



**HAL**  
open science

# Blanchir les zones grises de l'emploi : le portage salarial, extension ou détournement des institutions salariales ?

Alexis Louvion

## ► To cite this version:

Alexis Louvion. Blanchir les zones grises de l'emploi : le portage salarial, extension ou détournement des institutions salariales ?. Sociologie. Université Paris sciences et lettres, 2019. Français. NNT : 2019PSLED055 . tel-03222196

**HAL Id: tel-03222196**

**<https://theses.hal.science/tel-03222196>**

Submitted on 10 May 2021

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**THÈSE DE DOCTORAT**  
**DE L'UNIVERSITÉ PSL**

Préparée à l'Université Paris-Dauphine

**Blanchir les zones grises de l'emploi**

**Le portage salarial, extension ou détournement des  
institutions salariales ?**

Soutenue par

**Alexis LOUVION**

Le 25 novembre 2019

Ecole doctorale n° ED 543

**Ecole doctorale de Dauphine**

Spécialité

**Sociologie**



**Composition du jury :**

Didier DEMAZIERE Directeur de Recherche, CNRS	<i>Examineur</i>
Delphine SERRE Professeure des Universités, Université de Paris Descartes	<i>Présidente du jury</i>
Franck COCHOY Professeur des Universités, Université de Toulouse Jean-Jaurès Institut universitaire de France	<i>Rapporteur</i>
Laurent WILLEMEZ Professeur des Universités, Université de Versailles-Saint-Quentin-en-Yvelines	<i>Rapporteur</i>
Sophie BERNARD Professeure des Universités, Université Paris Dauphine	<i>Directrice de thèse</i>
Dominique MÉDA Professeure des Universités, Université Paris Dauphine	<i>Directrice de thèse</i>



## REMERCIEMENTS

---

Au moment de rédiger ces lignes, je ne peux m'empêcher d'avoir une pensée pour Claire Toupin-Guyot, encadrante de mon premier mémoire, qui affirmait que la rubrique des remerciements donne déjà une précieuse indication sur la qualité d'un travail de recherche. Tout en espérant secrètement que ces paragraphes ne seront pas les plus lus de ma thèse, et que mes différents lecteurs ne s'arrêteront pas à ces deux pages pour se faire une idée des suivantes, j'aimerais donc commencer par mentionner toutes les personnes qui ont contribué à rendre ce travail possible, ou en tout cas à en atténuer un peu la difficulté.

Mes premiers remerciements vont naturellement à Sophie Bernard. Depuis mon mémoire de master, elle aura accompagné mon itinéraire de jeune chercheur avec un mélange d'exigence, de disponibilité et de bienveillance réduisant considérablement les doutes et inquiétudes inhérents à une expérience de thèse. J'espère que ce travail est à la hauteur de l'investissement qui été le sien durant ces cinq années.

Je remercie également Dominique Méda, à qui je dois beaucoup de ma volonté de faire de la recherche et qui aura été, tout au long de cette thèse, une co-directrice aux relectures précieuses et aux conseils avisés. Au moment de commencer une carrière académique, j'aimerais emporter avec moi un peu de ce talent qu'elle possède pour transmettre son goût pour les idées.

Didier Demazière et Arnaud Mias, en acceptant de faire partie de mon comité de suivi de thèse, m'ont offert des moments de discussions et de mise en perspective de mon travail que j'ai souvent redouté mais toujours apprécié. Je les en remercie.

Je remercie Franck Cochoy, Didier Demazière, Delphine Serre et Laurent Willemez. En acceptant de faire partie de mon jury de soutenance, ils me font l'honneur d'une discussion stimulante qui m'aura aidé à trouver l'énergie d'aller au bout de ce travail.

Entreprendre ce travail de thèse à l'IRISSO est une chance dont j'aimerais ici rendre compte. Pour ne pas avoir l'air de distiller mes remerciements par stratégie, je ne préciserai naturellement pas ce que cet élément doit à la gestion de sa directrice, qui est aussi ma directrice de thèse.

J'aimerais néanmoins remercier l'ensemble des membres du laboratoire, titulaires et doctorants, pour avoir contribué à fabriquer ce cadre dans lequel il fait bon « rechercher », discuter et partager les restes d'un buffet du Crous après un séminaire. Je mentionne ici les compagnons de l'aventure doctorale, que l'on croise parfois de façon intermittente mais qui contribuent à donner un sens à l'expérience de la thèse : Matei, Edwige, Constance, Stéphanie, Guillaume, Guillaume, Marion, Marion, Camille, Camille, Quentin, Quentin, Félicien, Félicien<sup>1</sup>, Lisa, Lucie, Louise, Alice, Hélène, Nicolas. Ce parcours aurait semblé bien long sans ces midis passés à disséquer les qualités de la

---

<sup>1</sup> Nous noterons à cette occasion la remarquable originalité dont les géniteurs de chercheurs font la démonstration lorsqu'il s'agit de donner un prénom à leur enfant.

nourriture du restaurant universitaire.

Je voudrais également témoigner une certaine gratitude envers certains des membres du laboratoire qui, par des attentions parfois anodines, m'ont permis de trouver du sens à mon travail : à Pauline, Sarah, Jean-Marie, Samuel, Arnaud et Élise : merci.

Certains doctorants ont eu un rôle fondamental dans le déroulé de ce travail. Valentin, Anne-Élise, Hugo et Clémentine auront suivi presque quotidiennement mon évolution de chercheur, et je leur dois beaucoup des meilleurs moments de mes années de thèse. Anne-Élise et Fanny, merci pour avoir accompagné les premiers pas des nouveaux doctorants au sein du laboratoire avec l'humour et la solidarité vous caractérisent.

Je remercie également ma maison d'adoption, le CEET. J'ai une pensée particulière pour mon collègue de bureau, Nicolas, dont l'esprit philosophe et la capacité à prendre du recul m'auront aidé à me dire, aussi souvent que possible : « d'accord, faisons comme ça ». Par leurs efforts pour créer du collectif en cet endroit, François et Jules ont grandement contribué à mon insertion dans ce collectif. Le séminaire « Save the date » aura en particulier été un espace de mise en discussion de travaux toujours stimulant. Soumettre mon travail au regard de ses participants m'a assurément permis d'avancer. Je voudrais aussi souligner le talent de Julie pour compenser l'absence de conversation d'un doctorant en fin de thèse. Ce dernier aura été appréciable lors des dernières semaines de ce travail. Je remercie enfin les membres du CEET, qui en croisant mon chemin de temps à autre contribuent à rendre appréciable mon quotidien de chercheur : Ruggiero, Claire, Baptiste, Célestine, Cédric, Romain, Maëlezig, Olivia, Hervé, Christine, Bilel.

Je remercie chaleureusement les membres de mon comité de relecture, Anne-Élise, Hugo, Valentin, Alice, Déborah, Clémentine et Fanny. Ils auront rempli leur rôle avec un appétit auquel il est réconfortant de se trouver confronté lorsque débute la dernière ligne droite de la rédaction.

Par nos interminables échanges (qu'ils soient accompagnés ou non d'une partie de billard et d'une pinte de mauvaise bière), Guillaume et Etienne possèdent probablement eux aussi une part de responsabilité dans la manière dont ce travail a été mené à terme. Pour tous ces moments, je leur exprime ma reconnaissance.

Je tiens bien sûr à remercier mes parents, dont le soutien et l'enthousiasme m'ont toujours été très précieux. Bénéficier de la curiosité intellectuelle qu'ils me transmettent depuis 27 ans est un luxe que je mesure au moment d'arriver au bout de cette thèse.

Enfin, pour sa patience, et surtout parce qu'elle aura su me distancier de ma thèse et m'y accrocher avec un sens de l'équilibre qui rend honneur à sa brillante carrière de twirleuse, Déborah mérite sans aucun doute les très convoitées dernières lignes de ces remerciements.

<b>Sommaire .....</b>	<b>3</b>
<b>Table des illustrations .....</b>	<b>8</b>
<b>Liste des sigles et abréviations.....</b>	<b>10</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>11</b>
<b>Partie 1 : L'élaboration et la légalisation d'un salariat assubordonné : quand les entreprises de portage salarial coproduisent le droit.....</b>	<b>49</b>
<b>Chapitre 1 : Le temps de l'élaboration : du bricolage à la définition légale d'un salariat assubordonné .....</b>	<b>53</b>
1. Le bricolage d'un salariat pour travailleurs « autonomes ».....	54
2. Construire le portage comme une réponse adaptée face au chômage.....	73
Conclusion du chapitre :.....	96
<b>Chapitre 2 : Le temps de la controverse : faire valoir une nouvelle définition de la catégorie d'employeur.....</b>	<b>97</b>
1. L'opposition des défenseurs de l'ordre juridique à un employeur fictif.....	99
2. L'intégration progressive des portés en tant que population indemnisable .....	123
3. La moralisation des pratiques professionnelles et commerciales : du « far West » à l'employeur responsable .....	131
Conclusion du chapitre :.....	141
<b>Chapitre 3 : Le temps de la négociation : quand syndicats de salariés et d'employeurs font alliance pour produire de la norme législative.....</b>	<b>143</b>
1. Le temps de la construction : la difficile définition légale d'une forme hybride d'emploi	144
2. Les ressorts d'une alliance originale : quand les syndicats de salariés et patronat du portage font cause commune.....	150
3. La définition des contours d'un salariat autonome .....	156
4. Réglementer sans assumer, la difficile mission des acteurs politiques.....	166
Conclusion du chapitre :.....	180
<b>Conclusion partielle : .....</b>	<b>182</b>
<b>Partie 2 : L'organisation d'un marché des employeurs : Les EPS, commerçantes de salaire .....</b>	<b>185</b>

<b>Chapitre 4 : Comment les EPS fabriquent du salariat : une entreprise de production et de valorisation du salaire .....</b>	<b>189</b>
1. Un travail technique : la production d'un salariat de contrefaçon .....	190
2. Un travail de valorisation du salaire comme produit .....	210
3. Produire de l'optimisation sociale : faire bon usage de son salaire .....	217
Conclusion du chapitre :.....	224
<b>Chapitre 5 : Entre séduction et sélection : les ressorts d'une relation hiérarchique et marchande.....</b>	<b>227</b>
1. Le prix, dispositif de captation et de sélection des clients .....	228
2. Transgresser les règles du marché pour y performer ? Dénonciations et techniques de défense face à de « fausses » fiches de paye.....	237
3. Un travail relationnel genré .....	249
4. Entre acceptation et rejet de la nature marchande du métier : comment préserver une dimension sociale tout en faisant de l'argent ?.....	271
Conclusion du chapitre.....	278
<b>Chapitre 6 : Se distinguer de la concurrence sur un marché des employeurs : une pluralité de manières d'occuper la fonction .....</b>	<b>281</b>
1. Une mise en relation ambiguë entre offre et demande de prestation intellectuelle.....	282
2. Les EPS, entre accompagnement du travailleur et instance de pacification sociale.....	293
Conclusion du chapitre :.....	305
<b>Conclusion partielle : .....</b>	<b>306</b>
<b>Partie 3 : Quitter le salariat tout en y restant : l'intégration des ressources salariales à un bricolage entrepreneurial .....</b>	<b>309</b>
<b>Chapitre 7 : L'émergence d'une usure salariale.....</b>	<b>313</b>
1. La valorisation de son travail et de ses compétences, socle du rapport positif des portés à leur activité .....	315
2. Sortir du salariat classique : Le désajustement de dispositions professionnelles à des cadres salariaux.....	322
3. Des socialisations diversifiées à l'indépendance .....	343
Conclusion du chapitre :.....	357

<b>Chapitre 8 : Une indépendance construite sur le salariat .....</b>	<b>359</b>
1. Le réseau, outil indispensable face au risque de sous-emploi.....	360
2. Le prix de l'indépendance : la difficile conciliation de l'autonomie dans le travail et de la stabilité économique .....	382
3. Une cartographie des travailleurs assubordonnés .....	400
Conclusion du chapitre.....	406
<b>Chapitre 9 : Rester salarié malgré tout : le salariat au service d'une identité entrepreneuriale .....</b>	<b>409</b>
1. Utiliser le salaire : les différents modes d'appropriation du salaire par les travailleurs en portage salarial .....	410
2. Salariés, mais indépendants ! La dissociation du statut et de l'identité chez les travailleurs en portage salarial .....	429
3. Le salaire : un outil d'euphémisation de l'indépendance au cœur d'arrangements conjugaux	438
Conclusion du chapitre.....	456
<b>Conclusion partielle : .....</b>	<b>458</b>
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>459</b>
<b>Bibliographie : .....</b>	<b>470</b>
<b>Annexe 1 : tableau des entretiens réalisés .....</b>	<b>501</b>
<b>Annexe 2 : guide d'entretien à destination des portés.....</b>	<b>505</b>
<b>Annexe 3 : exemple de contrat de travail en portage salarial .....</b>	<b>508</b>

## TABLE DES ILLUSTRATIONS

---

Figure 1 : Evolution du nombre de salariés portés en France (estimée) (Source : PEPS).....	62
Figure 2 : évolution du chiffre d'affaires cumulé des EPS (source : PEPS) .....	63
Figure 3 : Répartition des secteurs d'activité d'une EPS (membre du top 5) .....	67
Figure 4 : l'évolution de la structure de la population des portés.....	73
Figure 5 : le schéma du portage salarial (source : site d'une EPS, membre du top 15).....	185
Figure 6 : Extrait d'une convention d'adhésion signée entre un porté et son entreprise de portage salarial.....	193
Figure 7: Extrait d'une convention d'adhésion signée entre un porté et son entreprise de portage salarial (membre du top 10) .....	194
Figure 8 : Le compte-rendu d'activité des portés, un élément essentiel au sein du contrat de travail en portage salarial (source : Extrait de contrat de travail à durée déterminée type, transmis par le PEPS) .....	197
Figure 9 : Exemple de compte-rendu d'activité rempli par un porté.....	199
Figure 10 : la présentation de la fiche de paie par les EPS Source : site internet d'une EPS, moins de cinq millions de chiffre d'affaires.....	205
Figure 11 : Article (indiqué comme facultatif) mentionnant la suspension du contrat de travail en portage salarial, issu du contrat de travail type rédigé par une EPS (membre du top 15) .....	207
Figure 12 : présentation type des avantages comparatifs du portage salarial, de l'indépendant et de l'auto-entrepreneur .....	216
Figure 13 : Une offre VIP présentée par une EPS, membre du top 15 (source : site internet de l'EPS).....	235
Figure 14 : Extrait de fiche de paie confectionnée par une EPS et présentant, selon le plaignant, des irrégularités .....	241
Figure 15 Organigramme synthétique d'une EPS.....	251
Figure 16: Encadré présent sur le site d'une EPS, autour de 5 millions de chiffre d'affaires .....	289
Figure 17 : Des expériences d'indépendance préalables essentiellement tournées vers l'auto-entrepreneuriat.....	344
Figure 18 : La promesse du réseau formulée par les EPS (Source : site internet d'une EPS, membre du top 15) .....	363
Figure 19 : Déterminer sa valeur en tant qu'indépendant, une opération complexe.....	385
Figure 20 : Présentation des trois méthodes de définition du prix de la prestation adressée aux salariés portés par une entreprise de portage de grande taille (source : site internet EPS, reprenant le contenu d'une formation "apprendre à fixer son prix") .....	386
Figure 21: La distance à l'emploi salarié, un déterminant essentiel du niveau de facturation .....	390

Figure 22 : Le business plan en portage salarial : (source : newsletter d'une EPS membre du top 5, transmise à l'ensemble de ses portés) .....	413
Figure 23 : Un exemple de dispositif comptable élaboré par une portée précaire.....	417
Figure 24 : Un exemple de dispositif comptable élaboré par une portée précaire (2) .....	417
Figure 25 : Le portage salarial au cœur des arrangements conjugaux.....	447
Figure 26 : Le portage salarial, une forme d'emploi pour célibataires ? .....	453

## **LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS**

---

ANI : Accord National Interprofessionnel

AVARAP : Association pour la Valorisation des Relations avec les Professionnels

CAE : Coopératives d'Activités et d'Emploi

EPS : Entreprise(s) de Portage Salarial

FEPS : Fédération des Entreprises de Portage Salarial

FNEPS : Fédération Nationale des Entreprises de Portage Salarial

OPPS : Observatoire Paritaire du Portage Salarial

PEPS : Syndicat des Professionnels de l'Emploi en Portage Salarial

SNEPS : Syndicat National des Entreprises de Portage Salarial

UNEPS : Syndicat des sociétés de portage spécialisées

## INTRODUCTION

---

### L'ENTREPRENEUR CONTRE LE SALARIAT : ACTUALITE D'UN DEBAT

« La vie d'un entrepreneur est bien souvent plus dure que celle d'un salarié. Il ne faut jamais l'oublier. Il peut tout perdre, lui, et il a moins de garanties ». Emmanuel Macron, sur BFM TV, le 20 janvier 2016

Le lecteur régulier d'une presse politique friande de phrases susceptibles d'animer le débat public se rappellera peut-être cette déclaration d'un ministre de l'économie qui n'est à cet instant pas encore officiellement candidat à l'élection présidentielle de 2017. Cette hiérarchisation de la pénibilité de la vie de l'entrepreneur et du salarié engendre alors un certain nombre de publications dans quelques quotidiens nationaux. Que cela soit pour nuancer le point de vue macronien en expliquant qu'être entrepreneur relève d'un choix librement consenti qui implique une certaine charge de travail ne pouvant résumer à elle seule la difficulté du quotidien<sup>2</sup>, ou pour affirmer de manière plus tranchée, chiffres à l'appui, que « non Monsieur Macron, la vie d'un entrepreneur n'est pas “ plus dure que celle d'un salarié” »<sup>3</sup>, ces prises de position aboutissent, le plus souvent, à la relativisation d'une déclaration à portée trop générale pour ne pas souffrir de contradictions. Dans le champ politique, les débats suscités par cette phrase s'avèrent encore plus violents. Alors que le Parti Socialiste connaît un mouvement d'indiscipline parlementaire (la « fronde ») d'une ampleur inédite sous la Cinquième République (Bouvard et al., 2017), ce positionnement d'Emmanuel Macron vis-à-vis d'une catégorie représentant 88,3 % des travailleurs (les salariés) apparaît comme un révélateur des orientations politiques réelles d'un ministre de l'Économie d'un gouvernement socialiste qui n'appartient toutefois pas à ce parti. Le député socialiste de la troisième circonscription du Cher, Yann Galut, tient par exemple à rappeler que salariés et entrepreneurs « ont chacun des difficultés », et adresse cette mise en garde : « n'oublions pas que nous socialistes, nous devons aussi nous adresser aux salariés, et les protéger »<sup>4</sup>. Reconnaître aux entrepreneurs une vie plus difficile relèverait même, selon le député socialiste et meneur de la Fronde Christian Paul (Bouvard et al., 2017, p. 185)<sup>5</sup>, d'« un poujadisme chic » à qui il convient de dire « bye bye »<sup>6</sup>. Au sein du parti socialiste donc, la « sensibilité » dont Emmanuel Macron fait preuve à l'égard des

---

<sup>2</sup> *Lemonde.fr*, 20 janvier 2016, « La vie d'un entrepreneur est-elle plus dure que celle d'un salarié ? », Samuel Laurent. [https://www.lemonde.fr/les-decodeurs/article/2016/01/20/la-vie-d-un-entrepreneur-est-elle-plus-dure-que-celle-d-un-salarie\\_4850512\\_4355770.html](https://www.lemonde.fr/les-decodeurs/article/2016/01/20/la-vie-d-un-entrepreneur-est-elle-plus-dure-que-celle-d-un-salarie_4850512_4355770.html)

<sup>3</sup> Article éponyme publié sur le site de Libération le 20 janvier 2016 par Amandine Cailhol, prenant notamment appui sur l'espérance de vie, le niveau de vie, le risque de surendettement... [https://www.liberation.fr/france/2016/01/20/non-monsieur-macron-la-vie-d-un-entrepreneur-n-est-pas-plus-dure-que-celle-d-un-salarie\\_1427728](https://www.liberation.fr/france/2016/01/20/non-monsieur-macron-la-vie-d-un-entrepreneur-n-est-pas-plus-dure-que-celle-d-un-salarie_1427728)

<sup>4</sup> <https://www.bfmtv.com/politique/la-petite-phrase-de-macron-sur-les-entrepreneurs-scandalise-une-partie-de-la-gauche-945205.html>

<sup>5</sup> Souvent présenté comme une des principales figures des frondeurs.

<sup>6</sup> Compte Twitter de Christian Paul, publication du 20 janvier 2016.

entrepreneurs offre une occasion de clarifier les termes de l'affrontement entre une frange accusée d'être convertie aux politiques économiques libérales et une autre qui serait restée fidèle à ses valeurs de gauche. Dans le prolongement de cette critique, partis et syndicats situés les plus à gauche de l'échiquier politique s'indignent de façon plus vive encore. Invité à commenter la déclaration du ministre sur RTL, Jean-Pierre Mercier, délégué CGT du groupe PSA Peugeot Citroën, réagit ainsi à des propos qu'il qualifie de « provocation outrancière » :

« Il y a plus 550 salariés par an qui meurent au travail. (...) On y laisse notre peau dans les entreprises. On n'est pas des assistés. Les patrons sont les vrais assistés. Ils touchent des milliards et des milliards de la part du gouvernement, ils pleurent toujours qu'ils n'en ont jamais assez, et ils disent que c'est eux les victimes. (...) La vie est beaucoup plus dure aujourd'hui pour nous les salariés qu'elle ne l'était avant. Monsieur Macron mène une bataille idéologique pour inverser les choses. »

Jean-Pierre Mercier, sur RTL, le 22 janvier 2016

Cette controverse s'inscrit dans un contexte spécifique : prononcés quelques mois avant le vote de la loi du 8 août 2016 « relative à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels » (dite « loi El Khomri »), les mots d'Emmanuel Macron prennent en effet leur sens dans un agenda politique où la flexibilisation du droit du travail occupe une place centrale (Willemez, 2017). Cette déclaration avait ainsi été précédée, deux jours plus tôt<sup>7</sup>, d'une interview de Nicolas Dufourcq, président de la Banque publique d'investissement (BPI), qui faisait lui aussi savoir que « les entrepreneurs ont des vies bien plus difficiles que les salariés », et mettait en avant « l'héroïsme » des premiers pour qui « la journée c'est l'entreprise, et la nuit, c'est l'administratif ». On voit bien les logiques dans lesquelles s'inscrivent ces interventions : mettre en avant la difficulté de la condition d'entrepreneur constitue en effet un ressort justifiant une intervention des pouvoirs publics afin de rendre l'entrepreneuriat plus accessible, c'est-à-dire de lui « redonner de la visibilité »<sup>8</sup>.

## **SALARIAT ET ENTREPRENEURIAT : UNE FRONTIERE FLOUE MAIS UNE OPPOSITION REGULIEREMENT MOBILISEE PAR LES POUVOIRS PUBLICS**

Il n'est pas surprenant que cette démarche de « revalorisation » de l'entrepreneuriat s'appuie sur une mise en concurrence de la pénibilité des conditions de travail des salariés d'un côté, des entrepreneurs de l'autre. Cette rhétorique reflète un débat qui, tout comme la structure du droit social (Van Gehuchten, 2016), s'organise autour d'une dualité entre travail salarié et travail indépendant. Si le terme de « salarié » est mobilisé à la fois par Emmanuel Macron et par Jean-Pierre Mercier, la figure de l'indépendant est bien plus floue : quand le ministre de l'économie

---

<sup>7</sup> Interview sur Europe 1, le 17 janvier 2016.

<sup>8</sup> Mots d'Emmanuel Macron, lors de cette même interview.

mobilise la figure de l'entrepreneur, dont la littérature économique a déjà abondamment montré la connotation héroïque (Schumpeter, 1939), le syndicaliste évoque quant à lui les « patrons » qui agissent dans une logique de classe opposée à celle des salariés en vue de maximiser leurs intérêts. Par volonté de se distinguer de la classe dominante, à laquelle il lui est souvent reproché d'appartenir et au service de laquelle certains des membres du Parti Socialiste lui reprochent d'œuvrer (Amable et Palombarini, 2018), Emmanuel Macron nuancera ses propos et reviendra en partie sur ceux-ci, quelques jours plus tard. Il le fera tout d'abord en affirmant « avoir eu tort d'opposer une catégorie à une autre »<sup>9</sup>, mais surtout en précisant l'identité des entrepreneurs auxquels il faisait référence : « Quand on dit "les patrons", il y a ceux qui gèrent les entreprises, qui sont parfois des salariés, qui ne les ont pas créés. De l'autre côté, il y a les entrepreneurs, c'est d'eux, dont je voulais parler (...) Les entrepreneurs, ce sont des hommes et des femmes qui prennent des risques : vos commerçants, vos artisans, celles et ceux qui ont fait des start-ups, parfois des sociétés familiales (...), il y en a 3 millions et demi dans notre pays ». C'est au nom de cette figure aux contours mal définis, c'est-à-dire principalement du petit entrepreneur ou de l'entrepreneur « solo », que se justifierait selon lui le rapprochement des conditions de travail et du niveau de protection sociale de l'entrepreneur et du salarié. Une rapide analyse de la loi El Khomri et des ordonnances Macron du 22 septembre 2017 montre pourtant que les dispositions prises par ces textes favorisent davantage des politiques de gestion de main d'œuvre des entreprises plus que de la sécurité individuelle de l'entrepreneur : il s'agit en effet, pour l'essentiel, d'élargir les possibilités pour les entreprises de réaliser des licenciements économiques, ou encore de plafonner les indemnités prud'homales en cas de licenciement abusif. Ainsi, ces mesures, qui participent de la « légalisation de la précarité et de la sécurisation du licenciement individuel » (Willemez, 2017) reposent sur une lecture selon laquelle « les règles de droit sont vues comme des outils dont l'usage engendre des coûts pour l'entreprise, entreprise qui est le seul objet d'attention des rédacteurs des textes » (Lyon-Caen, 2017).

## DES POLITIQUES PROMOUVANT L'AUTO-EMPLOI ENTRE SALARIAT ET ENTREPRENEURIAT

Ces réformes postulent donc l'existence de deux catégories de travailleurs : d'un côté, les entrepreneurs, créant de la valeur et, potentiellement, des emplois, et dont la charge de travail, le manque de protection, mais surtout le poids des normes que représente le code du travail rendrait nécessaire une intervention des pouvoirs publics ; de l'autre, les salariés, à qui il convient de faire accepter davantage de flexibilité, dans une logique de « sécurisation des parcours professionnels »

---

<sup>9</sup> <https://www.europe1.fr/politique/la-vie-dure-des-entrepreneurs-macron-reconnait-une-erreur-de-formulation-2658455>

encourageant le passage d'un emploi à un autre et la gestion de son employabilité (Bernard et al., dir, 2014).

La sécurisation des premiers passerait ainsi par une (relative) insécurisation des seconds. Offensives contre le contrat de travail afin de le rendre plus flexible et valorisation des entrepreneurs sont donc intimement liées, et trouvent une incarnation dans le slogan « tous entrepreneurs<sup>10</sup> » que certaines sociologues interprètent comme le leitmotiv de l'action publique en France depuis la fin des années 1970 (Abdelnour et Lambert, 2014). Cette tendance prend appui, en même temps qu'elle l'alimente, sur ce que depuis les années 1970 un certain nombre de sociologues et économistes s'accordent à diagnostiquer comme « l'effritement de la condition salariale » (Castel, 1997) ou encore l'avènement d'une société post-fordiste rompant avec le compromis salarial des Trente Glorieuses (Devetter, 2013). Si elles mobilisent différents outils, ces analyses convergent pour observer la déstabilisation d'une société salariale qui permettait, selon Robert Castel, à la majorité des gens de « tirer à la fois leurs revenus, leur statut, leur protection, leur identité, leur existence sociale, de la place qu'ils occupent dans le salariat, la condition de travail stabilisée donnant une espèce de socle à partir duquel investir d'autres domaines » (Castel, 2013). Pour d'autres auteurs, ce diagnostic serait, davantage qu'un mouvement homogène de précarisation de l'emploi qui succéderait à un mouvement (homogène lui aussi) de stabilisation de l'emploi, le témoin d'une aspiration croissante à la stabilité de l'emploi (Pillon et Vatin, 2007). Le léger regain du travail non salarié (11,7 % de la population active en 2018, contre 10,6 % en 2008)<sup>11</sup> serait toutefois le témoin objectif de cette précarisation des travailleurs, qui trouve également à s'exprimer à travers l'émergence de nouvelles formes d'emploi, aussi appelées « formes d'emplois atypiques » (Everaere, 2014). Ainsi, « la dégradation du marché de l'emploi, les diverses incitations à la création ou à la reprise d'entreprise, la généralisation de l'externalisation ou de la sous-traitance des activités de services par les entreprises ont produit à la fois des contraintes et des opportunités propres à développer des formes de non-salariat » (Bernard et Dressen, 2014, op.cit).

Cette tendance est largement encouragée par les pouvoirs publics. De récents travaux montrent par exemple que « développer l'esprit entrepreneurial chez les étudiants de l'enseignement supérieur, universités et grandes écoles » devient un souci de la part du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche (Chambard, 2013), et témoignent par ce biais de la multiplication des canaux de diffusion de l'incitation à l'entrepreneuriat. Mais c'est surtout à travers des dispositifs d'emploi, présentés comme autant de moyens de faciliter l'accès à l'entrepreneuriat pour l'ensemble des Français, que s'apprécie la puissance de cette tendance. Dans le cas français, ce souci s'inscrit dans une longue histoire d'élaboration de multiples dispositifs permettant à ceux qui s'engagent

---

<sup>10</sup> Mis en parallèle, rappelons-le, avec un autre slogan : « tous propriétaires ! ».

<sup>11</sup> Source : OCDE Data.

dans la voie de l'indépendance de bénéficier des ressources pour le faire. C'est ainsi que l'ACCRES (Aide aux Chômeurs Créateurs d'Entreprise) est, dès 1978, pensée comme une des modalités de mise en œuvre d'une recommandation du ministre de l'Économie de l'époque, Raymond Barre, selon qui les chômeurs « n'ont qu'à créer leur entreprise ! ». Légalisée en 1979 après une courte expérimentation, l'ACCRES propose aux chômeurs créateurs d'entreprise une exonération temporaire de cotisations sociales, la continuité de la perception des allocations chômage, ainsi qu'une aide financière sous forme d'avance remboursable finançant le projet (NACRE). La généalogie de ces dispositifs d'auto-emploi, présentés par les pouvoirs publics comme une mesure de lutte contre le chômage, a été retracée par Fanny Darbus (2008), qui identifie trois principaux temps de l'accompagnement à la création d'entreprise : les années 1979-1988 correspondent à une « promotion institutionnelle de l'auto-emploi ». D'ampleur anecdotique au regard du budget qui y est consacré, les initiatives d'accompagnement à la création d'entreprises se limitent alors à des aides financières (telles que l'ACCRES) et au développement d'institutions chargées d'informer les travailleurs des modes d'accès à l'indépendance dont ils peuvent se saisir : c'est par exemple le rôle de l'Agence nationale pour la création d'entreprise, ainsi que des boutiques de gestion, qui développent des services de conseils et d'aides techniques à la création d'entreprise.

Les années 1988-2000 correspondent au financement croissant de projets d'entreprises par les pouvoirs publics, auprès desquels s'immiscent rapidement des établissements bancaires qui octroient des prêts sous réserve d'une bonne évaluation du projet.

Les années 2000 marquent enfin le passage à une logique de « sécurisation juridique des travailleurs ». Un ensemble d'institutions sont, au cours de ces années, élaborées afin de favoriser la transition d'un statut d'emploi à un autre. C'est le cas des couveuses. Financées par l'État, les collectivités territoriales et le Fonds social européen, ces organisations permettent à des aspirants entrepreneurs de s'engager à développer leur activité tout en conservant leur statut antérieur et les droits qui y sont associés (RMI, Assedic, etc.). L'activité de l'entrepreneur est en effet juridiquement hébergée par la couveuse, et les revenus dégagés par cette activité y sont provisionnés avant d'être reversés au travailleur sous forme de salaire. Leur fonctionnement présente une grande similitude avec les coopératives d'activité et d'emploi (CAE), qui apparaissent comme la dernière génération d'institutions d'accompagnement à l'auto-emploi. En proposant à des travailleurs de développer un projet d'entrepreneuriat tout en étant liés à elles par un contrat de travail, puis en transformant leur chiffre d'affaires en salaire, les CAE participent à la production d'un statut hybride, appelé « entrepreneur-salarié ». S'appuyant sur des dérogations fournies par les administrations, ces institutions « organisent, au nom de la sécurisation des transitions professionnelles, de nouveaux régimes d'emploi qui font du travail indépendant une condition d'emploi, et du contrat de travail un gage minimal d'accès à la protection sociale » (Darbus, 2008, op.cit)<sup>12</sup>. La forme juridique

---

<sup>12</sup> Société Coopérative et Participative.

(SCOP) de ces organisations, la place qui est accordée à l'accompagnement des travailleurs, l'autonomie que suppose une telle modalité de travail, ont suscité de nombreux espoirs chez sociologues et économistes en quête d'une conciliation entre sécurité juridique et autonomie dans le travail (Bureau, 2015, Sangiorgio et Veyer, 2015 ; Bodet, De Grenier, et Lamarche, 2013).

Ce dernier mécanisme de sécurisation juridique de l'entrepreneur nourrit d'importantes productions juridiques et scientifiques, comme l'illustrent la loi du 31 juillet 2014 relative à l'Économie sociale et solidaire ou les nombreux travaux de sociologie qui s'intéressent à « l'expérience institutionnelle » (Bureau et Corsani, 2014) qu'elles proposent. La diffusion des CAE reste toutefois limitée : on compte, pour l'année 2018, environ 15 000 entrepreneurs salariés qui utilisent cette formule. À partir du même fonctionnement juridique, les « entreprises de portage salarial »<sup>13</sup> salarient, quant à elles, 70 000 salariés par an<sup>14</sup>. Hébergeant des travailleurs avec qui elles signent un contrat de travail et qui effectuent des missions pour des clients, ces entreprises mettent à leur disposition des ressources d'accompagnement variables, et possèdent une forme juridique qui indique bien que la recherche du profit se trouve à la base du projet de l'entreprise (SARL, SAS). Elles incarnent en quelque sorte l'équivalent libéral, ou non coopératif, des CAE. C'est d'ailleurs probablement pour cette raison que l'intérêt qu'elles suscitent auprès des sociologues est pour l'instant resté faible, voire inexistant, si ce n'est pour analyser les débats entretenus les juristes à propos de cette forme d'emploi originale (Darbus, 2013). Cette thèse, nous y arrivons, se propose de combler ce manque.

Cette rapide généalogie montre bien que la promotion de l'auto-emploi reflète un rapport ambivalent au salariat. Tout en le mettant apparemment à distance, de nombreux dispositifs prennent en effet appui sur le salariat et les ressources qu'il propose, que cela soit de manière explicite ou de façon plus diffuse. C'est, par exemple, l'objet des recherches de Sarah Abdelnour que de montrer comment un dispositif emblématique de l'auto-emploi, l'auto-entrepreneuriat, ne constitue une modalité de travail économiquement stable que pour autant que les travailleurs parviennent à puiser dans les ressources de la société salariale, que ce soit en bénéficiant des allocations chômage ou en partageant les revenus d'un proche bénéficiant lui-même d'un emploi salarié (Abdelnour, 2017). Alors qu'il se construit contre le salariat, l'auto-entrepreneuriat se construit également « tout contre » lui, en ceci que les auto-entrepreneurs dépendent en grande partie du salariat pour acquérir une forme de stabilité économique.

Plus révélatrices encore sont les expérimentations récentes de statuts censés « sécuriser » les travailleurs « parasubordonnés », c'est-à-dire les indépendants en situation de dépendance économique vis-à-vis de leurs clients. Dans un article comparant le développement français de l'auto-entrepreneuriat (2008) et l'instauration en Espagne des statuts de « travailleur autonome » et

---

<sup>13</sup> Appelées « EPS » dans la suite de la thèse.

<sup>14</sup> Chiffres du PEPS, principal syndicat rassemblant les employeurs du secteur.

de « travailleur autonome économiquement dépendant » par la *Ley del Estatuto del Trabajo Autonomo* (2009), des chercheurs dévoilent ainsi deux modèles nationaux de réformes qui visent l'un et l'autre à « doter des travailleurs extérieurs à l'entreprise de droits et protections que l'on est censé ne percevoir qu'en se soumettant à l'autorité patronale » (Célérier, Riesco-Sanz et Rolle, 2016).

Ces deux initiatives relèvent, selon les auteurs, de logiques différentes : la loi espagnole élabore explicitement un statut de travailleur autonome, correspondant au cumul de trois caractéristiques (« exercer une activité économique, i.e. orientée vers la recherche de profit, régulière, et autonome dans sa direction et son organisation»), et leur confèrent un certain nombre de droits fondamentaux typiques du salariat (droit d'association, droits aux congés maternité et paternité). L'auto-entrepreneuriat français, quant à lui, « organise le cumul ou le passage entre deux statuts que le droit s'était jusqu'alors employé à distinguer », et participe à faire des travailleurs indépendants des personnes qui bénéficient de rémunérations certes variables, mais dont la nature (« financière et sociale») apparaît finalement, selon les auteurs, identiques à celle des salariés : ces derniers bénéficient en effet d'un certain nombre de prestations sociales (prestations paternité et maternité, indemnités journalières, retraite de base), dont il importe toutefois de préciser qu'elles sont moins nombreuses et, tout comme les revenus, plus variables que celles dont bénéficient les salariés (*Ibid.*). Selon les auteurs, ces initiatives visant à résoudre les problèmes liés aux situations de travail indépendant économiquement dépendant traduisent une nouvelle extension du salariat plutôt que son démantèlement ou sa déstabilisation. Cette interprétation repose toutefois sur un postulat fort : ces deux dispositifs sont en effet vus par les auteurs comme des manières de prendre en charge des travailleurs indépendants qui sont « déjà produits » (*Ibid.*)<sup>15</sup>. L'extension de certaines des protections élaborées au sein du cadre salarial doit ainsi être interprétée selon ces auteurs comme une réelle sécurisation des parcours de ces travailleurs. Ces extensions demeurent toutefois partielles et équivoques et reflètent l'actualité de la porosité historique de la démarcation entre travail indépendant et travail salarié (Bernard et Dressen, 2014). Mettre en lumière les limites de cette extension des protections sociales nous apparaît essentiel pour saisir de ce que font réellement ces mécanismes aux parcours des travailleurs ainsi qu'au sens des catégories de travail indépendant salarié. C'est ce que prendre pour objet le portage salarial permet d'observer et d'analyser.

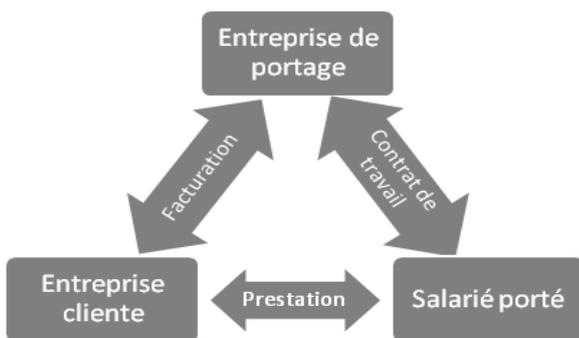
## LE PORTAGE SALARIAL, UNE EXTENSION DU SALARIAT VERS LES TRAVAILLEURS INDEPENDANTS

À travers l'analyse d'une forme d'emploi – le portage salarial – qui s'inscrit à la fois dans la promotion étatique de l'auto-emploi et dans la logique d'hybridation des statuts d'emploi, nous

---

<sup>15</sup> Affirmer que les indépendants sont « déjà produits » revient ici à dire que la création de ces dispositifs n'impacte pas réellement les trajectoires de travailleurs qui auraient de toute façon basculé vers le travail indépendant, que ce soit en raison d'un « ensemble de mesures préexistantes et favorisant l'auto-emploi », ou des « mutations plus globales du tissu productif » (*Ibid.*).

voudrions contribuer de manière originale au débat sur la recomposition de la condition salariale. Plus spécifiquement, il s'agit de réévaluer l'articulation entre travail indépendant et travail salarié. Le portage salarial est en effet une forme d'emploi emblématique du brouillage des statuts d'emploi précédemment décrit. Élaboré au milieu des années 1980 sous une forme d'abord relativement confidentielle, il n'apparaît dans le code du travail qu'en 2008, et n'est encadré de façon légale que huit ans plus tard (l'ordonnance du 2 avril 2015 qui en fixe les dispositions est ratifiée par la « loi travail » du 8 août 2016), avant de faire l'objet d'une convention collective<sup>16</sup> depuis le 22 mars 2017. Cette expression désigne une relation d'emploi triangulaire, au sein de laquelle un travailleur, recherchant ses clients et négociant le tarif de ses prestations de façon autonome, signe dans le même temps un contrat de travail avec un tiers-employeur (une entreprise de portage salarial). Contre rémunération (environ 10% du chiffre d'affaires du porté<sup>17</sup>), l'EPS transforme le chiffre d'affaires du porté en salaire et assure le rattachement de ce dernier au statut de salarié, ainsi que le bénéfice (théorique) de l'ensemble des droits qui y sont associés : accès au régime général de la sécurité sociale, proposition d'une mutuelle, possibilité de bénéficier du chômage, cotisations aux caisses de retraites des salariés, congés maladie, congé paternité et maternité, etc. Cette appartenance au salariat est assurée par un certain nombre d'opérations : la signature d'un contrat de travail (CDD ou CDI) entre l'EPS et le porté ; le paiement, à partir du chiffre d'affaires du porté, des cotisations salariales et patronales aux organismes chargés de les récolter. C'est ainsi 50 %<sup>18</sup> du chiffre d'affaires du porté qui lui sont rétrocédés, sous la forme de salaire, par l'EPS. Cette relation



permet ainsi au porté d'effectuer des missions en situation d'indépendance, tout en payant des cotisations le rattachant au statut de salarié. Compte tenu de la nature de son activité, souvent intermittente, il arrive toutefois que le porté soit lié à son EPS sans disposer de clients. Le cas échéant, il est possible de suspendre le contrat de travail, ou encore de fabriquer des fiches de paye à 0€.

En définitive, l'EPS propose au travailleur de jouer pour lui le rôle d'employeur, et de construire avec lui une relation salariale qui se développe parallèlement aux relations commerciales qu'il entretient avec ses clients. La nature de cette relation salariale est toutefois particulière : depuis la loi du 9 avril 1898 concernant les responsabilités des accidents dont les ouvriers sont victimes au travail (dite « loi Martin Nadaud »), le salariat définit la relation liant un employeur à un salarié par un lien de nature particulière, le lien de subordination. En reconnaissant la responsabilité de

<sup>16</sup> Propre au secteur du portage salarial.

<sup>17</sup> Ce qui correspond aux « frais de gestion » de l'EPS sur lesquels son modèle économique est basé. Ci-après, les travailleurs en portage salarial sont désignés par l'expression de « portés ».

<sup>18</sup> (environ 10% de frais de gestion + environ 40% de cotisations salariales et patronales).

l'employeur dans les accidents subis par les ouvriers dans le cadre de leur travail, cette loi distingue les « contrats d'entreprise », reposant sur un principe d'égalité des parties, des contrats de travail présupposant une relation de dépendance (Lescudier, 1932).

Cette distinction, nécessaire à l'application de la loi sur les accidents du travail, fait ainsi de la subordination le critère distinctif des travailleurs salariés (Lescudier, 1932, p.38, in Vatin et Pillon, 2007, pp.32-33), et, par une définition négative, des travailleurs indépendants. Cette loi est renforcée par des jurisprudences successives, notamment la jurisprudence « Société Générale » de 1996<sup>19</sup>, qui définit le lien de subordination comme « l'exécution d'un travail sous l'autorité d'un employeur qui a le pouvoir de donner des ordres et des directives, d'en contrôler l'exécution et de sanctionner les manquements de son subordonné ». Ce lien de subordination constitue aujourd'hui le principal indice de la relation salariale : c'est sur cette base que s'opèrent aujourd'hui les requalifications en contrat de travail de travailleurs considérés par la justice comme de « faux indépendants » (de Senga, 2001).

Difficile toutefois de voir, au sein de la relation qui se développe entre le porté et son EPS, une réelle trace d'ordre, de contrôle, ou encore de sanction sur l'activité de ses salariés. Plus encore : construire un salariat qui ne soit plus défini par le lien de subordination, ou pour le dire de façon plus radicale, qui se définisse en opposition directe et explicite à ce dernier, constitue l'ambition affichée des principaux promoteurs du portage salarial, c'est-à-dire des entreprises qui le pratiquent. En observant les pages promotionnelles de certaines EPS, on trouve même la notion de « non-subordination » érigée en tant que « principe fondamental en portage salarial »<sup>20</sup>. Cette aspiration, qui peut être lue comme le prolongement de discours managériaux valorisant la mise en place d'un travail « libéré » du poids de la hiérarchie (Boltanski et Chiapello, 1999), trouve un écho dans les appels émis par certains sociologues et intellectuels à imaginer un « salariat sans subordination » (Bureau et Corsani, 2014 ; Linhart, 2017). Comme le résume en effet lors d'une interview le cofondateur d'une EPS, (environ 15 millions d'€ de CA) : « le portage salarial offre aux travailleurs le meilleur du salariat et de l'indépendance, sans les inconvénients qui vont généralement avec, à savoir la pression hiérarchique et l'absence de liberté due au salariat, la précarité et l'isolement quand on est indépendant »<sup>21</sup>.

Pour les promoteurs du portage salarial, il s'agit en somme de réconcilier l'éloge du salariat en tant que propriété sociale (Castel, 1999), avec la critique du salariat en tant que rapport de domination entravant la dimension libératrice du travail autonome (Marx, 1865). C'est sur les bases inattendues de ce pont reliant Karl Marx et Robert Castel que les promoteurs du portage salarial encouragent et proposent le déploiement d'un rapport salarial d'un genre qu'ils présentent comme nouveau,

---

<sup>19</sup> Cass. soc., 13 nov. 1996, n° 94-13.187, Bull. 1996 V N° 386 p. 275

<sup>20</sup> <http://www.alter-co.com/la-non-subordination-principe-fondamental-en-portage-salarial.html>

<sup>21</sup> <https://www.welcometothejungle.co/fr/articles/le-portage-salarial>

exigeant de « ne pas sacrifier sa sécurité sur l'autel de la liberté, [ni d'] avoir peur de la liberté pour des questions de sécurité »<sup>22</sup>. Si le salariat est souvent défini comme un échange entre subordination et sécurité (Supiot, 1999), son avenir s'incarnerait ainsi dans la capacité à se défaire de la subordination tout en conservant une forme de sécurité. Cette construction se trouve ainsi présentée comme une « troisième voie »<sup>23</sup> entre salariat et entrepreneuriat, et propose de cumuler les avantages de deux modes de travail vus comme opposés.

Nous concevons le portage salarial comme un salariat assubordonné. Ce néologisme se justifie par au moins deux raisons : d'une part, le préfixe « a » reflète la volonté des acteurs du portage salariés de s'opposer à la notion de subordination. Plutôt que de constater une absence de subordination qui incarnerait l'état naturel de la relation de travail, la notion d'assubordination invite ainsi à explorer les discours critiques de la subordination émanant des différents acteurs du portage salarial et la déconstruction de l'équivalence selon laquelle le salariat impliquerait nécessairement un lien de subordination, tout en ouvrant la porte à l'exploration des formes sous lesquelles, malgré tout, la subordination peut se voir réaffirmée dans cette relation d'emploi. L'appellation se distingue d'autre part de celle de « salariat sans subordination » dont certains des usages ont été mentionnés plus haut. Cette prise de distance n'est pas anodine : l'invitation à penser un salariat sans subordination s'avère en effet très stimulante, et certaines formes d'organisations du travail qui répondent à cette définition sont probablement à inventer sans qu'on ne les disqualifie. S'en démarquer en parlant de salariat assubordonné rappelle toutefois que nous traitons ici d'une configuration spécifique. Le ton critique vis-à-vis d'une « innovation » plaçant au centre de son discours les notions d'autonomie, de liberté et d'émancipation, le développement suivant doit donc toujours être compris comme celui de l'analyse d'une forme particulière d'emploi, et non comme la disqualification de toute forme de travail qui s'écarterait de la forme dominante actuelle du salariat.

Les portés se situent donc au cœur de deux mouvements contradictoires : d'un point de vue juridique, ces travailleurs « autonomes », ressemblent beaucoup à des indépendants – comme le prévoit la loi, le salarié porté justifie 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>24</sup> – mais disposent du statut de salarié. Les EPS sont ainsi le lieu où se fabrique le rattachement des portés à la condition salariale à travers la transformation par celles-là du chiffre d'affaires salaire.

---

<sup>22</sup> Tribune du cofondateur d'une entreprise de portage salarial dans l'Opinion, le 13 juin 2018.

<sup>23</sup> [https://www.fondation-travailler-autrement.org/wp-content/uploads/sites/3/2013/10/Resume\\_Etude\\_Fondation\\_ITG\\_Nouvelles\\_Formes\\_Emploi\\_Europe.pdf](https://www.fondation-travailler-autrement.org/wp-content/uploads/sites/3/2013/10/Resume_Etude_Fondation_ITG_Nouvelles_Formes_Emploi_Europe.pdf), consulté le 07/08/2019

<sup>24</sup> <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000030431093&categorieLien=id>

Simultanément, d'un point de vue économique et de celui de la réalité de leur travail, les portés sont la plupart du temps d'anciens salariés « classiques », pour qui le portage salarial constitue une première expérience de travail indépendant. Au regard de leur parcours<sup>25</sup>, ils passent donc de travailleurs salariés à indépendants. Dans ce processus de socialisation au travail indépendant, les EPS jouent des rôles de conseillères et de prescriptrices censées faciliter cette transition. Elles sont donc au cœur d'un processus d'accompagnement vers le travail indépendant dont nous avons brièvement esquissé les précédents (Darbus, 2008, op.cit), et peuvent être pensées comme le centre d'un double mouvement contradictoire, en ceci qu'elles participent simultanément à la production de salariat (au sens juridique du terme) et de travail indépendant (au niveau des parcours des travailleurs).

Tout en participant au brouillage des statuts d'emploi, le portage salarial institue la situation suivante : aux conditions de travail de l'indépendance, cette forme d'emploi associe le statut juridique du salarié. Il s'agit en effet d'intégrer au salariat un travailleur que l'absence de lien de subordination désigne comme un travailleur indépendant. Des travaux de sciences de gestion, mettant à l'honneur des typologies qui, en dépit de leur dimension simplificatrice, ont le mérite d'offrir à la compréhension l'articulation de différents modes de travail, se sont ainsi livrés au jeu de la représentation des différentes formes d'imbrication entre travail indépendant et travail salarié (Hernandez et Marco, 2009) :

	Attitudes salarié	Attitudes d'entrepreneur
Statut salarié	Salariat classique	Corporate entrepreneurship Portage salarial/CAE
Statut entrepreneur	Parasubordination	Entrepreneuriat classique

Cette typologie sommaire, qui conclut peut-être un peu vite à l'existence « d'attitudes » propres au salarié et à l'entrepreneur, propose toutefois une ébauche intéressante de cartographie des formes d'hybridation de l'emploi. Le portage salarial y apparaît en effet comme la conjonction d'attitudes supposément propres à l'entrepreneur avec un statut de salarié, ce qui renvoie au bout du compte à la notion de « salariés sans patrons (Poncin, 2004). Préférant l'exhaustivité au degré de théorisation permis par la typologie, d'autres auteurs se sont livrés, dans un travail de cartographie des formes hybrides d'emploi commandé par les pouvoirs publics, à la recension des formes particulières d'emploi mobilisant l'intervention d'un tiers-employeur (Gazier, 2016). Le portage salarial, tout comme la CAE, y sont alors interprétés comme les producteurs d'un « salariat non dépendant ». Si ce travail de classification fournit un point de départ à notre réflexion, nous

---

<sup>25</sup> Nous expliquerons plus loin les raisons qui nous conduisent, à la suite de Bénédicte Zimmermann (2014), à préférer la notion de parcours à celle de trajectoire.

aimerions, en nous concentrant sur une des incarnations de ces formes d'emploi empruntant au salariat et au travail indépendant, le portage salarial, montrer comment les différents acteurs se saisissent de l'ambivalence constitutive de cette forme d'emploi.

Cette situation n'est pas unique au sein du droit du travail, puisque des précédents remettent en cause « la distinction binaire et traditionnelle entre salariés et travailleurs indépendants, [qui] n'est plus le reflet fidèle de la réalité économique et sociale du travail »<sup>26</sup>. Le cas français connaît ainsi un certain nombre de situations dans lesquelles l'absence de lien de subordination clairement identifiable ne rend pas incompatible l'existence d'une relation salariale (Zylberberg, 2008) : Le contrat qui lie les voyageurs, représentants ou placiers (VRP) à leur entreprise est ainsi réputé être un contrat de travail ; celui qui lie les mannequins à leur employeur est également présumé en être un :

« toute convention par laquelle une personne physique ou morale s'assure, moyennant rémunération, le concours d'un artiste du spectacle, est présumée être un contrat de travail. Cette présomption, qui subsiste quelle que soit la qualification donnée à la convention par les parties, n'est pas détruite par la preuve que le mannequin conserve une entière liberté d'action pour l'exécution de sa prestation ».<sup>27</sup>

Les exemples des artistes de spectacle et des journalistes professionnels, dont le contrat est lui aussi présumé être un contrat de travail sont certainement mieux connus des sociologues. Ces cas particuliers ont en effet donné lieu à de précieuses analyses, venant tantôt nourrir une sociologie du salariat attentive aux mobilisations et conquêtes d'un régime émancipateur (Grégoire, 2013), tantôt une sociologie des marchés s'intéressant à l'encastrement des relations économiques dans les relations sociales (Pilmis, 2014). Ces travaux ne manquent pas d'investiguer le rapport de ces travailleurs, situés à la frontière du salariat, avec les institutions de la protection sociale. Les bricolages quotidiens qu'impliquent cette association du statut de salarié et d'une relative autonomie dans le travail, interrogent profondément l'évolution des protections construites avec le salariat, et la manière dont elles se recomposent face aux situations d'intermittence au travail. Si la configuration présentée par le portage salarial ne saurait donc être considérée comme unique, il nous semble toutefois particulièrement intéressant de nous pencher sur son cas en raison de la dimension généralisable de l'entrepreneuriat-salariat qui va de pair avec cette forme d'emploi. Contrairement aux cas des pigistes et des artistes du spectacle, le portage salarial introduit un « forçage du contrat de travail » (Canut, 2015) qui ne se trouve pas défini en raison de la spécificité d'un secteur. La définition juridique du porté nous donne en effet une idée de la diversité des travailleurs susceptibles d'intégrer la catégorie : en dehors de la possession des dispositions à

---

<sup>26</sup> Livre vert de la Commission européenne, « Moderniser le droit du travail pour relever les défis du XXIe siècle ».

<sup>27</sup> 2<sup>e</sup> Civ., 13 décembre 2005, *Bull.* 2005, II, n° 318

l'autonomie mentionnées plus haut, seule l'exclusion des travailleurs à la personne vient, dans les textes de loi, limiter l'usage du portage salarial à un certain public. Cette ouverture théorique permise par les textes de loi s'accompagne toutefois d'une relative homogénéité sociale des travailleurs qui y ont recours : essentiellement investi par des cadres possédant un haut niveau de diplôme, le portage salarial reste, en raison de son histoire et de sa genèse, une forme d'emploi que s'approprient des travailleurs qui possèdent des caractéristiques sociales bien spécifiques. Ce périmètre large explique toutefois probablement que le secteur connaisse une croissance régulière (de l'ordre de 10% de chiffre d'affaires par an) bien que son importance numérique reste aujourd'hui modeste (environ 70 000 personnes travailleraient sous cette forme d'emploi au cours de l'année 2018<sup>28</sup>). Une autre dimension distinguant le portage salarial des expériences législatives qui l'ont précédé justifie que cette thèse lui soit consacrée : le portage salarial ne nous offre pas de rencontrer des travailleurs présumés salariés en fonction de leurs conditions de travail, mais des travailleurs salariés du seul fait de leur signature d'un contrat de travail avec un tiers-employeur et ce en dépit de leurs conditions réelles d'emploi. Pour emprunter les mots du juriste Jean-Jacques Dupeyroux (2007), ce qui fait l'originalité du problème, c'est qu'à la différence des multiples catégories rattachées obligatoirement au régime général (VRP, artistes du spectacle), ce dont il s'agit ici, c'est « d'accorder à certains le *choix* de leur statut social ». Cette dimension, qui justifie selon nous une approche en termes de « marché du salaire », s'avère essentielle puisqu'elle nous invite à appréhender le salaire, et le rattachement au salariat, comme un bien dont les EPS font commerce auprès de leurs portés. La thèse vise dès lors à explorer à quelles conditions, et avec quel impact sur les institutions salariales, le salariat et les droits qui lui sont associés peuvent être déployés dans le cadre d'une relation marchande entre des travailleurs et un tiers-employeur. En d'autres termes, il s'agit de se demander à quelle forme de salariat se trouvent rattachés des travailleurs qui sont aussi les clients de leur employeur.

## DE L'HYBRIDATION DES STATUTS D'EMPLOI A L'ENCASTREMENT DU SALARIAT DANS UNE LOGIQUE ENTREPRENEURIALE

Notre analyse se place donc dans une perspective de compréhension d'une hybridation et d'un brouillage des statuts d'emploi, puisque le portage salarial oppose un mode de travail (indépendant) à un statut (salarié). Le portage se fait ainsi l'incarnation d'une « zone grise » de l'emploi, c'est-à-dire une zone située entre le travail indépendant et le travail salarié (Bureau et al., 2018).

Le concept de zone grise de l'emploi se développe au début des années 2000 dans la littérature scientifique, et repose sur l'idée, assez largement partagée, selon laquelle « le travailleur salarié n'est plus nécessairement un simple rouage dépourvu d'initiative dans une organisation fortement

---

<sup>28</sup> Chiffres fournis par le PEPS, dérouter l'acronyme, principale organisation rassemblant les employeurs du secteur.

hiérarchisée », et « que le travailleur indépendant n'est plus nécessairement un entrepreneur libre d'œuvrer comme bon lui semble. Le travail salarié fait place à ce qu'on peut appeler aujourd'hui l'autonomie dans la subordination, tandis que réciproquement le travail non salarié s'est ouvert à ce qu'on peut appeler l'allégeance dans l'indépendance » (Supiot, 2000).

S'emparant de cette notion, certains travaux tendent à représenter la situation des travailleurs placés dans des situations hybrides comme un continuum allant de l'indépendance pure au salariat pur (Dupuy et Larré, 1998), ou encore du salariat déguisé à la véritable indépendance (Mondon-Navazo, 2017). Cette méthode, qui conduit les auteurs à évaluer les relations de travail à l'aune d'un lien de subordination qu'il s'agirait de débusquer selon les situations d'emploi, ne nous semble pas pleinement convaincante pour aborder notre objet. Penser la zone grise comme l'espace de friction autour duquel travail indépendant et travail salarié se rencontrent conduit en effet assez vite à se poser en arbitre défenseur du droit existant, à la recherche des illégalismes produits par des acteurs sociaux peu vertueux. À cette approche, nous préférons une sociologie du droit tournée vers la dimension mouvante du droit du travail, et attentive aux enjeux de pouvoir à partir desquels certains acteurs se font les porteurs d'une nouvelle catégorie juridique capable de servir leurs intérêts. À la suite d'Azaiïs, Dieuaide et Kesselman, nous choisissons ici de prendre ces zones grises pour ce qu'elles sont : « des pratiques floues, ni légales, ni illégales, mais relevant de relations extra-juridiques ou de conventions informelles ; (...) le résidu d'une norme juridique en attente ou en voie de (re)constitution, (Azaiïs, Dieuaide et Kesselman, 2017). Cette démarche permet de regarder les pratiques d'emploi qui se développent au sein de cette zone grise à la fois comme un écart au regard d'une norme contractuelle définissant les engagements des employeurs à l'égard de leurs employés, et comme un « ensemble diversifié de techniques et de relations de pouvoir, donnant lieu à une variété de formes de subordination » (*Ibid*).

Adopter cette curiosité vis-à-vis des écarts au droit permet de saisir la multiplicité des conventions et arrangements qui entourent la forme de salariat assubordonné qu'est le portage salarial. Là où le continuum invite à identifier la part de salariat et d'indépendance au sein de la configuration d'emploi, l'approche en termes de conventions, d'arrangements et de bricolages, invite à penser l'hybridation comme une construction complexe produisant des effets qui lui sont propres, et potentiellement inattendus. Cela ne veut bien sûr pas dire qu'il faille se dispenser de tout discours critique sur la réalité observée. Considérer les catégories juridiques comme mouvantes et se montrer attentif à leurs effets permet de déceler les nouvelles conventions à partir desquelles s'établissent les rapports de travail et d'emploi, mais aussi précisément les nouvelles formes de domination, souvent plus insidieuses, auxquelles elles sont susceptibles de donner naissance.

## CHEMINEMENT INTELLECTUEL

Pour ce faire, cette thèse se propose de retracer l'ensemble de la chaîne de production de ce salariat assubordonné, de sa fabrique juridique et législative aux pratiques de travail qu'il favorise, en passant par les opérations quotidiennes, que ce soit celles des EPS ou des portés, qui permettent à ces travailleurs d'occuper ce positionnement hybride. L'analyse cherche donc à montrer comment des situations de travail qui répondent aux caractéristiques du travail indépendant se trouvent incorporées au salariat, dans un mouvement dont nous nous proposons d'interroger la manière dont il recompose les catégories juridiques fondamentales attachées au salariat.

Pour le dire de façon succincte, il s'agit donc de voir ce que ce salariat assubordonné fait aux catégories constitutives du salariat. Pour le dire autrement, plutôt que de nous demander : « ce mécanisme crée-t-il un salarié, un employeur, une relation salariale ? », nous préférons poser le problème suivant : « quel salarié, quel employeur, quelle relation salariale cette configuration instaure-t-elle ? ». C'est le sens de l'interrogation « extension ou recomposition », qui donne son sous-titre à cette thèse : le lecteur aura sans doute compris la portée rhétorique d'un énoncé qui semble poser une alternative, mais à laquelle il est d'ores et déjà possible de répondre sans prendre trop de risques : « extension » et « détournement ».

Extension, puisque le portage salarial conduit à intégrer au salariat des situations de travail indépendant qui, théoriquement, devraient échapper à son périmètre.

Détournement, puisque cette intégration ne se fait qu'au prix d'un travail de transformation du sens de catégories pourtant essentielles au salariat : employeur, employé, relation salariale, cotisation.

Au cœur de cette thèse, nous défendons l'idée que l'hybridation des statuts d'emploi mise en place par le portage salarial ne déplace pas le travailleur sur un curseur qui le verrait aller d'une forme pure d'indépendance à une forme pure de salariat (ou l'inverse), dont on pourrait d'ailleurs légitimement se demander quelles en sont les définitions. Ce que produit le portage salarial nous semble plutôt correspondre à une captation des ressources salariales par une logique entrepreneuriale. Cet agencement ne saurait s'appréhender sous la forme d'un continuum. Il mêle en effet plusieurs dimensions, allant du sentiment d'appartenance et de l'identité salariale ou entrepreneuriale du travailleur, à son statut d'emploi, en passant par le rapport à l'employeur, l'origine de ses ressources ou celle de ses relations de clientèle. Les situations observées au cours de l'enquête de terrain sont diverses mais, tout en mettant en avant une identité et un ethos – entendu, au sens de Bourdieu, (1978) comme « ensemble objectivement systématique de dispositions à dimension éthique, de principes pratiques » – entrepreneuriaux, les portés possèdent un statut de salarié qui leur permet d'avoir accès à un certain nombre de ressources propres au salariat. En définitive, le salariat se trouve encastré dans une logique entrepreneuriale, ce qui nous conduit à appréhender ses catégories usuelles d'une manière originale. Cette hypothèse prolonge

les observations faites sur la montée en puissance de l'employabilité comme prisme d'évaluation des situations d'emploi des individus (Lavitry, 2012) : les protections (en termes de droit du travail, de droits sociaux) résultant bien souvent de conquêtes collectives et que le salariat met à disposition des travailleurs qui en possèdent le statut, font l'objet de réappropriations distinctes de la part des travailleurs, qui les mettent au service de leur parcours selon des logiques et ressources qui leur sont propres. Les droits attachés au salariat deviennent ainsi des outils d'individualisation des parcours professionnels, qui laissent à chacun une marge de manœuvre dont les pouvoirs publics recommandent de se saisir. Cette piste se place à la suite d'autres travaux sociologiques : il a pu être montré comment les ressources du salariat pouvaient être mises au service de logiques individuelles. C'est de cette manière par exemple que Bernard Friot (2009) analyse le passage d'une « logique de l'emploi », correspondant à « la mise en place d'un certain nombre de correctifs du marché du travail par l'intermédiaire d'un salaire socialisé par la cotisation », à une « logique du marché du travail » (p.6) promouvant l'employabilité et la sécurisation des parcours professionnels. Ainsi, selon l'auteur, les protections élaborées depuis le lendemain de la Seconde Guerre mondiale et qui contribuent à mettre en place des mécanismes assurantiels (face à la maladie, au chômage, à la retraite), deviennent depuis les années 1970 des outils de gestion de carrières connaissant davantage de ruptures et de transitions qu'auparavant. C'est ce dont témoignent l'émergence des retraites complémentaires ou le mécanisme des droits rechargeables au chômage : le travailleur est incité à optimiser le montant de ses cotisations en fonction de ses anticipations et préférences, et les droits sociaux attachés au salaire deviennent des investissements auxquels il s'agit de procéder avec stratégie. En d'autres termes, « l'employabilité remplace la qualification, la garantie d'une prévoyance liée au travail subordonné à travers des comptes épargne remplace le salaire de la cotisation sociale : le salaire socialisé cède la place au revenu différé ou à l'accumulation financière en même temps que le binôme contrat de travail/contrôle judiciaire remplace l'ordre public social. Tandis que seul le travail subordonné génère des droits, ceux-ci prennent des formes congruentes au marché du travail et à la propriété lucrative » (Friot, id). Notre thèse déploie cette analyse au sein du travail indépendant et l'enrichit ce faisant.

Cette démonstration s'appuie sur deux fils directeurs subsumés dans l'expression « blanchir les zones grises de l'emploi » qui donne son titre à la thèse. La première signification tient au bouleversement des catégories salariales opérée par ce salariat assubordonné. Dénaturaliser la fabrication de ce salaire, la regarder comme une opération complexe riche d'enjeux pour le porté comme pour l'entreprise qui le salarie, constitue le cœur de la thèse : la production de ce salaire, qui se présente comme une réplique d'un salariat « classique » que l'individu est invité à associer à la stabilité, implique un ensemble d'opérations qui ne sont pas neutres et qui contribuent à classer les travailleurs selon des critères parmi lesquels le revenu se situe en bonne place.

La deuxième signification suggérée par le terme de « blanchir » est plus normative mais nous

intéresse tout autant. Il s'agit en effet d'interroger de manière frontale l'assertion des représentants des pouvoirs publics selon laquelle de tels dispositifs parviennent à « sécuriser les parcours » des travailleurs. Promesse des promoteurs du portage, reprises à l'occasion (mais trop rarement pour que l'on puisse en faire un réel argument) par les politiques, l'appartenance de ces travailleurs au salariat serait en effet en mesure de leur apporter les protections à mêmes de favoriser leurs transitions professionnelles ou de leur permettre de développer une activité autonome sans avoir à subir les incertitudes qui s'imposent généralement aux travailleurs indépendants. Cette assertion nous paraît pour le moins discutable, et passe sous silence le fait que le statut ne fait pas tout. Le parallèle nous semble alors justifié avec le développement des contrats 0 heure(s) que l'on rencontre au Royaume-Uni (Freyssinet, 2017), c'est-à-dire que le statut de l'emploi ne parvient à sécuriser le parcours du travailleur que pour autant qu'il s'accompagne d'heures travaillées et de rentrées d'argent fréquentes. Mais ce n'est pas tout : la finalité commerciale et lucrative des EPS entre parfois en collusion avec la salarisation de certains des portés les plus précaires. Salariaiés mais aussi clients de leurs entreprises, les portés sont évalués comme des travailleurs par leurs EPS, mais également considérés comme des clients qui rémunèrent un service à un certain prix dépendant de leur chiffre d'affaires, ces deux dimensions pouvant parfois entrer en collision.

## OUTILS THEORIQUES

La diversité des outils sociologiques sur lesquels nous nous appuyons traduit notre volonté de pluraliser les angles d'approche. Comment, en effet, se saisir de cette modalité de mise au travail qui, tout en permettant le développement de situations de travail indépendant au sein desquelles les travailleurs se mettent au service d'une clientèle, permet d'obtenir le statut de salarié et de bénéficier des droits attachés au salariat ? La première ambition de cette thèse est de contribuer à une sociologie du salariat et de ses marges, ce qui passe par l'adoption d'une perspective socio-historique attentive aux mutations de long terme du salariat. Ce souci explique l'usage d'une sociologie du droit qui appréhendera la construction mouvante de normes juridiques nécessaires à l'établissement d'un salariat assubordonné. La sociologie du travail et de l'emploi nous permettra ensuite d'observer les implications concrètes de cette forme d'emploi sur les conditions de travail et les rapports à la protection sociale des travailleurs qui y ont recours. Tout en nous montrant attentifs à la dimension subjective de l'appréciation de leurs propres situations par ces derniers, il s'agira de considérer les appropriations différenciées que ces travailleurs font de cette hybridation. Afin d'enrichir ces analyses, nous recourrons à la sociologie des indépendants pour rendre compte assez finement des mécanismes de mise au travail de ces entrepreneurs possédant le statut de salarié, ainsi que de l'encastrement de leur activité dans des relations sociales desquelles ils tirent plus ou moins de ressources. Nous expliquerons enfin comment la sociologie économique et la sociologie des marchés favorisent la construction d'un angle d'approche original de la question de

l'hybridation des statuts d'emploi, en proposant l'interprétation de cette relation d'emploi comme d'un marché du salaire.

### Une sociologie du salariat et de ses recompositions

Le point de départ de cette thèse repose sur une interrogation relative à l'évolution de la condition salariale. Alors que fleurissent en effet les diagnostics d'une fin du salariat (Gaudard, 2013 ; Pennel, 2015 ; Stiegler, 2015), le phénomène est loin d'être une évidence si l'on s'en tient à l'évolution de la part des travailleurs salariés dans l'emploi total<sup>29</sup>. De la même façon que Sophie Pochic à propos du chômage des cadres (2001), il convient dès lors de s'interroger sur la dramatisation de certaines données quantitatives, qui poussent certains acteurs sociaux à produire des discours alarmistes sur une tendance (encore marginale) qui menacerait de devenir une norme.

Ces analyses peuvent être interprétés comme les résultats d'une diversification des formes de contrats de travail au sein même du salariat (augmentation de la part des contrats à durée déterminée ou à temps partiel), et au « développement des formes particulières d'emploi » (Devetter, 2013, p.373) pouvant se situer en marge du salariat. C'est ce que constate Robert Castel (1998) qui estime que la « grande transformation » intervenue depuis la fin des années 1990 « n'est pas qu'il y ait moins de salariés, mais — et cette transformation est décisive — qu'il y ait énormément plus de salariés précaires, menacés de chômage » (p.24).

S'appuyant sur des études (Frey et Osborne, 2013), qui, sur un ton prophétique et sur la base de partis pris méthodologiques discutables (Dortier, 2015 ; Méda, 2017), anticipent une disparition massive de l'emploi sous l'effet de la robotisation, les diagnostics élaborés par ceux qui prédisent une fin du salariat (ou, de manière plus englobante, une fin du travail<sup>30</sup>) ne manipulent la nuance qu'avec la plus extrême parcimonie. C'est que ces annonces et prédictions s'accompagnent généralement d'un enthousiasme face au nouveau monde qu'un tel bouleversement serait susceptible de voir émerger, et de la proposition de solutions qui seraient à même de les accompagner. Ainsi Bernard Stiegler propose-t-il par exemple une généralisation du régime de l'intermittence du spectacle afin d'assimiler cette diminution drastique du volume de travail et d'accompagner des carrières alternant définitivement périodes travaillées et non travaillées : « l'emploi est mort, vive le travail » (2015). La dimension normative et prescriptrice de ces diagnostics apparait clairement dans le titre d'un ouvrage rédigé par Guillaume Cairou, président

---

<sup>29</sup> La part des travailleurs non salariés (TNS) dans l'emploi total, qui dépasse 20% en 1970, connaît son point le plus bas à moins de 9% au début des années 2000. Depuis la fin des années 2000, on assiste à un léger rebond de la part des TNS dans l'emploi total, environ 11% aujourd'hui (Source : INSEE).

<sup>30</sup> On pense par exemple à l'ouvrage de Jérémy Rifkin (1995).

et fondateurs d'une EPS importante (membre du top 15). En pleine promotion médiatique de *Tous indépendants. Créer 1 million d'emplois, c'est possible* (2017) l'auteur s'est en effet exprimé ainsi :

« Le salariat à papa a fait son temps. Quand on nous dit que 50% des métiers, des emplois vont être fortement marqués par l'intelligence artificielle, on peut aussi en profiter pour penser la protection sociale de ces nouveaux travailleurs du nouveau monde. Cette start-up république que j'appelle de tous mes vœux. » (Guillaume Cairou, président et fondateur d'une EPS, auteur de « Tous indépendants »<sup>31</sup>).

Cette prédiction du déclin inexorable de l'emploi salarié n'est pas surprenante : invitant à une réinvention de la protection sociale de travailleurs qui échappent aux cadres mis en place par le salariat, les transformations du modèle productif soulignent l'intérêt de l'offre de portage salarial présenté par l'entreprise de G. Cairou. Les enjeux de diagnostic de l'emploi sont ainsi étroitement liés à des enjeux économiques pour des acteurs dont l'offre de service consiste à résoudre l'ambiguïté de zones grises de l'emploi qui seraient les témoins de ce que, en matière de travail et d'emploi, le droit ne va jamais assez vite. Cette thèse prend le parti de rompre avec ces prédictions de ce que sera le travail ou le salariat dans 10, 20 ou 30 ans regarder tel qu'il se déploie aujourd'hui. Nous choisissons plutôt de nous tourner vers l'histoire et les transformations passées du salariat afin de lire les configurations que proposent le portage salarial à leur lumière. L'ambition de cette thèse n'est bien sûr pas de dresser une histoire du salariat, ce que des travaux récents ont entrepris de faire d'une manière fort complète (Didry, 2015) en présentant le portage salarial comme un prolongement ou un dépassement, et, en quelque sorte, une fin de l'histoire.

Comme l'ouvrage dirigé par François Vatin (2007) et consacré au salariat le rappelle, l'attrait des sciences sociales pour le salariat n'apparaît pas comme une évidence. La lecture critique qu'y consacre Marx, à une époque où la sociologie n'est pas encore une discipline autonome, introduit un certain nombre de concepts qui continuent à être utilisés par les analystes contemporains du salariat : « en vendant sa "force de travail", le travailleur s'aliène, c'est-à-dire qu'il perd tout droit sur le produit de son travail, mais aussi sur les conditions d'exécution de ce dernier » (*id.*, p.14). L'émergence de la sociologie du travail dans les années suivant l'après-guerre, notamment les travaux de Georges Friedman, est l'héritière de cette tradition de pensée et place au centre de son analyse le salariat dans le cadre du travail à l'usine. La focalisation de la sociologie du travail pour le salariat industriel se concentre alors essentiellement sur les situations de travail au sein des ateliers, à l'organisation du travail, et débouche sur quelques-uns des ouvrages classiques (Friedman, 1956 ; Roy, 2006) qui nourrissent encore aujourd'hui l'étude du travail ouvrier.

La sociologie de Pierre Naville, ou celle de Jean-Daniel Reynaud, se sont toutefois essayées à

---

<sup>31</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=y8ReeoBeZJE>

conceptualiser le salariat, en se situant dans le prolongement de l'analyse marxiste (Naville, 1974) ou en attachant un regard particulièrement attentif à la description des formes de régulations des relations salariales qui se développent autour de l'action syndicale et de l'élaboration de conventions collectives (Reynaud, 1993). La diversification des formes de salariat, qui, davantage que l'augmentation du nombre de travailleurs non-salariés, est responsable des diagnostics mettant en avant la déstabilisation du salariat, conduit depuis une vingtaine d'années à des analyses en termes de précarisation du salariat (Bouffartigue, 2016, p.146). Notre étude du portage salarial s'inscrit dès lors dans une sociologie des marges du salariat<sup>32</sup>, formes d'emploi qui, à force de profusion, finissent par mériter de moins en moins le qualificatif d'« atypiques ».

La grille de lecture marxienne invite, de fait, à considérer le salariat comme la forme socioéconomique ayant remplacé la société d'ordres par une société démocratique fondée sur l'égalité juridique des citoyens : jadis régi par une dépendance politique via le servage, le travail repose désormais sur la dépendance laborieuse assise sur le marché (Vatin, 2007, p.24). Nous avons montré comment la loi sur les accidents du travail de 1898 avait contribué à définir le lien de subordination, qui devient alors le « prix symbolique nécessaire à payer pour faire reconnaître la responsabilité des employeurs à l'égard de leurs salariés, (...) que le législateur ne va cesser d'étendre tout au long du XXe siècle » (Vatin et Pillon, 2007). Cet échange se trouve pour beaucoup d'auteurs au cœur du rapport salarial. La définition du salariat proposée par Pierre Rolle dans un récent numéro de la *Nouvelle Revue du Travail* nous semble dès lors pouvoir être retenue :

Sous sa forme la plus commune, le salariat est le statut créé par un contrat juridique dans lequel une personne, sous condition de temps et de rétribution, se place en subordination d'une autre personne ou d'une institution. Les protagonistes sont réputés s'être choisis librement l'un l'autre, et peuvent rompre leur convention à tout moment, sauf à respecter les règles du droit. Les modalités de l'emploi ainsi créé, la catégorie, le montant du salaire, la durée journalière, les opérations qui devront être accomplies peuvent y être plus ou moins formellement précisées.  
(Rolle, 2017).

Le salariat repose ainsi sur un paradoxe : en même temps que se trouve affirmée l'égalité juridique des deux parties prenantes du contrat de travail, le même contrat ratifie la soumission du travailleur à l'autorité de l'employeur. Travailleur et employeur sont donc, en quelque sort, égaux au moment d'acter leur inégalité par le contrat, ou, pour le dire autrement, « le travailleur doit consentir librement à son aliénation » (Vatin et Pillon, op.cit, p.32).

Une telle définition n'est toutefois pas toujours allée de soi. Si la présence du lien de subordination entre un travailleur et l'entité pour laquelle il travaille apparaît aujourd'hui comme l'indice à partir

---

<sup>32</sup> Voir notamment sur ce sujet le numéro de la Revue française de socio-économie (2016/2).

duquel se reconnaît et se détermine le caractère salarial de leur relation, Claude Didry rappelle toute la contingence d'une décision qui avait pour motif, du point de vue de la Cour de cassation, de « limiter l'accès aux assurances sociales aux seuls travailleurs placés sous l'autorité d'un employeur » (p.225). Dans la même veine, dans le chapitre V de son « Droit du travail » consacré à la subordination, Alain Supiot affirme-t-il que : « L'échange de travail entre "les travailleurs" et "les entrepreneurs" a été conçu sur le modèle du louage, et rien dans ce montage juridique ne laissait présager que cet échange serait placé sous le signe de la subordination. Follement épris d'égalité et de liberté individuelle, le révolutionnaire français attendait plutôt de cette libération du travail l'avènement d'un peuple de travailleurs indépendants. Et cependant la subordination s'est affirmée comme le critère du contrat de travail et le droit du travail comme droit du travail subordonné » (Supiot, 2016). Le projet économique et politique des promoteurs du portage salarial doit donc être lu à l'aune de cette construction particulière, et invite à remonter un peu plus loin encore l'histoire de la relation salariale.

Posée en ces termes, l'ambition de fabriquer un salariat assubordonné n'est pas sans rappeler en effet celle qui accompagne la naissance du louage d'ouvrage<sup>33</sup> telle que l'analyse Claude Didry (2016). Tout comme le louage d'ouvrage constitue, au cours du XIXe siècle, le support de revendications ouvrières soucieuses de développer des modalités de travail détachées de la contrainte de supérieurs hiérarchiques, les promoteurs du portage salarial tendent en effet à le présenter comme un outil de rénovation et de dépassement du salariat, qui tout en conservant les protections en supprimerait le rapport de subordination<sup>34</sup>. À contrecourant d'une histoire qui fait de la suppression des corporations par le décret d'Allarde et la loi Le Chapelier les vecteurs de la précarisation et de l'isolement de l'ouvrier, Claude Didry voit l'instauration du louage d'ouvrage, par la réforme du 24 août 1790, comme une étape décisive dans l'instauration d'un ordre juridique nouveau en ceci qu'il présente une forme de réciprocité entre la partie qui commande le travail et celle qui le réalise : réciprocité dans l'initiative de la signature du contrat et de sa rupture ; réciprocité dans la négociation aboutissant à fixer un tarif pour le travail réalisé. Cette interprétation repose sur une distinction, abondamment mise en avant par Cottereau (citant ici le commentateur du code Raymond Théodore Troplong), entre un louage de services et un louage d'ouvrage que définit la section du code civil sur les devis et marchés, qui a ceci de particulier de porter sur le résultat du travail, et non sur sa conduite (Cottereau, p. 1525).

« Les ouvriers se divisent en deux classes : ceux qui louent leurs services à tant par jour, [...] et ceux avec qui l'on convient d'un travail à faire, moyennant un prix fait. Ceux-ci contractent un louage d'ouvrage, appelé marché, et réglé par les art. 1787 et suivants. Ceux-là, ordinairement connus sous le nom de

---

<sup>33</sup> Défini en 1804 par le Code civil, le louage d'ouvrage est un contrat par lequel l'une des parties s'engage à faire quelque chose pour l'autre moyennant un prix convenu entre elles (Didry, 2016, p.22).

<sup>34</sup> Voir par exemple le Livre blanc du portage salarial, 2017.

journaliers, contractent plutôt un louage de services qu'un louage d'ouvrage. Leur condition est inférieure à celle des premiers. Toujours en présence du besoin, toujours sans certitude du lendemain, « ils sont, dit M. de Sismondi, sans intérêt dans l'art auquel ils travaillent. Le bon ou le mauvais sort des récoltes ne leur importe point [...] ». (p. 243)

La valorisation de cette manière d'organiser le travail, que l'on trouve avec une permanence remarquable de l'élaboration du code civil à l'instauration du portage salarial, repose sur la rupture entraînée par une relation contractuelle conçue comme symétrique (Bargain, 2014) par rapport aux relations de servage développées sous l'Ancien Régime. L'idéal des libéraux est alors celui d'une communauté de petits producteurs indépendants liés par de seules relations d'échange. S'il se trouve aujourd'hui volontiers mobilisé par une rhétorique libérale faisant l'apologie d'une entreprise défaits des liens hiérarchiques mais au sein de laquelle se développent en réalité d'autres formes de domination (Getz, 2016), le principe de la liberté du travail affirme, au lendemain de la Révolution, le droit inaliénable à la propriété de sa personne (Vatin et Pillon, op.cit). Cette réciprocité entre les deux parties s'incarne en 1804 dans la formulation du louage d'ouvrage, défini comme le contrat selon lequel « l'une des parties s'engage à faire quelque chose pour l'autre, moyennant un prix convenu entre elles » (*id*, p.22). Le « vrai louage » (Didry, 2011), remarquable donc en ceci qu'il concerne des « ouvriers possédant une capacité de « négociation sur les prix de l'ouvrage » (*Ibid.*), ne recevant d'autres sanctions que des dommages et intérêts, offre à tout travailleur possédant « un art ou un métier [...] la possibilité de ne pas s'humilier dans une position de domestique ou de journalier payé au temps, placé sous la conduite d'un maître » (Cottureau, 2002, p. 1546).

Cette distinction rejoint celle opérée par Edward P. Thompson entre le temps de travail orienté par la tâche (*task-oriented labour*) et le temps de travail mesuré (*timed labour*). Alors que le travailleur à la tâche est « indifférent au temps de l'horloge » (Maitte et Terrier, 2011), le salariat suppose une mise à disposition du temps du travailleur, en l'appuyant sur quatre piliers qui sont autant de supports à l'aliénation du travailleur : une technique, l'horloge et la montre ; un dispositif d'organisation du travail, la discipline ; un dispositif de violence symbolique, l'éthique puritaine ; un dispositif double de reproduction de la force de travail, l'école et la famille. Le travail à la tâche constitue donc, pour les économistes libéraux de l'époque, un progrès : « quand le journalier se fait tâcheron, il devient marchand de son propre travail, de même que le manufacturier de ses produits et le banquier de son argent. Le travail est ainsi sur le même pied que le capital et que l'intelligence » (Faucher, 1845). Vatin et Pillon montrent ainsi, ce qui peut nous sembler étonnant aujourd'hui, que le développement du salariat se construit sur la base d'un « renoncement libéral » (p.26) à voir se réaliser ce monde de petits producteurs.

Le portage salarial se construit autour de la valorisation d'une forme de travail que l'on pourrait, en apparence, rapprocher de la description du tâcheron faite par Faucher et Thompson, et prolonge

d'une certaine façon le rêve libéral de la première moitié du XIXe siècle de voir la production assurée par une communauté de petits travailleurs indépendants. En 2017, la convention collective de branche des salariés en portage salarial définit le salarié porté comme un travailleur « disposant d'un niveau d'expertise et de qualification tel qu'il s'accompagne nécessairement d'une autonomie dans la négociation de la prestation avec le client et dans l'exécution de cette prestation »<sup>35</sup>. Comme le louage d'ouvrage en son temps, le portage salarial constituerait ainsi une forme de salariat dont l'autonomie, bien supérieure à celle du salariat classique, mériterait qu'on positionne cette forme d'emploi au sommet de la hiérarchie des liens susceptibles d'unir deux entités liées dans une relation de travail. Elle est ainsi présentée, par ses promoteurs, comme un remède adéquat à ce qui est qualifié de « maladie du siècle », à savoir le « présentisme » :

Alors que cette formule permet à l'entreprise de maîtriser ses coûts en ne prenant pas en charge le porté entre deux missions, ce dernier ne subit pas l'injonction du nombre d'heures passées au travail mais est évalué de façon bien plus gratifiante : sur la qualité du travail qu'il produit.<sup>36</sup>

Le portage salarial constituerait ainsi un espace de redéploiement d'un louage d'ouvrage que sociologues et juristes s'accordent, en étudiant la Révolution industrielle, à définir comme plus émancipateur que les relations de travail qui lui préexistent. Tracer une ligne de démarcation aussi rigide entre les deux formes de travail n'apparaît toutefois pas aussi simple. À l'époque du louage, déjà, un travailleur à façon pouvait embaucher des ouvriers rémunérés au temps, et se livrer ainsi à une « entrexploitation » ouvrière (Didry, 2015). Le travail à la tâche suppose de plus des délais de livraison, voire des heures de présence parfois aussi contraignantes que le travail payé au temps, qui dessinent, pour nos travailleurs en portage salarial, un éventail très large des formes que peut revêtir l'autonomie dans le travail.

Cette histoire complexe explique l'évolution des prises de position des acteurs sociaux traditionnels au sujet du salariat et du travail indépendant, demandant tantôt son abolition, en faisant tantôt son éloge. L'idée d'abolir le salariat, fondement des écrits de Karl Marx, se trouve aujourd'hui réappropriée par des bâtisseurs de politiques libérales qui, conscients de l'ironie de la situation, arguent du fait que l'auteur allemand « s'en retournerait dans sa tombe » (Abdelnour, 2017). Ou, pour le dire autrement, « au début du XXe siècle, le salariat était un terme honni par la gauche ouvrière, anarchiste comme marxiste. Or aujourd'hui, c'est la gauche syndicale et politique qui semble le meilleur défenseur du salariat comme système de garantie collective du travail (Vatin et Pillon, 2007).

---

<sup>35</sup> [http://www.journal-officiel.gouv.fr/publications/bocc/pdf/2017/0014/boc\\_20170014\\_0000\\_0020.pdf](http://www.journal-officiel.gouv.fr/publications/bocc/pdf/2017/0014/boc_20170014_0000_0020.pdf)

<sup>36</sup> Page promotionnelle d'une EPS, autour de 20 millions d'euros de chiffre d'affaires, membre du top 15 : <https://www.lemonde-apres.com/fr/blog/france-quest-ce-que-le-presentisme-la-promesse-du-portage-salarial>

Cette ambivalence est à l'origine de la controverse qui anime les sociologues des nouvelles formes de travail qui se situent au carrefour de l'indépendance et du salariat. Pour certains d'entre eux en effet, les formes d'auto-emploi qui s'y développent correspondent à des espaces qui, en deçà de l'emploi, apparaissent comme des assurances privées que les individus construisent pour limiter les risques et conséquences du chômage sur leur vie (Abdelnour, 2017). Pour d'autres, ces espaces dits « précaires » fournissent des possibilités d'émergence à des pratiques de contournement des modes d'assujettissements et d'exploitation du travail (Cingolani, 2014, p.26). En se focalisant sur le portage salarial, cette thèse propose d'affronter cette question de manière détournée. Plutôt que de trancher fermement dans le sens de la précarisation ou de l'émancipation, prendre au sérieux ces deux dimensions (rapports de domination et déterminismes d'un côté, aspirations individuelles et justification de son action de l'autre) permet ainsi de donner toute son épaisseur aux paradoxes, dilemmes, et interrogations qui animent chacun des travailleurs placés, au terme d'un parcours spécifique, dans ces marges de l'emploi.

L'ambiguïté n'est pas moins grande lorsque l'on se place de l'autre côté de la relation salariale, c'est-à-dire du côté des employeurs. Si la Révolution industrielle est, au XIXe siècle, animée des efforts des employeurs pour s'attacher les services d'une main d'œuvre stable qu'il faut faire rentrer au sein de l'entreprise, tout semble aujourd'hui fait pour mobiliser des travailleurs qui soient tenus à distance respectable de l'entreprise, et, si possible, qui n'en soient pas salariés. Les « parasubordonnés » sont une conséquence de ce souci, et certains travaux relèvent le caractère fuyant de la figure de l'employeur (Didry, 2015) ainsi que la profusion d'« arabesques juridiques » (Teyssié, 2002) qui permettent à l'entité mobilisant la main d'œuvre de tenir à distance les obligations que le droit exige de l'employeur. Le portage salarial constitue l'une de ces arabesques et complexifie la réponse à la question : « pour qui travaille le travailleur ? » (Didry, 2015, p.229). Cette dernière n'est pas anodine, puisque c'est de cette identification que dépend la capacité du salarié à bénéficier d'un certain nombre de droits que lui confère son statut, et le portage salarial la pose en des termes originaux. En construisant une profession dont la nature est de jouer le rôle d'employeur, les EPS ne font pas seulement réapparaître la fonction d'employeur : elles en font leur métier, et font commerce de cette fonction et du rattachement au salariat qu'elle implique : comment comprendre dès lors que des entreprises, qui portent volontiers un discours critique sur les rigidités du contrat de travail et des dispositions qui donnent corps à la relation salariale, construisent une profession dont la nature consiste précisément à jouer le rôle d'employeur pour des entreprises clientes désireuses de mobiliser de la main d'œuvre ? Nous verrons que cette ambivalence se trouve résolue par la fabrique d'une façon originale d'être employeur, se trouvant au carrefour du rapport hiérarchique et du rapport marchand.

Travailleurs, employeurs, et acteurs politiques s'approprient ces dispositifs de manière différenciée,

et peuvent en proposer des grilles de lecture conduisant à des oppositions ou alliances parfois contrintuitives.

### Une sociologie du travail au carrefour du travail indépendant et du travail salarié

Si le projet des promoteurs du portage salarial consiste en l'instauration d'un salariat assubordonné ayant une certaine parenté avec le louage d'ouvrage valorisé par les libéraux du XIXe siècle, il nous faut d'explorer les modes de travail que développent une forme d'emploi hybride empruntant au salariat et au travail indépendant. Cette thèse reprend donc l'attention de certains travaux qui s'attachent à saisir l'impact de dispositifs d'emploi sur les parcours des travailleurs qui s'en emparent (Bernard et al. (dir), 2014 ; Zimmermann, 2011). À la suite de Bénédicte Zimmermann, nous mobiliserons dans cette thèse la notion de parcours, qui présente, selon l'auteur, plusieurs avantages par rapport à la catégorie de trajectoire (Zimmermann, 2011) : « premièrement, le parcours laisse la possibilité de bifurcations [...], de changements de direction, voulus ou subis ; deuxièmement, il fait place à la réflexivité, au regard des personnes sur elles-mêmes et à la possibilité de prise de ces dernières sur leur devenir ». Cette prise en compte de la réflexivité des acteurs sur leur situation est particulièrement utile compte tenu de la nature du matériau à partir de laquelle se construit l'analyse des carrières des travailleurs auxquels cette thèse s'intéresse. L'entretien biographique laisse en effet la place aux réinterprétations des enquêtés qui produisent le récit de leur parcours, et considérer le parcours comme le produit d'un regard rétrospectif sur un ensemble de bifurcations permet de les considérer avec une distance nécessaire à leur compréhension.

Les outils de la sociologie du travail sont également indispensables dans la compréhension de l'organisation quotidienne du travail des portés. Ceux qui nous seront utiles ont été développés tant par les sociologues du travail salarié que par ceux du travail indépendant, et nous les réunissons pour nous saisir d'une situation d'emploi hybride. L'importation des techniques managériales dans la relation salariale, mise en évidence depuis les travaux de Luc Boltanski et Eve Chiapello (1999), est une grille de lecture de la manière dont l'autonomie peut constituer un ressort de motivation du salarié au sein de l'entreprise. Répondant aux valeurs de la « cité par projets », le salarié est ainsi invité à se faire le propre manager de son travail et de son avancement, avec pour seule condition de maintenir (ou plutôt d'augmenter) le niveau de la productivité qu'il met au service de l'entreprise pour laquelle il travaille. La mobilisation de plus en plus fréquente de la figure du client dans le cadre de la relation salariale est emblématique de ce phénomène, et vient acter l'introduction d'une « logique commerciale fondée sur la compétition des individus et des composants de l'entreprise » (Pillon et Vatin, 2007, p.46). On assiste ainsi, au sein même de l'entreprise, à la construction d'un travailleur *homo economicus*, comptable de son travail, renouant avec l'ouvrier « marchand de son travail », obligé de négocier au jour le jour son activité (*Ibid*). D'autres travaux, prenant pour objet les travailleurs qui occupent les marges du salariat et/ou ceux qui sont assimilés salariés, nous sont

utiles pour appréhender l'organisation d'un quotidien au travail qui reste fait d'intermittence et d'adaptation aux relations entretenues avec les clients (Pilmis, 2012 ; 2014). Ils invitent à considérer la diversité des ressources économiques des travailleurs, dans des situations où cohabitent régulièrement revenus du travail et revenus de la protection sociale (Pilmis, op.cit). Cette dimension, qui prend forme dès lors que l'on s'intéresse aux situations concrètes des travailleurs, invite à relativiser ce qui serait un projet d'indépendance stable et pérenne (que les enquêtés tentent toutefois souvent de présenter en entretien) et c'est pourquoi nous le désignons par le terme de « bricolage », emprunté à la sociologie des travailleurs précaires, et en particulier des chômeurs (Demazière et Zune, 2016). Cette notion permet en effet de tenir à distance, autant que faire se peut, l'illusion biographique (Bourdieu, 1981) des enquêtés qui les pousse à présenter leur statut d'indépendant comme le résultat logique de leur parcours et comme un projet qui découlerait de leur seule volonté. Le court article que Pierre Bourdieu consacre à « la double vérité du travail » (1996) pose à ce titre un problème essentiel sur la façon dont il convient de traiter du discours que les agents tiennent sur leur parcours : comment se tenir à distance de l'erreur objectiviste marxiste pour laquelle l'investissement dans le travail ne peut être qu'illusion et vecteur d'exploitation tout en évitant de ne se faire que la caisse de résonance des récits des acteurs ? La question se pose avec une acuité particulière chez les portés, qui tendent régulièrement à mettre en scène leur parcours devant le sociologue pour justifier d'occuper une forme d'emploi trop marginale pour pouvoir être autre chose qu'un choix libre et consenti. Les récents travaux sur les travailleurs indépendants et l'entrepreneuriat montrent combien cette perception des parcours est sujette à caution (Chauvin, Grossetti et Zalio, 2014). Que ce pour mettre en avant des configurations de pluriactivité (Akermann, Cloutier et Dubois, 2014 ; Abdelnour, 2016), ou leur articulation étroite avec des situations conjugales qui rendent possibles la mise en indépendance (Bertau-Wiame, 2003), les analyses invitent grandement à relativiser l'idée de l'indépendant comme un porteur de projet autonome.

Toutes ces analyses s'accordent en effet à mettre en relief, au-delà d'un statut et de récits qui tendent à présenter l'individu comme un travailleur « indépendant », le surgissement de nouvelles situations de dépendance au sein d'un travail dont on pourrait naïvement penser qu'il en est exempt. La sociologie du travail est riche de ces exemples qui montrent, malgré la mise à distance d'un lien salarial et de la subordination, la recomposition de ces rapports de dépendance sous de nouvelles formes. La sociologie des réseaux peut par exemple montrer les rapports particulièrement étroits entre des travailleurs indépendants et un noyau de clients si restreints que l'interruption de ces relations menace sans cesse de faire basculer dans la précarité, tandis que d'autres analyses, davantage inscrites dans une filiation bourdieusienne, dévoilent des rapports de domination qui fleurissent dans des situations de travail qui n'ont d'indépendant que le nom (Abdelnour, 2015, Gros, 2017). Cette thèse part renforcée de l'ensemble de ces travaux, et riche de la conviction de

ce qui a déjà été démontré : derrière toute forme d'indépendance se cache de nouvelles (dont rien n'indique qu'elles soient de même nature ou intensité) subordinations.

Le rôle de prescripteur des bons comportements entrepreneuriaux dont se parent les EPS au cours de formations dispensées à leurs portés montre bien que les acteurs du portage tentent de tenir à distance une naturalisation des compétences entrepreneuriales (Zimmermann, 2013). Mais tout en soulignant l'ensemble des compétences et capacités nécessaires au développement d'une activité indépendante, les EPS apparaissent comme des espaces de pacification et de dépolitisation des rapports économiques et sociaux : le travailleur y est présenté comme un entrepreneur en construction, dont la réussite ne dépend que de sa capacité à faire des choix rationnels et à s'appropriier les logiques qui lui sont transmises, ce qui constitue un outil de responsabilisation individuelle qui influence la manière dont les portés se perçoivent et appréhendent leur situation. Nous étudierons l'ambivalence de la place du calcul dans l'activité des portés. Les travaux de Florence Weber sur le calcul économique ordinaire (2013) ouvrent la voie à l'appréhension d'une diversité de modes de raisonnements économiques, c'est-à-dire, pour reprendre les mots de Zelizer (2000), de circuits. Ces derniers sont tout particulièrement intéressants lorsqu'on les confronte aux prescriptions émises par les EPS en direction de leurs portés : possédant une vision propre de ce qu'est le bon entrepreneur, les EPS diffusent ainsi une série de conseils parmi lesquels on repère bien l'influence de la science économique orthodoxe et de théories managériales (Garcia, 1986, Callon, 1998). La rencontre de ces prescriptions avec les parcours concrets des travailleurs en portage salarial nous permet ainsi de souligner les dispositions spécifiques à l'indépendance que le portage salarial met à l'honneur, et d'esquisser une typologie de ces rationalités qui s'appuient sur des soubassements idéologiques paradoxaux, les individus devant composer avec leur appartenance au statut de salarié et avec leur identité d'entrepreneurs. Il s'agira ainsi d'appréhender le calcul économique des portés comme produisant des formes différentes d'encastrement des ressources salariales dans une logique entrepreneuriale.

### **Une sociologie du droit et de la pluralité de sa construction**

Cet intérêt pour la dimension calculatoire de l'activité des se justifie par la position d'emploi hybride occupée par ces travailleurs. La notion même de salariat assubordonné semble contrintuitive au regard de l'état actuel du droit du travail, et suppose en effet que l'on s'intéresse aux conditions de son instauration juridique. À la différence du régime de l'auto-entrepreneuriat, qui résulte de l'initiative d'un cabinet ministériel dont le chef de file, Alain Madelin, possède des orientations libérales clairement identifiées, le portage salarial s'est pendant près de trente ans développé en marge de la loi et du droit, donnant tout son sens à la conception d'une zone grise rassemblant des pratiques qui ne sont ni tout à fait légales ni tout à fait illégales.

La perspective ouverte par Laurent Willemez permet de rendre compte de la construction du portage salarial. À sa suite, nous adopterons une conception élargie de la gamme des producteurs du droit du travail, « remettant en cause la frontière entre producteurs et “consommateurs” du droit du travail » (Willemez, 2017, p.10). Cette approche invite à tenir ensemble les deux éléments qui participent de la production du droit du travail : une conjoncture intellectuelle, académique, politique et sociale, mais également des activités quotidiennes de rédaction des contrats de travail, de plaidoiries ou de rédactions d’articles (*Ibid*). La méthode présente pour nous deux avantages : elle permet tout d’abord de ne pas céder à la tentation de s’immiscer dans les débats doctrinaux au cours desquels les juristes mobilisent des arguments en faveur de telle ou telle interprétation des textes. En considérant la pluralité des sources du droit qui participent de l’élaboration d’un objet juridique, le sociologue est toutefois en mesure de retracer la circulation de tel ou tel argument, et les ressorts ayant permis de faire d’un mécanisme perçu un temps comme une forme d’emploi monstrueuse (Darbus, 2013) un objet qui trouve pleinement sa place au sein du code du travail. Il s’agit donc de voir la manière dont des acteurs économiques, ayant un intérêt au développement d’une forme d’emploi constituant pour eux une activité lucrative, parviennent à en produire les conditions d’existence. Ces derniers n’ont, bien sûr, pas les moyens de créer de la norme juridique de façon autonome, et doivent pour cela trouver des appuis parmi les acteurs politiques à même de produire de la norme juridique. Mais les promoteurs du portage salarial participent bien, par diverses opérations, à l’expérimentation du dispositif et à sa présentation comme une forme d’emploi souhaitable. La manière dont se construit le portage salarial rend difficile la mobilisation du terme de dispositif, qui constitue pourtant une catégorie d’analyse précieuse des nouvelles formes d’emploi depuis quelques années (Sarfati, 2018 ; Bernard et al., 2014 ; Bernard, Méda et Tallard, 2016). Le dispositif peut en effet être défini comme un objet qui possède une fonction stratégique, résulte d’un croisement entre savoir et pouvoir, et s’émancipe des objectifs qui lui ont été initialement attribué (Sarfati, 2018). Cette perspective nous semble difficile à transposer au portage salarial : les éléments de notre analyse convergent vers une mise à distance de la dimension stratégique de la mise en œuvre du portage salarial, et semble en faire plutôt le résultat d’une expérimentation contingente élaborée par différents acteurs, et dont la forme évolue au gré de stratégies qui se recomposent en permanence et obéissent à des intérêts divers. La connotation foucauldienne du dispositif, et le rattachement à un outil de gouvernement qu’elle implique, nous semble enlever beaucoup du caractère flottant de cette forme d’emploi, que nous voudrions pourtant essayer de restituer. Au terme de dispositif, nous préférons donc celui de mécanisme. Désignant une combinaison, un agencement de pièces, d’organes, montés en vue d’un fonctionnement<sup>37</sup>, le mécanisme nous paraît traduire davantage la dimension éminemment

---

<sup>37</sup> Définition du Petit Robert, 2018.

technique que constitue la production de ce salariat assubordonné, ainsi que le fait qu'il soit en perpétuel ajustement, afin d'adapter le droit ou de s'adapter à lui.

Nous le verrons en première partie, le portage salarial est initié par des acteurs économiques, sans référence à un dispositif juridique existant. Cette configuration conduit à penser l'endogénéisation du droit par l'économie (Bessy, Delpeuch et Pélisse, 2011), c'est-à-dire à regarder la manière dont les acteurs économiques interprètent, négocient, contournent et redéfinissent des règles qu'ils participent à délimiter autant que ces dernières délimitent leur action. C'est de cette façon que nous invite à procéder la notion d'internormativité (*Ibid*, p.29). Plaidant pour une mise en relation du droit avec les autres normes qui cohabitent avec lui, qu'elles soient scientifiques, techniques, politiques, ou administratives, l'internormativité amène à appréhender le champ juridique comme un espace traversé par des tensions, dont les membres composent avec une diversité importante d'arguments et de revendications.

Ce parti pris théorique nous incite, dans un second temps, à intégrer les activités quotidiennes des EPS et des portés (fabrication de contrat de travail, détermination du temps de travail de leurs portés...) comme des éléments à part entière du processus de production de norme juridique. Puisque l'activité des EPS consiste à jouer le rôle d'employeur vis-à-vis des portés, ce travail de production juridique constitue d'ailleurs l'essentiel de leur activité. L'analyse de ce secteur montre en effet que l'opération de fabrication d'un contrat de travail et d'une fiche de paie n'est ni immuable ni neutre : que le portage devienne une forme d'emploi légale assure en effet une forme de stabilité juridique aux travailleurs qui l'utilisent, mais la pratique de cette forme d'emploi par les entreprises et les portés introduit de nombreuses différenciations entre les portés. Ainsi, tous les contrats de travail et les fiches de paie ne se valent pas, et il nous faut nous intéresser, comme les représentants de l'économie des conventions (Bessy et Favereau, 2013), tant au processus d'élaboration des contrats qu'aux négociations passées entre les travailleurs et leurs employeurs. Dans un travail d'analyse d'un corpus de plus de trois cents contrats de travail, les auteurs concluent à une diversité de rapports salariaux, traduisant une introduction plus ou moins grande de flexibilité. En comparant ces contrats aux pratiques des employeurs et des salariés qui les signent, nous montrerons la manière dont les acteurs produisent et interprètent ces documents dans des sens qui leur sont favorables.

### **Une sociologie économique d'un marché original**

Ces opérations d'écriture de dispositifs juridiques (conventions, contrats de travail) par les EPS ne sauraient ainsi être considérées comme des actes juridiques neutres, qui auraient pour seul résultat la mise en conformité avec le droit d'un travail exercé indépendamment des contrats qui lui donnent corps. C'est là toute l'ambiguïté des rôles des intermédiaires d'emploi. Alors que ces derniers se

présentent, conformément à ce que prévoit la théorie néoclassique, comme des outils qui n'ont de raison que pour autant qu'ils permettent au marché (du travail par exemple) d'accroître son efficacité et sa fluidité (Bureau et Marchal, 2009), ces derniers se trouvent liés à des intérêts par la nature même de leur modèle économique. Ne voir les EPS que comme des entités assumant la fonction d'employeur et produisant des contrats de travail de façon à fluidifier les relations entre travailleurs et clients nous ferait ainsi passer à côté d'une tension essentielle de cette relation d'emploi particulière, que la sociologie économique nous aide à conceptualiser. La relation entre le porté et son EPS peut en effet être décrite sous deux formes : EPS et portés sont en effet d'un côté salarié et employeur, lien qui s'exprime par la signature d'un contrat de travail ; mais ces deux entités sont simultanément client et vendeur. Dans la mesure où les EPS proposent un service aux portés, et entrent en compétition afin de capter ces derniers face à des concurrents, le portage salarial représente en effet un marché au sein duquel vendeurs et acheteurs entrent en relation et procèdent à un échange. La nature du produit (ou service) qui est vendu est en l'espèce particulière. En versant 10% de leur chiffre d'affaires à l'EPS pour bénéficier du statut de salarié, tout se passe en effet comme si les portés achetaient leur statut, ou encore entreprenaient la location d'un employeur, prêt à assurer cette fonction le temps d'une ou plusieurs missions pour le travailleur. Dans ce dernier cas, l'objet de la vente est ainsi une relation hiérarchique, ou pour être plus précis un semblant de relation hiérarchique. Cette superposition des liens nous invite à regarder à quel point « lien et marché sont étroitement emberlificotés » (Cochoy, 2012, p.9). La marchandisation du statut de salarié et de la relation de salarié/employeur constitue un terrain d'enquête riche : évoluant sur un continuum salarié/client, il appartient en effet au porté de trouver l'équilibre entre déférence vis-à-vis de son employeur et droit d'exiger les services pour lesquels il rémunère l'EPS. Nous entreprendrons donc de décrire quel type d'employeur et de vendeur sont les EPS en fonction du type d'EPS concerné et de la manière dont les portés s'approprient cette relation.

Lire cette dimension marchande et la nécessité de captation des clients (Cochoy, 2004) en parallèle des efforts de construction de la légitimité du portage salarial amène ainsi à poser la question suivante : comment, du point de vue des intermédiaires que sont les EPS, vend-on un statut d'emploi ? La réponse est complexe, puisque les EPS ont simultanément à convaincre les producteurs de droit de la légitimité de ce qu'elles proposent, tout en adoptant des démarches parfois agressives de différenciation vis-à-vis de ses concurrents. Ces deux objectifs simultanés produisent certes des mécanismes de « coopération » (Bruno, 2012), relations entre concurrents associant coopération et compétition. Mais la tension entre activité de production juridique et activité marchande resurgit à l'occasion de certaines pratiques jugées à la limite de la morale et du légal, montrant toute la spécificité de faire commerce d'un statut, ou, pour le dire autrement, de vendre du salaire.

## PROTOCOLE D'ENQUETE

Notre volonté de retracer l'ensemble de la chaîne de production de ce salariat assubordonné implique le déploiement d'un protocole d'enquête adapté. Nous avons ainsi, tout d'abord, mené des entretiens enregistrés avec des acteurs ayant participé à la construction du portage salarial, aux différents niveaux de son élaboration. Un entretien avec « l'inventeur » du portage salarial, l'homme qui a fondé l'association à partir de laquelle s'est développée cette forme d'emploi, permet de retracer la genèse du portage salarial.

Les entretiens avec les acteurs syndicaux ont été obtenus sans difficulté particulière lorsque ces derniers disposaient d'un syndicaliste chargé de négocier sur cette question. Nous en avons mené dix<sup>38</sup>.

Lorsque cela était possible (dans le cas de la CFDT et celui de la CFE-CGC), les entretiens cherchaient à mêler des membres de fédérations locales en même temps que de la confédération, afin de saisir les potentielles dissensions internes susceptibles d'animer ces organisations syndicales.

Du côté patronal, nous avons également rencontré le président du PEPS (Syndicat des professionnels de l'emploi en portage salarial), principal syndicat rassemblant les employeurs du secteur fondé en 2015<sup>39</sup>, et celui de la FEPS (Fédération des entreprises de portage salarial, une quarantaine d'adhérents), syndicat créé en 2014 suite à l'exclusion d'un des membres du PEPS du syndicat majoritaire. Un entretien a également été fait avec l'ancien président de Prism'Emploi, groupe patronal du secteur de l'intérim.

Pour compléter ce regard sur les négociations ayant abouti à l'invention juridique du portage salarial, des acteurs institutionnels ont été rencontrés : une fonctionnaire de la Direction Générale du Travail (DGT), chargée pour le ministère du travail de suivre les négociations entre les partenaires sociaux sur le portage salarial, un inspecteur du travail, en poste à la Dilti<sup>40</sup> au début des années 2000, c'est-à-dire lorsque la croissance du portage salarial ne s'accompagne pas encore d'une reconnaissance par le législateur. Nous avons également mené des entretiens avec des membres de cabinets ministériels (ministère du travail), nous permettant d'avoir accès aux positions des acteurs politiques sur deux périodes distinctes (sous Michel Sapin (2012-2014) et Muriel Pénicaud (2017-)).

À ces entretiens viennent s'ajouter un corpus documentaire hétérogène, fait de débats

---

<sup>38</sup> Un avec la CGT (\*2 avec le même syndicaliste), trois avec la CFDT (dont un\*2), 3 avec la CFE-CGC, un avec FO.

<sup>39</sup> Une centaine d'entreprises adhérentes sont inscrites sur son site.

<sup>40</sup> Délégation interministérielle à la lutte contre le travail illégal.

parlementaires, de rapports, de communiqués émis par les syndicats, et, lorsque cela a été possible, de documentations internes produites par les syndicats (présentation power point).

Afin d'être en mesure de saisir la manière dont le portage salarial se trouvait traité (ou absent) au sein du débat public, nous avons enfin réalisé une revue de presse, dont la méthode sera mentionnée plus loin au cours de l'analyse. Précisons dès maintenant que cette dernière portait sur une période de 17 ans (1999-2016), allant du début de la couverture de cette forme d'emploi par la presse à la ratification de l'ordonnance lui donnant force de loi, et qu'elle comporte l'analyse de 359 articles.

Mener un terrain ethnographique au sein de ce secteur s'est avéré relativement compliqué. Les rares fois où les négociations d'une entrée de type stage (que ce soit d'observation ou participatif) semblaient en voie d'aboutir étaient rapidement annihilées suite après la discussion de ce contact avec un membre de sa hiérarchie. Plusieurs facteurs peuvent être mobilisés pour expliquer ces refus, dont certains nous ont d'ailleurs été exposés assez clairement au cours de l'enquête : l'argument de refus mobilisé le plus volontiers était ainsi l'attachement au respect de la vie privée des portés, et des exigences de confidentialité. Si l'on peut penser que cet argument est commode pour les directions d'EPS, ils disent tout de même quelque chose sur l'attachement au respect d'une distance vis-à-vis du porté et à la nécessité de n

L'autre explication potentielle aux réticences de voir le sociologue pénétrer au sein de l'EPS a trait à la légalisation très récente de cette activité, et au sentiment de précarité réglementaire qui habite certains de ceux qui vivent du portage. Nous comprendrons mieux cette dimension lorsque nous retracerons l'histoire du portage qui témoigne d'un montage juridique qui a mis du temps à s'affirmer. Elle devrait paraître encore plus claire lorsque nous exposerons les pratiques qui, à la limite de la légalité, motivent des dénonciations entre concurrents dans le secteur.

En dépit de ces restrictions, nous avons pu avoir accès à divers moments d'observation, qui s'avèreront précieux dans le déroulé de l'argumentation.

Des observations réalisées lors de réunions d'information organisées par les entreprises de portage salarial, et au cours desquelles se trouve expliqué à de potentiels portés (le plus souvent, autour d'une dizaine) et le temps d'une matinée le principe du portage salarial. Ce matériau, première entrée dans l'univers du portage, donne à voir un certain nombre des enjeux de la relation entre le porté et leur EPS, et a permis, relativement rapidement dans la thèse, de mettre l'accent sur l'ambivalence d'une relation empruntant tantôt à la relation de clientèle (acheteur d'un service et vendeur d'un service), tantôt à la relation d'autorité (salarié et employeur). Il permettait, en outre, d'avoir accès aux stratégies de présentation

convoquées par les EPS (à travers leurs employés permanents), et offre l'occasion de saisir un discours institutionnel et de promotion de son activité produit pour et confronté au public qu'elles aspirent conquérir.

Des observations participantes réalisées lors de formations mises à disposition par les entreprises de portage salarial en direction de leurs salariés portés (douze demi-journées). Ces temps de formation se sont avérés précieux, et nous ont permis de saisir l'idée que les directions d'EPS se font de ce qu'est un bon travailleur en portage salarial. Ils ont ainsi constitué d'efficaces indicateurs des difficultés que les portés sont susceptibles de rencontrer, et des manières dont les personnels des EPS suggèrent qu'ils y répondent.

De façon marginale, (environ une semaine) au global, des observations ont pu être réalisées sur le lieu des entreprises de portage salarial. L'essentiel de ce temps était concentré au sein d'une même entreprise, au sein de laquelle une autorisation de présence avait été accordée, avant d'être remise en cause à la suite du refus de l'auteur à s'engager dans des formes de collaborations (rémunérées, de communication) que n'autorisent pas la poursuite du travail universitaire.

Ces différents espaces nous fournissent ainsi une première entrée au sein des EPS qui, bien que limitée, nous apprend une quantité de choses non négligeables sur leurs modes de fonctionnement. Le second mode d'entrée au sein de ces entreprises a été la réalisation d'entretiens avec différents membres et personnels de ces EPS.

Nous avons ainsi réalisé onze entretiens avec des directeurs (8) et directrices (3) d'EPS, que nous avons sélectionné de façon à représenter une certaine diversité de taille d'entreprise et, bien que dans une moindre mesure, géographique. Allant de l'entreprise leader du secteur (environ 100 millions de chiffre d'affaires), revendiquant une « communauté de 15 000 consultants indépendants » à des EPS dont le personnel se limite à l'unique fondatrice et disposant d'une « clientèle » d'une quarantaine de portés, cette démarche offre un regard qui balaye l'ensemble du secteur. Au cours de la thèse, nous les répartirons en quatre groupes, selon la taille de l'EPS à laquelle ils appartiennent : les EPS de moins d'un million de chiffre d'affaires, celles situées entre 1 et 5 millions de chiffre d'affaires, les EPS membre du top 15 du secteur, celles membres du top 5.

Pour retracer l'ensemble de la chaîne de production du salaire, nous avons pris soin de rencontrer des représentants de l'ensemble des métiers que l'on peut rencontrer au sein d'une EPS :

- Deux responsables juridiques, chargées de veiller à la conformité des activités des EPS avec le droit, et dont la présence indique une certaine taille d'entreprise ainsi qu'un certain chiffre d'affaires ;
- Deux directeurs marketing, ayant pour fonction de déployer les stratégies de communication des EPS vis-à-vis de l'extérieur ;

- Deux responsables d'antennes, délégués par les directions de certaines des principales entreprises du secteur. Le plus souvent situées dans des régions économiquement dynamiques au sein desquelles il est possible de soupçonner l'existence de potentiels portés (Nord de la France, Ile de France, Rhône Alpes), les antennes consistent en la présence de locaux et d'un employé responsable du développement local de l'entreprise.
- Une commerciale, dont la fonction est de « recruter » de nouveaux portés et de se constituer un réseau de clientèle vis-à-vis de laquelle elle se rend disponible (réponses aux questions, aides ponctuelles sur des problématiques avec des clients, soutien moral...).
- Deux gestionnaires de paye, chargées de la fabrication mensuelle des fiches de paye.

Pour compléter l'appréhension du travail des EPS, un corpus documentaire a également été constitué : en effet, dans la mesure où cette thèse se propose d'analyser la nature de la relation d'emploi entre les portés, l'EPS et leur client, il nous a semblé utile de recourir à l'analyse des contrats qui donnent corps à cette relation de portage salarial (contrats de travail, convention d'adhésion, déclaration d'activité...). Les formulations mises en œuvre par ces contrats donnent ainsi à voir les arrangements passés avec certaines notions du droit, et l'effort de reconstitution du cadre auquel se livrent les acteurs de cette relation. La confrontation de ces principes contractuels avec les autres matériaux, nous donne ainsi l'occasion d'observer la nature des écarts entre la forme du contrat et la pratique du travail.

34 entretiens biographiques semi-directifs ont ensuite été réalisés avec les portés eux-mêmes. Faire l'ethnographie du travail indépendant s'avère toujours être une entreprise délicate pour le sociologue, bien que certains exemples montrent que la tâche ne relève pas du domaine de l'impossible. Le profil des portés rend toutefois la chose particulièrement ardue : travailleurs des prestations intellectuelles, travaillant souvent depuis leur domicile derrière leur ordinateur, on voit mal à quoi ressemblerait l'observation de tels travailleurs. Certains entretiens, réalisés au domicile des enquêtés, permettaient d'avoir accès au lieu de travail des portés, mais ces données restent trop marginales pour pouvoir être réellement mobilisées dans le cadre de la thèse. Au-delà d'un aspect pratique, qui n'en ferait finalement qu'une modalité d'enquête « par défaut » lorsque l'ethnographie se refuse à l'enquêteur, l'entretien biographique s'est avéré être un mode d'investigation pertinent.

Les portés ont été choisis de façon à représenter une diversité importante de situations, ce que la dispersion de la population (en termes de secteur, de revenus...) assure déjà presque mécaniquement pour qui n'a pas recours à une entrée par une EPS spécialisée dans un domaine particulier. Deux modes de sélection des enquêtés ont été mobilisés : nous avons principalement utilisé des réseaux sociaux professionnels (Linkedin, Viadeo) afin de repérer et entrer en contact avec des profils de travailleurs se présentant spontanément comme étant en portage salarial. Cette

méthode introduit deux implicites dans la sélection de la population, dont nous pensons toutefois qu'elle ne crée pas de biais décisif : elle limite tout d'abord l'enquête à des travailleurs possédant un profil professionnel sur un réseau social professionnel. Les secteurs dans lesquels exercent la plupart des portés (ressources humaines, informatique, métiers du conseil et de la formation), la diffusion du travail sur ordinateur, ainsi que l'injonction à la visibilité qui est faite à des travailleurs à qui il appartient de « trouver des missions », nous autorise à penser que ce filtre n'avait pas d'effet structurant sur la composition de notre population. Ce biais était, de plus, partiellement compensé par l'ajout automatique des profils des portés sur les annuaires des EPS.

De manière plus marginale, nous avons utilisé la recommandation pour avoir accès à des portés à partir d'un premier entretien. Cette méthode s'est toutefois avérée peu fructueuse, puisque seule une minorité de portés déclaraient, au cours de l'entretien, avoir développé un rapport de proximité avec d'autres portés, que ce soit au sein de leur entreprise ou d'une autre.

La présentation détaillée des enquêtés, disponible en annexe, est synthétisée dans l'encadré ci-dessous.

#### Caractéristiques de la population d'enquête

Les métiers exercés par ces travailleurs sont ainsi de natures très diverses, même si la grande majorité effectuent des prestations intellectuelles. Les situations économiques des personnes rencontrées vont du rattachement à une entreprise de portage sans trouver de mission, et donc pour seul revenu les 545 euros du RSA, à quelques 6000 euros mensuels nets. Cette population possède un niveau de diplôme élevé : sur les 35 portés interrogés, 2 possèdent un CAP, 2 le niveau bac, 3 possèdent un bac+2, 9 un bac+3. Les 16 autres sont titulaires d'un master (15 l'ont obtenu en formation initiale, 6 en formation continue). En termes de genre, le portage salarial constitue une forme d'indépendance moins structurellement masculine que l'auto-entrepreneuriat ou la création d'entreprises (42% de femmes<sup>41</sup>, contre 34% pour l'auto-entrepreneuriat), ce qui explique en partie la surreprésentation des femmes dans la population d'enquête : 20 femmes pour 15 hommes. Cette répartition s'explique par un taux de réponse globalement plus important des femmes portées à nos sollicitations, que les enquêtés soient contactés via des annuaires mis en place par les entreprises de portage ou via LinkedIn.

Afin de pouvoir articuler les données recueillies par les entretiens avec un argumentaire identifiant l'influence de variables sur des comportements professionnels ou des configurations salariales particulières, un questionnaire a enfin été élaboré et passé aux portés<sup>42</sup>. Les refus des directions d'EPS de diffuser le questionnaire, et qui reposaient probablement sur les raisons comparables à

<sup>41</sup> Chiffres fournis par le PEPS, syndicat des Professionnels de l'Emploi en Portage Salarial.

<sup>42</sup> Voir en annexe.

celles évoquées quelques pages plus tôt, nous ont ici encore contraint à diffuser le questionnaire sur LinkedIn, et à solliciter les répondants un à un via des demandes personnalisées et après une rapide coup d'œil au CV pour s'assurer qu'ils rentraient dans le périmètre retenu<sup>43</sup>. La méthode nous a permis de recueillir 151 réponses exploitables : le taux de réponses relativement faible, d'environ 10%, doit encore être relativisé à l'aune du fait qu'un répondant sur deux comprenait, à la lecture du questionnaire, ne pas faire partie de la population cible. C'est notamment le cas pour ces travailleurs qui sont en contact avec une EPS sans avoir toutefois signé de contrat de travail avec elle ni effectué de missions. Ce faible taux rend difficile l'exploitation du questionnaire. Aussi nous contenterons-nous le plus souvent d'en faire un usage limité, en l'utilisant afin d'obtenir des ordres de grandeurs sur la répartition de la population en termes de niveaux de diplôme, de mode de sortie du salariat, ou encore de propension à effectuer des missions gratuitement. Le questionnaire viendra donc davantage en appui des données qualitatives qu'il ne nous permet réellement de développer un raisonnement autonome.

## ECONOMIE DE LA THESE

La démonstration s'articulera en trois temps.

On retrouve toutefois, dans son déploiement, les trois principales dimensions utilisées pour l'analyse des dispositifs : la construction ; la mise en œuvre ; la réception. Ces dimensions constituent une utile colonne vertébrale pour l'édification de cette thèse, et dessinent en toute logique une articulation en trois parties. Chacune d'entre elles explore une dimension spécifique du marché du salaire que constitue le portage salarial : la construction, la légalisation et l'encadrement du marché (première partie); le développement d'une offre spécifique de la part des entreprises qui y effectuent des opérations de vente et la structure concurrentielle du marché (deuxième partie); la manière dont le produit (le salaire) se trouve réapproprié par ses clients et mis au service d'un parcours professionnel (troisième partie).

La première partie analyse la construction de ce salariat assubordonné, et dévoile les conditions de possibilités de ce marché du salaire qu'est le portage salarial. Il s'agira de retracer le circuit de légitimation de cette forme d'emploi, est les instruments qui lui ont vu son intégration progressive au code du travail. Nous nous intéresserons donc, depuis les origines associatives de cette forme d'emploi à son industrialisation à la marge du droit puis à sa reconnaissance par la loi et la signature d'une convention collective, à la manière dont des acteurs économiques co-construisent le droit du travail et parviennent à créer des alliances, souvent improbables, avec des acteurs politiques et

---

<sup>43</sup> Nous avons ainsi entrepris de retenir les travailleurs en portage salarial depuis au moins un an.

syndicaux permettant de neutraliser les critiques et remises en cause émises par d'autres professionnels du droit (juristes, inspection du travail).

La deuxième partie de cette thèse met le pied au sein de ces entreprises, afin d'observer la fabrique du produit qu'est le salaire. Dans cette perspective, nous explorerons tant les opérations quotidiennes de transformation du chiffre d'affaires en salaire, dont nous verrons qu'elles ne sont pas neutres sur le type de salariat mis à disposition des portés, que les stratégies de captation de la clientèle mises en place par ces sociétés en contexte concurrentiel. Cela nous amènera ainsi à mettre en évidence la nature toute particulière du rôle d'employeur dont les EPS se proposent de faire le commerce, en travaillant les couples client/salarié et distance/autorité.

La troisième et dernière partie de cette thèse se plongera enfin dans les parcours des « clients », c'est-à-dire des travailleurs en portage salarial. La tension entre le statut de salarié et l'identité d'indépendant sera au centre de l'analyse : nous montrerons ainsi comment se construit un rapport ambivalent au salariat, qui loin de signifier un rejet ou un éloge total, s'incarne davantage dans un encastré du salariat dans une logique entrepreneuriale. Le prolongement de cette dimension nous conduira à interroger les dispositions différenciées à l'exercice d'une forme de travail indépendant demandant souvent la mise en place de logiques de calcul permettant d'optimiser ses droits et de se construire une stabilité économique.



## PARTIE 1 : L'ÉLABORATION ET LA LEGALISATION D'UN SALARIAT ASSUBORDONNE : QUAND LES ENTREPRISES DE PORTAGE SALARIAL COPRODUISSENT LE DROIT

---

Les conditions de l'existence légale du portage salarial sont nombreuses, et supposent notamment d'établir des justifications susceptibles de tenir à distance les critiques et remises en cause de ce mécanisme original. Ces dernières n'auront pas manqué, puisqu'avant de faire l'objet d'une loi et d'une branche professionnelle à part entière, l'activité consistant à produire ce salariat sans subordination aura, par les juristes comme par un ensemble d'institutions (inspection du travail, Unedic), été considérée comme une forme d'emploi « monstrueuse » (Darbus, 2013). L'introduction de dispositions juridiques relatives au portage suppose donc un réel travail de présentation et de légitimation du mécanisme, qu'entreprendront ses promoteurs et praticiens au contact des professionnels du droit.

Retracer le processus de construction, de légitimation, et de légalisation de cette forme d'emploi « monstrueuse » est l'ambition de cette partie. Le portage salarial est présenté, par les EPS, comme une opportunité de libération du travail d'une forme qui ne serait plus adaptée aux aspirations des travailleurs et aux modes d'organisation des employeurs. C'est tout le sens de la comparaison avec le louage d'ouvrage que nous esquissons en introduction. Le discours que portent aujourd'hui ses promoteurs ressemble ainsi à bien des égards à celui des économistes libéraux du XIXe siècle, souhaitant voir advenir un monde de petits producteurs indépendants. Dans la mesure où le salariat constitue une construction juridique qui se formalise au tournant du XXe siècle, et qui prend des distances avec le louage d'ouvrage, les acteurs du portage salarial revendiquent, d'une certaine manière, une redécouverte d'un « vrai louage » (Cottureau, op.cit) qui prendrait appui sur le salariat. Ces constructions sont toutefois loin d'être comparables. Alors que le louage d'ouvrage concerne une population ouvrière, le portage salarial constitue un mécanisme principalement destiné aux travailleurs effectuant des prestations intellectuelles. Ces deux populations partagent toutefois, ou semblent partager, le fait d'appartenir à une forme d'élite : qu'ils soient « sublimes » (Gazier, 2015) ou « autonomes »<sup>44</sup>, les travailleurs ayant recours à ces formes d'emploi occuperaient le haut de la hiérarchie du travail de leur époque. Toutefois, si l'instauration du louage d'ouvrage peut être vue comme l'intégration de revendications ouvrières soucieuses de développer une forme de travail qui permette aux travailleurs de s'émanciper, le portage salarial peut être appréhendé comme une volonté, patronale<sup>45</sup>, de transformer le salariat en le débarrassant de ce qui est supposé l'entraver :

---

<sup>44</sup> Selon la qualification retenue par la loi pour désigner les travailleurs en portage salarial.

<sup>45</sup> Qualifier cette revendication de patronale nous semble ici doublement justifié : d'abord parce que la flexibilisation de la relation entre le travailleur et son client ou patron constitue, depuis plusieurs décennies, une demande récurrente

la subordination et la rigidité du contrat de travail entre le travailleur et son patron. Une « troisième voie »<sup>46</sup> donc, coïncidant avec l'aspiration des travailleurs à une plus grande autonomie.

Faire la socio-histoire de ce mécanisme nous invite toutefois à nous distancier de ce discours : tout d'abord, la solution technique consistant à salarier les travailleurs en portage salarial ne semble pas être le fruit d'une décision stratégique, mais bien davantage le résultat d'un bricolage élaboré en situation. La construction de ce mécanisme juridique ne prend sens que si l'on prend le soin de la replacer dans le contexte particulier qui l'a vue naître, et c'est ce que nous invite à soutenir la théorie du droit endogène telle que développée par Lauren Edelman (2011). Cette théorie s'intéresse en effet aux « inévitables ambiguïtés » de toute règle juridique, aboutissant, à la suite de l'interprétation réalisée pour la mettre en œuvre, à forger un « modèle de conformité » à cette règle (*Ibid.*). Ce modèle de conformité, correspondant à l'élaboration pratique d'un mécanisme respectueux des règles juridiques, est ensuite évalué par un ensemble d'institutions dont nous avons commencé à évoquer toute la diversité (Willemez, 2017). Les EPS peuvent ainsi y être vues comme des interprètes du droit, qui invoquent, transcrivent et adaptent dans leurs pratiques quotidiennes un certain nombre de normes juridiques (Edelman, 2011, p.104). Plus encore, elles sont productrices de droit, et élaborent un mécanisme qui contraint juristes, tribunaux et législateurs à prendre position, et en dernière instance à adapter le droit pour lui faire intégrer les nouvelles pratiques qui se développent au sein de ses zones grises. La construction du portage salarial peut dès lors se comprendre comme le résultat d'une tension que connaissent bien les analystes critiques de l'évolution du droit du travail : à une conception du droit du travail protectrices des salariés, s'oppose une conception du droit dont l'efficacité se mesure avant tout par les effets micro ou macroéconomiques qu'il génère (Willemez, 2017). Les arguments soutenant ce renversement de perspective sont nombreux, qu'ils émergent dans les arènes politiques ou académiques. La théorie économique néoclassique, ou certaines voies prises par l'économie institutionnaliste (Aghion et al., 2007), mettent ainsi régulièrement en avant le fait que le droit peut constituer un obstacle à la croissance. Dans une toute autre perspective, que nous nous proposons de suivre au cours de cette partie, certains auteurs entreprennent de conceptualiser « l'endogénéisation du droit à l'économie » (Bessy, Delpuech et Pélisse, 2011). Certes, le droit « performe » les situations économiques dans lesquelles les acteurs sociaux se trouvent pris. C'est, par exemple, bien les catégories juridiques d'employeur, de salarié et de lien de subordination telle qu'elles sont construites, et les lectures qui en sont régulièrement faites par les tribunaux afin de reclasser tel ou tel travailleur comme salarié, qui font exister une relation économique en tant que relation salariale. C'est d'ailleurs ce que vient

---

du CNPF et du Medéf. Ensuite puisque, dans la façon dont s'organisent les négociations autour du portage salarial, c'est le groupe rassemblant les employeurs du secteur qui jouera un rôle moteur.

<sup>46</sup> [https://www.fondation-travailler-autrement.org/wp-content/uploads/sites/3/2013/10/Resume\\_Etude\\_Fondation\\_ITG\\_Nouvelles\\_Formes\\_Emploi\\_Europe.pdf](https://www.fondation-travailler-autrement.org/wp-content/uploads/sites/3/2013/10/Resume_Etude_Fondation_ITG_Nouvelles_Formes_Emploi_Europe.pdf), consulté le 04/08/2019.

rappeler avec force le principe d'indisponibilité du contrat de travail, qui prévoit qu'il n'appartient pas aux acteurs sociaux de déterminer le caractère salarié de la relation économique dans laquelle ils se trouvent engagés, mais que cette qualification<sup>47</sup> dépend d'un faisceau d'indices qui doivent être appréciés par le juge. Mais la théorie économique, et de façon plus générale les intérêts et opinions des acteurs économiques, s'immisce également, et en retour, dans la construction des normes juridiques (Bessy et Favereau, in Bessy, Delpuech et Pélisse, id). En ce sens, le portage salarial accompagne un discours de dénonciation des lourdeurs du code du travail d'inspiration économique, et l'éloge concomitant d'une flexibilité que les pouvoirs publics ont, depuis plusieurs années, reconnu comme une direction de politiques publiques efficiente possède lui aussi une généalogie qui le classe assez clairement du côté de l'économie libérale. Prolongeant la thèse de marchandisation du monde de Polanyi (1983), il nous semble que le portage salarial fournit ainsi l'exemple d'une emprise croissante de la logique économique sur le droit. C'est cette relation complexe, ce jeu d'influence mutuelle, que nous nous proposons de retracer au cours de cette partie.

En comparant la construction de deux dispositifs d'emploi (CDI intérimaire et garantie jeune), François Sarfati (2017, p.88) observe deux modes de légitimation distincts : alors que l'instauration de la garantie jeune repose sur la mobilisation d'une rationalité « scientifique », qui met en avant des arguments produits par la science économique et conduisant à voir la mise en place de cette mesure comme bénéfique à l'emploi, la mise en place du CDI intérimaire s'appuie quant à elle sur la « démocratie sociale », c'est-à-dire que c'est le processus d'élaboration du dispositif qui en assure la légitimité. Distinguer ces deux logiques de légitimation nous semble être une bonne base pour appréhender le processus de construction du portage salarial. En prolongeant ce cadre d'analyse, nous analyserons, au cours de cette partie, les trois canaux de légitimation utilisées par les promoteurs du portage salarial : économique ; juridique ; démocratique. Sous une allure chronologique, cette partie s'organise donc autour de trois chapitres thématiques :

Le premier chapitre analyse l'élaboration (1984-2008) du portage salarial par les acteurs économiques qui en sont les initiateurs et la conquête d'une légitimité économique. S'étendant de la fondation de l'association qui initie le mécanisme du portage salarial à la reconnaissance du portage salarial par l'ANI du 11 janvier 2008, ce chapitre analyse la construction d'un discours légitimant le portage salarial sur la base d'arguments économiques. Il insiste en particulier sur la nature contingente et bricolée du mécanisme, qui nous donne, avant même de nous y confronter, des éléments de mise à distance des discours institutionnels tenus par ces entreprises.

---

<sup>47</sup> Entendu au sens de revêtir une donnée (un fait, une relation, une situation...) de la qualité qui, en la rattachant à une catégorie abstraite, détermine le régime et les conséquences que le droit lui attache (Lyon-Caen, 2006).

Le deuxième chapitre (le temps de la controverse, 1995-2015<sup>48</sup>) revient sur la réception et le traitement du mécanisme par les professionnels du droit, et expose une controverse essentielle à la définition de la relation salariale. A travers le portage salarial, c'est en effet une nouvelle définition de l'employeur qui se joue : un employeur qui ne fournit pas de travail à son salarié, et qui ne soit pas lié à lui par un lien de subordination. Nous montrerons comment les promoteurs du portage tentent de faire valoir et d'imposer cette nouvelle définition, et les résistances montrées par d'autres dans la contestation de cette définition.

Le troisième chapitre (le temps de la négociation, 2010-2017<sup>49</sup>) retrace les différentes étapes de la négociation entre partenaires sociaux ayant abouti à l'introduction du portage salarial au sein du code du travail, à la ratification de l'ordonnance qui en définit les dispositions légales, puis à la signature d'une convention collective de branche entre syndicats et groupe patronal. Il revient en particulier sur l'alliance, relativement improbable<sup>50</sup>, entre des syndicats de salariés originellement opposés au dispositif, et un patronat du portage salarial ayant intérêt à voir le mécanisme validé par le législateur.

---

<sup>48</sup> Ces bornes sont définies à partir des entretiens et documents officiels, qui indiquent que les temps forts de la remise en cause du mécanisme se concentrent entre le milieu des années 1990, moment où le portage salarial s'industrialise et dont les EPS commencent à faire l'objet de contrôles de la part de l'inspection du travail, et 2015, lorsque l'ordonnance sur le portage salarial apporte une sécurité considérable au dispositif.

<sup>49</sup> Ce chapitre s'étend de la date l'accord du 24 juin 2010 entre partenaires sociaux sur le portage salarial à l'aboutissement de la négociation d'une convention collective de branche le 22 mars 2017.

<sup>50</sup> Ce « relativement » trouve notamment son origine dans la lecture des travaux sur le CDI intérimaire (Sarfati et Vivès, 2016), qui offre une configuration de dialogue relativement comparable à celle rencontrée dans le portage salarial.

## CHAPITRE 1 : LE TEMPS DE L'ÉLABORATION : DU BRICOLAGE A LA DEFINITION LEGALE D'UN SALARIAT ASSUBORDONNE

Ce premier chapitre propose de retracer le processus d'élaboration du portage salarial, depuis son développement sous une forme associative en 1984 (date de la création de l'AVARAP, Association pour la Valorisation des Relations Avec les Professionnels) à sa première définition, sommaire mais réelle, dans le code du travail par la loi portant modernisation du marché du travail du 25 juin 2008. Faisant suite à l'accord national interprofessionnel<sup>51</sup> du 11 janvier 2008 (le premier du genre), cette loi définit en effet le portage salarial comme l'« ensemble de relations contractuelles organisées entre une entreprise de portage, une personne portée et des entreprises clientes comportant pour la personne portée le régime du salariat et la rémunération de sa prestation chez le client par l'entreprise de portage, et garantit les droits de la personne portée sur son apport de clientèle »<sup>52</sup>. Au cours de ce chapitre, nous reviendrons sur le processus de légitimation du portage salarial, qui nous semble être au cœur de son développement jusqu'au milieu des années 2000. Cette trajectoire, est, sur cette période, celle d'une double tendance : l'extension du marché du portage salarial, que ce soit du côté des entreprises ou des destinataires qu'elles visent, se conjugue à la production d'un discours de légitimation et de justification de leur activité. La construction du marché du portage correspond ainsi à la captation (Cochoy, 2004) de deux types d'acteurs essentiels au développement de l'activité : les clients (les travailleurs), à qui il s'agit de vendre un service ; les pouvoirs publics, qu'il faut convaincre de légiférer sur le sujet pour lui donner une existence légale et nouvelle visibilité. Ce chapitre cherche ainsi à rendre compte de l'articulation de ces deux types de discours ayant contribué à installer le portage salarial comme un mécanisme juridique légitime.

Nous verrons, dans un premier temps, comment l'émergence du portage salarial correspond à la conception d'une solution technique et contingente, la salarisation de cadres seniors au chômage appartenant à une association, et de quelle manière, à partir du début des années 1990, évoluent la structure de ce marché ainsi que l'identité des destinataires du mécanisme.

Dans un second temps, nous rendrons compte du processus de légitimation économique du mécanisme par les promoteurs du portage salarial, et de la manière dont les catégories qu'ils mobilisent peuvent s'avérer congruentes avec celles qu'emploient les acteurs politiques.

En se proposant d'analyser le processus d'élaboration du portage salarial, ce chapitre prend le parti de donner une grande place aux acteurs qui ont entrepris de le légitimer et aux discours qu'ils produisent. Il ne saurait, le lecteur s'en rendra compte, être compris comme une validation des discours qui expliquent que le portage salarial est un outil nécessaire face à un contexte économique

---

<sup>51</sup> ANI dans la suite de la thèse.

<sup>52</sup> <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000019066178&categorieLien=id>

qui le réclame. Prendre au sérieux la façon dont ces acteurs se présentent et légitiment leur existence est toutefois un détour indispensable à la compréhension de cette forme d'emploi, puisque c'est autour de ces discours de légitimation économique que se construira le processus de légalisation du portage salarial. Le portage salarial voit en effet des acteurs économiques parvenir à reconfigurer des catégories juridiques, et constitue ainsi une illustration de ce que Thierry Kirat (1998) et Christian Bessy appellent une endogénéisation du droit dans les activités économiques, c'est-à-dire « la prise en charge complète de la conception, de la production et de la commercialisation de nouvelles normes d'emploi par des entreprises privées » (Darbus, 2013).

## 1. Le bricolage d'un salariat pour travailleurs « autonomes »

L'émergence d'un salariat assubordonné vient, sur le marché de l'emploi, répondre à une configuration bien spécifique : pour exercer leur activité, les EPS ont en effet besoin de travailleurs, en mesure de trouver eux-mêmes leurs clients, placés dans des situations qui échappent au salariat mais qui souhaitent conserver les droits attachés à ce statut. Il n'est dès lors pas anodin de le voir émerger au milieu des années 1980 : Alors que s'estompe le plein emploi propre aux trente glorieuses (Baverez, 1996), les cadres séniors font une (certes, légère) entrée dans une situation de chômage qui ne leur était jusqu'ici pas familière. Ces travailleurs, dont l'ingénieur constitue une figure idéaltypique (Boltanski, 1982), possèdent en effet un niveau de diplôme souvent élevé, ainsi qu'une expertise acquise tout au long de leur carrière, qui leur permettent de faire valoir des savoir-faire professionnels, mais se retrouvent en situation de hors emploi à la suite d'une démission, un licenciement, ou une fin de contrat. Le portage salarial est alors le fruit d'une expérimentation collective menée autour de Jean-Loup Guibert, ingénieur centralien de 45 ans lui-même au chômage. Fondateur de l'AVARAP, une association d'accompagnement des cadres éloignés de l'emploi, il contribue à l'élaboration du mécanisme du portage salarial, qui ressemble alors beaucoup à un bricolage fabriqué en situation et destiné à une population spécifique. Le rattachement au salariat à ce moment la manière la plus simple d'assurer une continuité de droits (que ce soit aux allocations chômage ou à la retraite), et rien ne semble indiquer qu'il constitue une forme d'emploi que ces auteurs aspirent à voir se développer. Comme c'est le cas pour les dispositifs d'emploi élaborés au cours de ces dernières années (Sarfati, 2018 ; collectif, 2014), le portage salarial va toutefois rapidement faire l'objet d'une industrialisation, se trouvant à la base d'activités économiques profitables.

### *1.1 Les débuts du portage salarial : un secteur associatif au service des cadres séniors sans emploi*

Les différentes versions de l'histoire du portage salarial font généralement débiter cette dernière en 1984, date à laquelle est fondée l'AVARAP, l'association qui, la première, propose à des

consultants « autonomes » d'être salariés par son intermédiaire. L'objectif initial et annoncé de l'organisation est alors la prise en charge et l'accompagnement de cadres au chômage, qu'il conviendrait de réadapter aux exigences du marché du travail. L'élaboration du mécanisme consistant à salarier des travailleurs effectuant des prestations pour des clients ne témoigne pas, en première instance, d'une volonté de développer une nouvelle forme de salariat ou de transformer ce dernier de l'intérieur, comme les promoteurs du portage salarial peuvent s'en faire aujourd'hui le relai, mais correspond à une solution pratique, bricolée dans l'instant, et permettant à des travailleurs de facturer leurs prestations de façon légale tout en assurant une continuité de leurs droits sociaux (à la retraite et au chômage).

#### 1.1.1 L'AVARAP, une association d'accompagnement pour les cadres éloignés de l'emploi

Le fondateur de l'association, qui figure également parmi les co-fondateurs d'une des premières EPS, présente un profil qui permet bien de saisir la nature de cette solution d'emploi. Jean-Loup Guibert, réputé (et revendiquant) être à l'origine du portage salarial (Costa et al, 2007), est en effet assez emblématique de la population à laquelle s'adresse alors le portage salarial. Issu d'une « famille très catholique » (il est élevé « chez les jésuites »), ingénieur centralien, il connaît jusque dans les années 1980 une carrière qui le place sans conteste dans la catégorie de « cadre » si l'on choisit de retenir le faisceau d'indices dépeint par Boltanski (1982) : ingénieur conseil à la BNP, au sein de laquelle il est en charge de produire des rapports sur les entreprises du secteur du BTP, il quitte son poste après quelques années suite à un conflit avec sa hiérarchie directe. Il crée ensuite une entreprise spécialisée dans la rénovation d'immeubles et de pavillons, en organisant des « équipes autonomes » (ouvriers, électriciens, maçons...) capables de se saisir de la totalité d'un chantier sans qu'il n'ait à intervenir. Faute de fonds propres, il est contraint de vendre l'entreprise, et est embauché dans un bureau d'études dans le domaine de la construction, dont il est licencié au bout de trois ans. Cette rupture, qu'il explique par un conflit avec l'actionnaire principal de l'institution, fait écho à deux autres expériences conflictuelles avec sa hiérarchie, que ce soit au cours de son service militaire ou à la BNP, et viennent nourrir un récit de valorisation de l'autonomie et de critique des différentes formes d'autorité.

Je le perçois comme un refus de ne pas être totalement maître des opérations et de subir des situations que je n'accepte pas. Soit parce que, dans le cas de la BNP, c'était une souffrance, soit parce que, dans le cas du bureau d'études, c'était une question morale. Ça heurtait ma conscience de bon chrétien que mes parents m'avaient insufflée.

(Entretien avec Jean-Loup Guibert, janvier 2016).

Cette conscience chrétienne, qui pose des bornes morales aux différentes évolutions que rencontrées par son parcours, joue toutefois un rôle ambivalent lorsqu'il s'agit de décrire sa

conception du travail. Soucieux d'affirmer la centralité de l'autonomie dans l'idée qu'il se fait du parcours professionnel, il tient en effet, en tout début d'entretien et sans y être sollicité de façon explicite, à prendre ses distances vis-à-vis d'un altruisme radical qu'il estime être une dérive potentielle de la morale chrétienne :

AL<sup>53</sup> : Donc vos parents, ils faisaient quoi ?

JLG<sup>54</sup> : Je suis issu d'une famille très catholique, pour laquelle l'altruisme était une valeur fondamentale, à tel point que c'était exagéré, c'est-à-dire que l'altruisme peut devenir l'assistanat. Et je suis convaincu que l'assistanat est quelque chose de très mauvais et de très démotivant pour ceux qui sont assistés.

Son hostilité vis-à-vis de « l'assistanat » se comprend peut-être encore davantage lorsqu'on sait que lorsqu'il est étudiant, Jean-Loup Guibert milite activement à la FNAGE, association étudiante concurrente de l'UNEF, qui se fixe entre autres objectifs « d'affirmer le rôle des grandes écoles dans l'enseignement supérieur » et de « lutter contre le totalitarisme étatique »<sup>55</sup>.

Au moment d'évoquer la période de chômage consécutif au licenciement du bureau d'études auquel il appartient (il a environ 45 ans), Jean-Loup Guibert tient ainsi, une fois de plus, à rappeler qu'il « n'était pas de son tempérament de rester sans rien faire », et c'est avec quelque chose qui se veut être une logique implacable qu'il présente « l'autonomie » comme la valeur centrale de l'AVARAP (Association pour la Valorisation des Relations Avec les Professionnels), l'association qu'il fonde pour venir en aide à des cadres placés dans la même situation que lui. Il est alors au centre d'un collectif « d'une quinzaine de cadres de l'industrie, contraints de quitter leur secteur frappé par le chômage », rencontrés lors d'un « stage de gestion d'entreprise » au sein d'un centre de perfectionnement à la gestion, et autour duquel va se structurer l'association à l'origine de la diffusion du mécanisme du portage salarial. Fondée en 1984, l'AVARAP se définit comme une « cordée pour l'emploi des cadres »<sup>56</sup>. Elle s'adresse à des « cadres à la recherche d'emploi ou désireux de réorienter leurs carrières », et propose un bilan de compétences, une définition de leurs cibles et de leur projet professionnel ainsi que la constitution d'un réseau et l'apprentissage de sa gestion. A ses débuts, l'association s'oriente vers la « formation comportementale » de travailleurs dont il conviendrait d'adapter le comportement à un marché du travail en bouleversement :

Du coup je me suis retrouvé au chômage, on a fait un stage à plusieurs et on a créé l'association, qui avait pour but d'accompagner les cadres en recherche d'emploi. L'objectif principal c'était de changer le comportement des individus

---

<sup>53</sup> Alexis Louvion.

<sup>54</sup> Jean-Loup Guibert. Dans la suite de la thèse, les interactions déroulées dans les entretiens seront marquées d'un « R », pour « répondant ».

<sup>55</sup> Christian Petit, octobre 1967.

<sup>56</sup> [https://avarap.asso.fr/471\\_p\\_38493/accueil.html](https://avarap.asso.fr/471_p_38493/accueil.html)

dans leur environnement pour les rendre plus performants. On faisait des sciences comportementales en fait, j'étais pas mal en relation avec Palo Alto...

A partir de 1984, l'AVARAP se positionne ainsi parmi un ensemble de dispositifs de médiation qui, sur le marché du travail, organisent l'ajustement de la demande de travail à son offre (Bureau et Marchal, 2009). L'AVARAP peut à ce titre être considérée comme préfigurant la démarche d'accompagnement mise en place par Pôle Emploi, en donnant une place importante aux spécificités individuelles afin de remobiliser et de rendre autonome le demandeur d'emploi (Demazière, 2013). Le vocabulaire utilisé par le fondateur de l'association n'est en effet pas étranger à la terminologie des conseillers Pôle Emploi, qui évoquent leur mission comme celle de « donner des prises », « soutenir les efforts », « encourager les démarches », « rendre autonome », « amorcer une dynamique » (Demazière, *id*). Pour autant, la distinction avec l'organisme paritaire est essentielle pour son fondateur, qui refuse toute comparaison avec l'ANPE. Les bases de cette distinction montrent d'ailleurs l'ambivalence de l'AVARAP : alors que le vocabulaire utilisé, ainsi que l'objectif de réadaptation du travailleur aux exigences du marché du travail, valorisent essentiellement une adaptation individuelle du travailleur que l'on pourrait voir comme un facteur d'isolement, c'est sa dimension collective qui justifie, selon son fondateur, qu'on la distingue radicalement de l'ANPE :

- AL : Vous étiez une sorte d'ANPE en fait ?

- JLG : Ah non s'il vous plaît (rires). Ni Pôle Emploi ni ANPE.

- AL : il y a de l'accompagnement aussi, à Pôle Emploi ou à l'ANPE...

- JLG : Oui, mais c'est pas de l'accompagnement en groupe. Nous c'est ce qu'on fait, de l'accompagnement en groupe. Pas du coaching. Et cette méthodologie a été reprise par l'ANPE, parce qu'il y avait un type à l'ANPE qui était à Montreuil, et qui était plus intelligent que les autres. Il a dit : « votre truc c'est génial je vais l'appliquer à l'ANPE ». Il a fait des groupes qui marchaient comme ça.

L'association permettrait ainsi un partage d'expériences offrant une double prise en charge des difficultés liées au chômage : difficultés liées aux compétences relationnelles, qu'il faut sans cesse renouveler afin d'acquérir une autonomie synonyme de performance ; difficultés morales et psychologiques liées au chômage, que la dimension collective de l'association se propose de prendre en charge. Elle incarne ainsi une fonction palliative, précédant celle du coaching en entreprise que Scarlett Salman analysera notamment à travers les cas de cadres à hauts potentiels qui, passés la quarantaine, sont invités à revoir leurs ambitions professionnelles à la baisse (Salman, 2008), avec ceci de particuliers qu'elle s'adresse à des travailleurs (résignés à devenir) indépendants. Ces deux déclinaisons de la prise en charge des difficultés de carrière de cadres souvent seniors partagent toutefois la spécificité de s'adresser à un public restreint, dont la détention commune d'un haut niveau de qualification et d'expériences rendrait le rapprochement et la coopération bénéfiques.

Dans le cas du coaching comme dans celui de l'AVARAP, les pairs sont ainsi nécessairement des personnes que les niveaux de diplômes rapprochent les uns des autres.

La création de collectifs de cadres (souvent d'ingénieurs, comme le relate Luc Boltanski dans l'ouvrage précité) permettant de faire face à des situations de chômage, est alors une des manifestations de cet esprit de corps liant des personnes passées par les mêmes écoles, officiant dans le même secteur, ou titulaires d'un niveau de diplôme comparable (Boltanski, op.cit). Dans le cas de l'AVARAP, la mobilisation du réseau des grandes écoles (« Les Mines, l'X, les Ponts et Chaussées ») constitue d'ailleurs une ressource privilégiée, et assure une maîtrise du recrutement par les dirigeants de l'association, chose importante compte tenu de son fonctionnement, puisqu'elle repose sur des interconnaissances et parrainages censée garantir une atmosphère de confiance :

C'était des groupes... entre 10 et 14 à peu près. Ils duraient 6-9 mois et étaient autonomes. Et contrairement à ce qu'on m'avait appris dans ma famille où il fallait être ouvert à tout le monde, c'était des groupes fermés. Une fois constitué, il n'y avait plus de possibilité pour personne d'y rentrer.

Ils avaient un parrain qui connaissait la méthodologie. Il formait, au cours de la vie du groupe, un animateur, et au bout de 3-4 mois le parrain passait la main à l'animateur et le groupe était totalement autonome. Là aussi le but c'était la recherche de responsabilité, chacun doit porter son problème etc.

(Entretien avec Jean-Loup Guibert, janvier 2016).

Au cours des neuf mois d'existence de chaque groupe, la prise en charge des membres demandeurs d'emploi se décline en trois temps : un premier temps dédié à l'aide à la prise de parole en public, à la façon de se comporter en groupe afin de saisir la façon d'être « mieux accepté par les autres » ; un second temps de « ciblage », destiné à identifier le projet professionnel du demandeur d'emploi et sa mise en cohérence avec le marché ; une troisième phase de « démarche marketing », axée sur la présentation de soi, la refonte du CV, l'écriture du « projet de vie » du demandeur d'emploi. Lors des premières années de l'association, un certain nombre de reconversions professionnelles viennent, selon son fondateur, témoigner de l'efficacité de la méthode de l'association. La mobilité professionnelle, de même que pour des employeurs qui la verraient comme la marque de l'ambition (Denave, 2015), sert ainsi d'instrument de mesure à la réussite du passage du demandeur d'emploi au sein de l'institution. C'est donc en premier lieu à partir d'une mission d'ajustement des comportements des salariés au marché du travail que se construit le portage salarial.

#### 1.1.2 L'élaboration du mécanisme juridique et le développement du portage salarial sous un mode commercial

Le mécanisme juridique du portage salarial, consistant à salarier un travailleur disposant d'une clientèle avec laquelle il négocie lui-même ses prestations, n'est pensé qu'un an plus tard, alors que

les usagers de l'association commencent à obtenir des missions mais souhaitent conserver leurs allocations chômage.

En juin 1985 on s'est aperçu qu'il y avait des membres de l'AVARAP qui trouvaient des boulots comme conseil en entreprise, mais ils voulaient pas se mettre à leur compte parce qu'à ce moment-là on perdait tout de suite les Assedic. Comme on a l'habitude à l'AVARAP, on s'est mis plusieurs autour d'une table, on a cherché et on a mis 6 ou 7 réunions pour trouver le système du portage salarial. On l'a donc démarré en juin 1985.  
(Entretien avec Jean-Loup Guibert, janvier 2016).

Dès ses prémices, le mécanisme du portage salarial se nourrit donc d'une certaine ambiguïté : tout en reposant sur la valorisation de l'autonomie et la mise à distance de l'identité de chômeur, le montage juridique se construit autour de la possibilité de bénéficier des indemnités chômage<sup>57</sup>. Pour les dirigeants de l'association, la notion d'autonomie est en effet difficile à concilier avec le bénéfice de revenus issus de la protection sociale, et se nourrit même d'une mise à distance latente du statut de salarié. Le rattachement juridique au salariat ne correspond ainsi visiblement pas à la valorisation directe du salariat et de ses institutions, mais semble bien plus choisi comme un instrument contingent, la pire solution à l'exception de toutes les autres, permettant d'échapper au RSI (Régime social des indépendants) qui motive contre lui de virulentes critiques.

Se mettre à son compte c'était extrêmement compliqué à gérer, on était obligatoirement affiliés au RSI, cette affreuse organisation qui a toujours très mal marché, toujours fait des prestations de très mauvaise qualité y compris dans le montant des retraites ou de la prévoyance. C'est un organisme qui est pire que fonctionnaire, qui ne se pose aucune question sur son mode de gestion et fait des prestations de mauvaise qualité. Vous avez sans arrêt avec eux des ennuis avec l'URSSAF parce qu'ils font pas les déclarations, avec les caisses de retraite parce qu'ils ont leur propre caisses de retraite de très mauvais niveau, la moitié de ce que vous auriez dans n'importe quelle autre.  
(Entretien avec Jean-Loup Guibert, janvier 2016).

Loin de représenter une solution valorisée en tant que telle, le portage apparaît surtout comme un moyen d'échapper à l'indépendance et au RSI. Pour les fondateurs de l'association, le développement de cette solution juridique nécessite alors la transformation de l'organisation, et c'est à travers la création d'une SARL que le mécanisme va être mis en place. L'objectif est double : la forme de société anonyme semble la plus adaptée aux fondateurs dans l'optique de salarier les travailleurs avec lesquels ils sont en contact ; en investissant de l'argent sous forme de capital de

---

<sup>57</sup> Cette distinction se trouve explorée au sein d'un article intitulé « indemnisés, mais pas chômeurs : le portage salarial comme mise à disposition des allocations chômage pour les « travailleurs autonomes » (Louvion, 2018)

départ au sein de la société, les fondateurs assument également vouloir transformer une activité jusqu'ici bénévole en une source potentielle de revenus.

On a tout de suite mis en place le concept du portage salarial, c'est-à-dire qu'ils devenaient salariés le temps des missions. Du coup on a créé une société pour les salariés, Valor consultants. De ceux du début, la quinzaine du stage, il y en a quelques-uns qui sont restés, on était 5. On a créé une SARL à 50 000 F de capital, où en mettant 10 000 francs chacun.

On n'était pas ni dans le cas du CDD ni dans le cas du CDI, c'était un contrat à la carte, à temps variable, dont les salariés avaient la responsabilité de trouver leur travail, leur mission. S'ils ne trouvaient pas de mission il n'y avait pas de salaire. C'était une rupture par rapport au contrat de travail qui était assez fort et on s'est retrouvés avec les syndicats, tous les syndicats sur le dos qui n'en voulaient absolument pas.

(Entretien avec Jean-Loup Guibert, janvier 2016).

Historiquement, le portage a commencé à partir de l'associatif (groupes de cadres au chômage, associations d'anciens élèves de grandes écoles...) et les acteurs étaient plus préoccupés par le souci de « sortir les gens d'affaire » que par celui de lire les articles du Code du travail. Le plus souvent, ils ne savaient même pas que cette activité pouvait les mettre en contravention avec les dispositions de ce Code. Nombre de ces initiatives apparaissaient en effet plus comme des intermédiaires que comme de véritables employeurs. (Jacques Vau, fondateur d'une EPS en 1996, leader du secteur).<sup>58</sup>

Les travaux de sociologie du monde associatif montrent bien que le calcul économique n'y est pas totalement absent (Hély et Simonet, 2013 ; Marchal, 1992). Le changement de forme juridique témoigne dans ce cas de l'évolution de la nature du projet et de la volonté d'en tirer un revenu. La société créée par Jean-Loup Guibert génère ainsi, en 1985, un chiffre d'affaires d'environ 200 000 euros. En 2006, le chiffre d'affaires est de quinze millions d'euros, et la société appartient à un univers concurrentiel au sein duquel de nombreuses entreprises ont vu le jour. L'opposition syndicale vient d'ailleurs, d'une certaine façon, témoigner de la croissance rencontrée par l'entreprise et du secteur de manière plus générale, puisque c'est au milieu des années 1990, alors que l'entreprise a « pas mal grandi », que commence à se manifester une opposition syndicale, que ce soit à travers des discussions au cours d'événements de promotion du portage salarial ou de contrôles de l'inspection du travail que Jean-Loup Guibert interprète comme pilotés par les organisations syndicales. On comprend les bases de cette opposition à la description des contrats de travail fabriqués par l'EPS, et qui rend bien compte de la zone grise dans laquelle se situe alors le portage salarial. Ainsi nous le relate cette DRH d'une entreprise de portage salarial parisienne (membre du top 10), qui au début des années 2000 participe à l'élaboration d'un cadre juridique stable pour l'entreprise de portage pour laquelle elle travaille :

---

<sup>58</sup> Dans <http://www.larevuecadres.fr/les-vrais-enjeux-du-portage-salarial>, consulté le 12/06/2019.

Nous les juristes, on n'a pas besoin de loi. Il n'y a pas besoin de rajouter une loi à chaque fois. On regarde le droit existant. Donc dans les années 2000 le droit existant c'était le droit commercial et le droit du travail. Et ce que faisait un porté, un consultant porté c'est qu'il faisait une prestation de service, proposait, offrait ça, venait nous voir pour qu'on puisse la mettre en forme, en musique, et nous on mettait en place un contrat de prestation de service, et puis on décrivait la façon dont la presta de service allait être réalisée et on mettait le livrable. (Entretien avec une responsable des ressources humaines d'une entreprise de portage salarial).

En dépit de son flou, cette description montre qu'aux prémices du portage salarial, ses acteurs apparaissent alors comme des producteurs de droits, suffisamment confidentiels pour pouvoir développer des pratiques en marge de la légalité, mais qui remettent déjà en cause certains principes du contrat de travail.

### ***1.2. La croissance du portage salarial (1990-2000), ou la structuration d'une industrie de la salarisation***

C'est au cours des années 1990 que commence à se structurer le marché du portage salarial. A la fin des années 1990, une vingtaine d'entreprises structurent un marché encore émergent, mais se positionnent comme des acteurs particulièrement stables, qui contribuent à implanter une pratique encore confidentielle. Parmi les dix plus grandes EPS actuelles, sept d'entre elles ont été fondées au cours de cette période. Ces premiers acteurs contribuent à définir les contours de cette forme d'emploi, et entreprennent d'en définir les destinataires. La question ne fait alors pas consensus, puisque parmi ces acteurs fondateurs du marché, certains souhaitent limiter le portage salarial aux cadres et professions intellectuelles, tandis que d'autres plaident pour une ouverture du mécanisme à tous les travailleurs.

#### 1.2.1 Quelques repères statistiques sur la croissance globale du secteur

Au tournant des années 2000, la vingtaine d'entreprises de portage salarial recensées constituent toutefois un marché balbutiant, qui progresse de façon régulière jusqu'à atteindre « environ 250 entreprises » en 2017<sup>59</sup>.

---

<sup>59</sup> <https://www.peps-syndicat.fr/presse-et-institutions/presse/2017-une-ann%C3%A9e-de-forte-croissance-226-du-chiffre-d%E2%80%99affaires>, consulté le 05/08/2019.

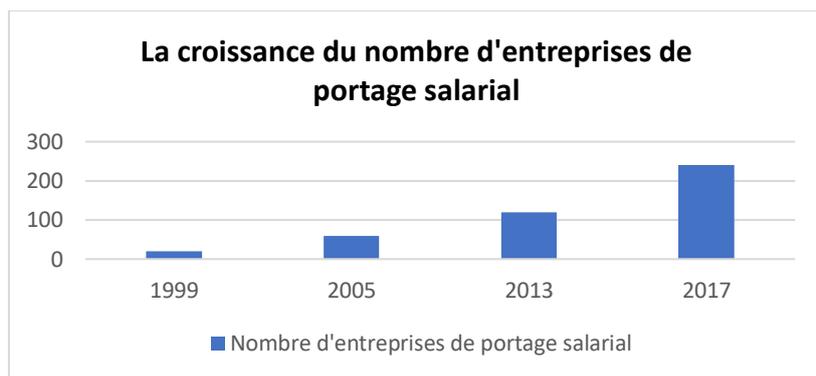


Figure 1 L'évolution du nombre d'EPS en France

Si le graphique présente une croissance du nombre d'entreprises qui semble être exponentielle, il convient toutefois de préciser que le secteur se voit récemment animé par une certaine concentration, qui voit les principales EPS racheter et absorber les (relativement au secteur) petites, moyennes, ou même les grandes entreprises qui font partie de leur concurrence principale. La progression du nombre de travailleurs ayant recours au portage salarial semble, elle, suivre une croissance du même ordre, vis-à-vis de laquelle il nous faut toutefois nous montrer prudents. Comme toute histoire, celle du portage salarial est en effet racontée par ses vainqueurs, qui ont, lorsqu'il s'agit de produire de la connaissance, intérêt à l'orienter dans un sens utile à leurs intérêts. Que ce soit les principales entreprises de portage salarial, les premiers syndicats réunissant les employeurs du secteur (le SNEPS), ou le syndicat créé en 2012 et rassemblant aujourd'hui la majorité des entreprises de portage salarial (le PEPS), tous annoncent en effet, en même temps qu'ils l'espèrent, une croissance régulière du secteur. Un certain consensus semble, ces dernières années, émerger parmi les acteurs du portage salarial pour afficher un taux de croissance de 15% du nombre de portés par an :

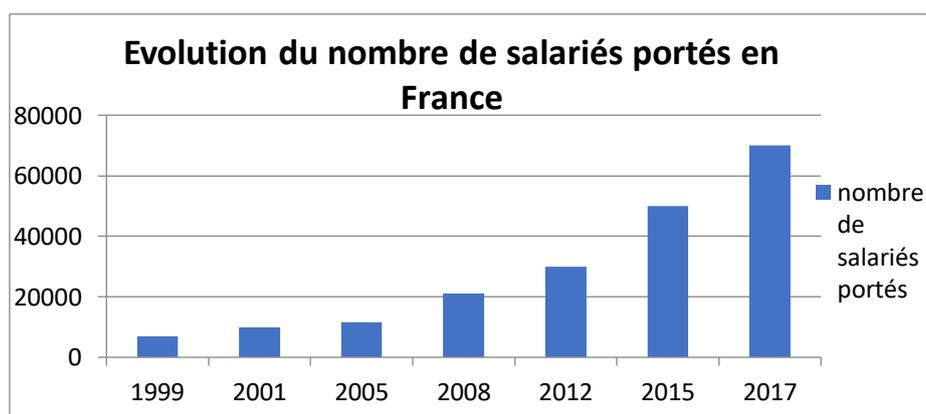


Figure 2 : Evolution du nombre de salariés portés en France (estimée)  
(Source : PEPS)

La mesure de l'évolution du secteur en chiffre d'affaires permet peut-être une estimation plus fidèle de l'impact réel de cette forme d'emploi. La comptabilité des travailleurs en portage salarial s'avère

en effet problématique, dans la mesure où les instituts de production de statistique nationale n'ont pas les moyens d'isoler cette population du reste des travailleurs. Ces chiffres ne nous permettent pas, de plus, de distinguer le porté effectuant une mission ponctuelle, sur une durée très limitée (de quelques jours par exemple), de celui qui réalise, via le portage salarial, une mission de plusieurs mois ou une répétition de missions courtes. L'observation de l'évolution du chiffre d'affaires du secteur donne toutefois à voir une évolution comparable, avec une croissance régulière tendant à s'intensifier ces dernières années :

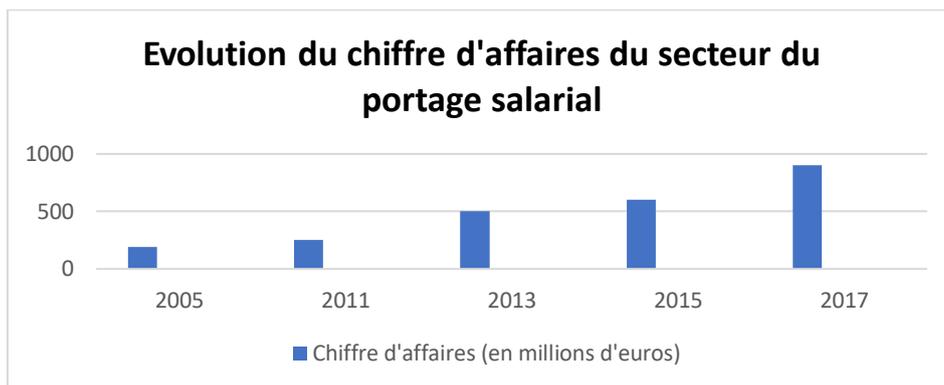


Figure 3 : évolution du chiffre d'affaires cumulé des EPS (source : PEPS)

Cette croissance constitue un argument régulièrement mobilisé par les EPS et les organisations qui les rassemblent. Elle témoignerait ainsi de l'adaptation du mécanisme à l'évolution de l'emploi, et serait la promesse de d'une croissance future encore plus importante. Ce dernier argument, censé convaincre les travailleurs autonomes hésitant à rejoindre une forme d'emploi qui ne serait pas jugée suffisamment crédible, se trouve encore renforcé depuis 2008 et la reconnaissance du mécanisme au sein du code du travail :

Ainsi encadré, le portage salarial a pu se développer. Et cette croissance s'est avérée exponentielle. Au cours des dix dernières années, le nombre de salariés portés a explosé, passant de 15 000 à 70 000 travailleurs ; et l'on compte environ 250 sociétés de portage dans l'hexagone. Selon une étude Xerfi<sup>60</sup> de 2016, ce secteur devrait générer près de 600 000 emplois et 15 milliards d'euros de chiffre d'affaires d'ici à 2025.<sup>61</sup>

Cette croissance s'accompagne toutefois d'un processus de précision et de définition des destinataires, dont les travaux de sociologie économique montrent bien qu'il va souvent de pair avec la constitution d'un marché ou d'un dispositif d'action publique. Dans un exemple qui semble à première vue bien éloigné du sujet qui nous concerne ici, Mathieu Trachman (2015) montre que

<sup>60</sup> Xerfi est un institut d'études privé produisant des études d'impact sur des secteurs économiques donnés. La version publique et condensée du rapport ne précise pas si ce dernier est le résultat d'une commande ou d'une étude menée à l'initiative du cabinet.

<sup>61</sup> <https://www.admissions.fr/marche-portage-salarial-croissance/>, site d'une EPS, membre du top 10, consulté le 05/08/2019

la commercialisation de films pornographiques s'accompagne de la définition d'un « public faible » (les mineurs) qu'il faut tenir à distance d'un produit de vu comme susceptible de pervertir la morale des jeunes. A partir d'autres considérations, les politiques d'emploi et les dispositifs qui les déclinent sont la plupart du temps destinés à des publics particuliers, que ce soit les jeunes précaires (Sarfati, 2018), des classes populaires supposément désireuses d'entreprendre (Abdelnour, 2014), ou encore les seniors (Aouici, 2008). Si l'on voit bien que les premiers pas du portage salarial s'organisent autour de la population des cadres seniors, la croissance du secteur va amener à définir de façon plus explicite la population qui en est destinataire.

### 1.2.2 Le portage salarial, un mécanisme au service des prestations intellectuelles

La croissance du secteur donne en effet assez rapidement lieu à une divergence dans la façon d'appréhender le métier. Celle-ci s'exprime principalement à travers la controverse opposant les deux syndicats qui, à la fin des années 1990 et au début des années 2000, émergent pour porter les intérêts des entreprises du secteur auprès des pouvoirs publics. Co-fondé par Jean-Loup Guibert, le SNEPS (Syndicat national des entreprises de portage salarial, créé en 1998), s'oppose en effet à la FNEPS (Fédération nationale des entreprises de portage salarial, créée en 2002) sur le périmètre de la population dont il convient de faire les destinataires du portage salarial. Les deux syndicats ne portent pas des visions totalement antithétiques du portage salarial, et tombent d'accord pour ériger l'autonomie au rang de qualité principale dont le porté doit bénéficier pour pouvoir prétendre exercer son activité en portage salarial :

Les consultants sont autonomes, ils sont responsables de ce qu'ils font. C'est ça l'idéal dans le portage salarial. Le consultant choisit, exécute, et a sa récompense il l'a ou il l'a pas.

Jean-Loup Guibert, co-fondateur du SNEPS, dans la Revue des Cadres CFDT  
(*op.cit*)

Pour moi, le portage salarial s'adresse à des gens complètement autonomes et indépendants. Le rôle d'une société de portage c'est surtout d'apporter une simplification administrative, c'est comme si quelqu'un allait voir son comptable.

(Entretien téléphonique avec Josette Londé, Présidente de la FNEPS, mars 2016).

On retrouve ainsi dans un premier temps, comme principal critère discriminant les potentiels portés des autres travailleurs, le fait d'être « autonome » et de pouvoir entrer en contact avec une clientèle. Cette distinction n'est pas nouvelle. Au début du XIXe siècle, c'est également la capacité des ouvriers à négocier les tarifs de leurs ouvrages avec celui qui le leur commande qui distingue une population d'ouvriers entrepreneurs, capable de signer un contrat avec celui qui lui commande le travail (louage d'ouvrage), d'une autre réduite à la domesticité (Didry, 2016, pp.25-26). Le louage

d'ouvrage se décline alors, au sein du code civil, autour d'un ensemble de professions définies par le législateur qui établit ainsi le périmètre d'application de ce type de contrats. C'est précisément sur la définition du périmètre du portage, ou autrement dit celui au sein duquel l'autonomie peut s'exercer de façon satisfaisante, que se déploie la controverse entre SNEPS et FNEPS. Pour Josette Londé (FNEPS), le critère de l'autonomie se suffit à lui-même : celle-ci peut se rencontrer dans tous les secteurs d'activité, et est considérée comme une caractéristique individuelle du travailleur. Le portage salarial doit donc s'ouvrir à toutes les professions, quel que soit leur niveau de qualification ou le secteur dans lequel exercent les travailleurs, dès lors que le travailleur y dispose d'autonomie. Elle porte une vision extensive (ou libérale) du portage salarial :

Le portage salarial s'adresse à n'importe qui, y compris à ceux qui réali-sent des prestations manuelles. C'est surtout une façon de simplifier les travailleurs indépendants, comme un service, un statut comme un autre.  
(Entretien téléphonique avec Josette Londé, mars 2016).

La vision portée par le SNEPS apparaît en revanche plus restrictive. Pour ses principaux dirigeants, le portage salarial doit rester réservé aux travailleurs des prestations intellectuelles :

Il doit s'agir nécessairement de prestations intellectuelles, de missions d'audit, d'étude, de conseil, mission où l'intervenant fixe les horaires et lieux d'intervention en commun avec le client en fonction des impératifs de la mission, et où il ne peut en aucun cas exercer de responsabilités hiérarchiques chez le client, ni entrer dans un quelconque lien de subordination chez lui.  
(Jacques Vau, co-fondateur du SNEPS, fondateur du leader français du portage salarial, dans la revue CFDT cadres).

Peut-être plus encore qu'une différence de point de vue idéologique, la défense de cette posture restrictive du portage salarial par le SNEPS repose sur la nature du modèle économique des EPS. En assumant la fonction d'employeur des salariés portés, ces entreprises doivent en effet intégrer le risque d'un conflit entre celui qui réalise la mission, et intégrer son coût à leur fonctionnement :

JLG : Pourquoi on s'est opposés (à ce que le portage s'ouvre à toutes les professions) ? Parce que quand on prend en charge des professions non intellectuelles, il faut une assurance pour les métiers. Les plombiers par exemple, il faut une assurance responsabilité civile. Et c'était pas possible, ça coûte cher une garantie décennale, très cher. Et en général pour avoir une assurance, il faut un background pro, avoir prouvé qu'on a des compétences. On pouvait pas prendre un couvreur qui a deux ans d'expérience par exemple, il aurait jamais sa garantie décennale.

AL : Donc vous c'était le portage pour les cadres ?

JLG : Prestations intellectuelles, pas forcément les cadres. On est descendu jusqu'à une professeure de yoga, par exemple. Professeure de yoga, c'est un service qu'elle rend à ses élèves, les postures, elle apprend comment il faut faire,

etc. Il y a pas de risque autre que mal faire un geste et que la personne se casse le bras peut-être. Ce qu'il faut éviter c'est les risques d'incidents graves qui mettraient l'entreprise de portage en faillite.

Les coûts de prise en charge d'une population réalisant un travail manuel, et nécessitant l'investissement dans des assurances en responsabilité civile et professionnelle, commencent à dessiner selon le SNEPS les contours de la population ciblée par les entreprises de portage salarial. Cette population se définit par la négative : l'ensemble des métiers nécessitant un fort investissement en matériel en sont exclus, de même que ceux dont la responsabilité peut être invoquée en cas de mauvaise réalisation de la mission. Le portage salarial se développe ainsi autour de travailleurs des prestations intellectuelles dont les prestations sont *a priori* dépourvues de risque, et s'incarne dans un certain nombre de professions souvent rassemblées sous le terme de « conseil ». Pour des raisons historiques sur lesquelles nous reviendrons plus loin, le SNEPS, de même que les organisations qui en constitueront le prolongement, s'imposent comme l'acteur en situation d'imposer sa définition de la profession. La vision restrictive du portage salarial semble aujourd'hui relativement consensuelle, et il est d'ailleurs possible de prendre la mesure de cette victoire en observant la répartition des portés en fonction des domaines d'expertises qui sont les leurs. Compte tenu du manque de statistiques sur le secteur au niveau national, brosser un portrait rigoureux des profils des portés et des secteurs dans lesquels ces derniers réalisent la majorité de leurs missions est un exercice délicat. En 2006, lorsque le SNEPS entreprend de recenser les secteurs d'activité, il comptabilise 21% de portés en conseil RH, 19.5% en bureau d'études, 16% en communication, et 10,25% en stratégie<sup>62</sup>, les pourcentages restant se répartissant dans une diversité de métiers trop importante pour être mentionnée. C'est toutefois, et de manière assez claire, le profil du cadre en entreprise qui tend à s'imposer. Ces données semblent du reste être confirmées par les recensements plus récents entrepris par les EPS en interne

---

<sup>62</sup>

[https://www.fafiec.fr/images/contenu/menuhaut/observatoire/etudes/2006/2006-Rapport\\_final\\_sur\\_le\\_portage\\_salarial-OPIIEC.pdf](https://www.fafiec.fr/images/contenu/menuhaut/observatoire/etudes/2006/2006-Rapport_final_sur_le_portage_salarial-OPIIEC.pdf)

Pour avoir une idée de la façon dont se structure aujourd'hui le marché du portage, il est en effet

**Des domaines d'expertise des consultants d'ITG très variés**



**Répartition par secteur des entreprises ayant recours aux salariés portés par ITG**

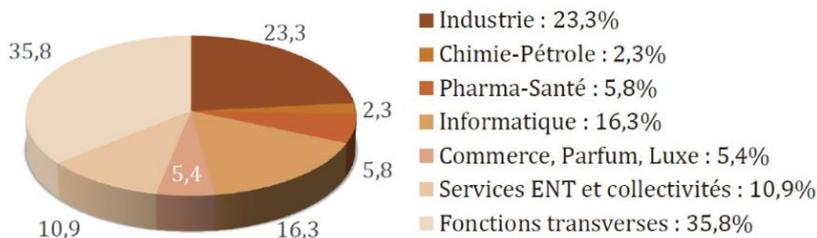


Figure 4 : Répartition des secteurs d'activité d'une EPS (membre du top 5)

possible de s'appuyer sur le travail réalisé et rendu public par certaines des principales entreprises de portage salarial sur leurs propres effectifs. Les données présentées ci-contre correspondent à la répartition des portés d'une des principales EPS française, suivant les domaines d'expertise et les secteurs d'activités. Les résultats se situent dans une certaine continuité avec ceux

du SNEPS que nous citons précédemment, puisqu'on y observe une forte représentation des métiers des ressources humaines, du management de projets, de la communication, mais aussi de l'informatique et des télécoms<sup>63</sup>. De manière générale, et conformément à ce que les entretiens laissent comprendre de la population des portés, les travailleurs en portage salarial se rencontrent donc principalement dans des métiers de prestations intellectuelles, et sont nombreux à travailler au sein des fonction supports de leurs entreprises clientes.

**1.3 D'une réponse pour les cadres seniors à l'extension des publics visés par le mécanisme**

La croissance du portage salarial s'est donc construite autour d'un bricolage juridique, rattachant des travailleurs indépendants au statut de salarié et limitant cette offre à des travailleurs capables de trouver eux-mêmes leurs missions et (pour la plupart) réalisant des prestations intellectuelles. Il n'est, dès lors, pas étonnant de voir l'histoire du portage salarial corrélée à celle de la situation d'emploi d'une catégorie spécifique de la population que sont les cadres seniors. L'évolution du mécanisme consacre pourtant rapidement l'ouverture du portage salarial à d'autres populations, dans un souci de diversification des bénéficiaires dont on devine les intérêts commerciaux pour les EPS. Se positionnant comme des acteurs de politiques publiques, en ceci qu'elles permettraient à des travailleurs de « retrouver le chemin de l'emploi », c'est toutefois par des discours mettant en

<sup>63</sup> Cette EPS parisienne présente en effet un niveau de spécialisation relativement faible, et l'on par conséquent faire l'hypothèse d'une relative représentativité de ces chiffres par rapport aux données nationales, même si l'emplacement géographique induit probablement une accentuation des métiers situés vers le haut de la hiérarchie sociale.

valeur leur utilité économique et sociale, et en effaçant volontiers les enjeux commerciaux qui sont les leurs, que les EPS étendent le spectre de leurs bénéficiaires.

### 1.3.1 Le portage salarial, un mécanisme s'adressant à des cadres seniors déstabilisés

Si le portage salarial ne nous apparaît pas pouvoir, à proprement parler, être considéré comme un dispositif répondant à des objectifs stratégiques de gouvernement, ses instigateurs semblent toutefois identifier un certain nombre de « destinataires » (Sarfati, 2018). Nous empruntons ici le terme à François Sarfati, afin de le distinguer du « bénéficiaire » parfois présent dans les analyses de science politique. Reprendre le terme de bénéficiaire validerait ici le discours actuel des EPS, qui présentent le portage salarial comme un avantage statutaire qu'il appartient aux travailleurs de faire fructifier. Parler de destinataire nous permet également de mettre l'accent sur la nature dynamique de la relation qui unit ceux qui proposent un service (les EPS) à ceux qui l'achètent (les portés). Par ce biais, nous insistons sur le fait que les portés ne sont pas des acteurs qui se saisissent (et sont saisis par) des dispositifs publics comme les autres : ils représentent aussi un public, que des acteurs économiques tentent de capter, c'est-à-dire d'attirer vers soi et conserver (Cochoy, 2004, p.3). La captation renvoie de cette manière aux liens qu'entretiennent les dispositifs techniques avec les dispositions sociales, dans la mesure où les actions qui s'y renvoient « s'appuient généralement sur des dispositifs ad hoc, dont la principale particularité consiste à mettre en jeu les dispositions que l'on prête (que l'on suppose ou que l'on attribue) au public visé » (*id*, p.7). Être vendeur au sein du marché du salaire que constitue le portage, c'est donc, en premier lieu, construire son public (Mallard et Rémy, 2001).

Le récit de la création et des premiers pas de l'AVARAP permet d'en identifier les premières caractéristiques : le portage apparaît initialement comme un mécanisme destiné aux cadres seniors au chômage. La déstabilisation du groupe des cadres a été analysée à diverses reprises par les sociologues. Paul Bouffartigue et Charles Gadéa (2001) identifient l'ambiguïté du positionnement de cette catégorie professionnelle prise dans un salariat de confiance au sein duquel l'autonomie et le pouvoir pourtant réels dont bénéficient ses membres doivent être mis au service de l'employeur. Partant de ce constat, les auteurs analysent une tendance à la rupture de confiance entre cadres et directions d'entreprises, conduisant les seconds à accroître les contrôles exercés sur les premiers et à réduire leurs marges de manœuvre. Le « malaise des cadres » se décline dès lors tant de manière subjective (« tension dans la relation contribution/rétribution) qu'objective (montée du chômage).

Les logiques d'après lesquelles le chômage des cadres a été « dramatisé » ont été mises en avant par les travaux sociologiques prenant pour objet d'analyse la situation de cette catégorie

socioprofessionnelle durant les années 1990 (Pochic, 2001). Si le taux de chômage des cadres est, depuis les années 1960, systématiquement inférieur à celui des autres catégories professionnelles, sa légère augmentation au début des années 1980 (de 2 à 3,6%) et son augmentation plus conséquente au cours des années 1990 (jusqu'à (5,5%)) offre une possibilité de réactivation d'un discours qui, analysant une précédente montée du chômage des cadres dans les années 1960, en fait tantôt une conséquence mécanique de la dégradation de la conjoncture économique et du progrès technique (Mouriaux, 1972), tantôt un phénomène indépendant du chômage du reste de la population dont il faudrait comprendre la logique propre (Boltanski, 1982). Quelle que soit l'interprétation retenue, c'est le mythe du cadre titulaire d'une carrière linéaire qui se trouve mis en cause, puisque lui aussi devrait désormais faire face à des accidents de parcours que Luc Boltanski interprète comme les témoins « des mécanismes structurels par lequel s'opère la reproduction du champ des entreprises » (1982).

Selon Sophie Pochic, le marché de l'emploi des cadres voit en effet se dessiner une opposition entre des « cadres vieillissants » et de « jeunes loups », permettant aux entreprises qui choisissent les seconds au détriment des premiers de « rajeunir leurs fonctions tout en diminuant les rémunérations » de leurs salariés (*Ibid*, p. 149). Face à cette tendance qui voit les grandes entreprises licencier leurs cadres seniors, un certain nombre de discours émergent pour valoriser des transitions de carrière menées par des travailleurs supposément désireux de « se prendre en mains ». Il s'agit ainsi de transformer des ruptures, massivement imposées par les employeurs, comme des bifurcations susceptibles d'être individuellement profitables. Au gré de l'augmentation du chômage, la grille de lecture mettant en avant la dimension choisie d'une seconde partie de carrière en rupture avec la première se rencontre ainsi pour justifier les repositionnements des coachs professionnels (Salman, 2015) ou d'un ensemble d'autres travailleurs en « repositionnements professionnels » (Poussou-Plesse, 2007). L'AVARAP, nous l'avons vu, constituait une première illustration de la valorisation des bifurcations comme des occasions de reprendre le contrôle de sa carrière et se réorienter vers un secteur économique plus porteur. Les EPS ne dérogeront pas à la règle au cours des années 1990 et 2000, en tenant ce discours à l'ensemble des travailleurs susceptibles d'avoir recours à leurs services. La population des seniors est alors perçue comme étant particulièrement en phase avec cet objectif, puisque ses membres sont censés posséder l'expertise et l'autonomie nécessaires à l'exercice de cette forme d'emploi, et qu'ils seraient animé d'un désir d'émancipation vis-à-vis de l'entreprise traditionnelle, de ses horaires et de ses contraintes :

“Les seniors correspondent à la genèse du portage salarial. Historiquement, celui-ci s'est créé avec cette population”, rappelle Radhia Amirat, directrice générale adjointe d'ITG, société de portage salarial. Ainsi, 53 % des consultants portés ont plus de 45 ans. Le dispositif s'applique particulièrement à eux puisque “les prérequis sont l'autonomie et l'expérience. Or, il y a toujours du travail pour qui est compétent” pointe Éric Atlani, président fondateur de Concretio. “La

nouvelle génération de seniors s'autonomise et ne cherche plus à rentrer dans une entreprise par le biais d'un contrat de travail classique, d'autant que le contrat à durée indéterminée (CDI) n'apporte plus la sécurité que l'on prétend, développe Lydie Roussel, présidente de Portage & Vous. (Extrait du *Nowel Economiste.fr* du 17/11/2016).

La dernière partie de cet extrait, qui présente un bon aperçu de la diversité des intentions qui sont prêtées aux cadres seniors, expliquerait ainsi l'intérêt d'une forme d'emploi telle que le portage salarial pour cette population. Confrontée à un salariat classique qui ne leur offrirait pas des perspectives professionnelles satisfaisantes, les cadres seniors trouveraient à travers le portage salarial un des seuls modes de continuation de la carrière acceptables pour des travailleurs attachés à leur autonomie. Cette logique emprunte beaucoup à la logique de l'honneur mise en avant par Sophie Pochic s'inspirant de Philippe D'Iribarne (1990), selon laquelle les cadres au chômage doivent beaucoup de leurs difficultés à retrouver un emploi à leur attachement à un statut et un certain nombre de rétributions.

Il s'agit de consultants qui exercent des missions de conseil, audit, études, formation... et qui ont choisi le portage, soit parce qu'ils veulent conserver un statut de salarié, soit parce qu'ils veulent valider un projet de création. Parmi eux, une forte proportion de seniors : « à 50 ans on est un vieux cadre, un jeune président, un consultant plein d'avenir ». (Jacques Vau, dans la revue des Cadres CFDT, en 1996).

La mise à son compte se présentent alors comme les uniques moyens de maintenir une progression de carrière que la trajectoire salariale ne parvient plus à assurer. L'offre des entreprises en portage salarial prend, aujourd'hui encore, appui sur cette figure du cadre sénior mis à l'écart de l'entreprise qui lui assurait autrefois une carrière stable et en progression constante :

Encadré : page internet d'une EPS (membre du top 5, Paris)

Pensé à l'origine pour les cadres seniors à la recherche d'un statut leur permettant de sortir du chômage de longue durée, le portage salarial est une solution parfaitement adaptée aux cadres seniors, qu'ils soient à la retraite, encore en activité ou en préretraite.

Ses avantages sont nombreux :

- 1) Rester actif sans avoir besoin de créer sa propre société ou sans devoir s'accommoder d'un statut limité comme l'intérim ou le régime auto-entrepreneur.
- 2) Mettre en valeur son expertise afin d'accéder à des missions tout autant variées que rémunératrices.
- 3) Cumuler sa pension de retraite et la rémunération issue de ses missions en portage afin de maintenir ses revenus ou les augmenter de manière substantielle.
- 4) N'être soumis à aucun lien de subordination hiérarchique : liberté totale d'organisation

Le portage salarial apparaît ainsi, pour une population spécifique, comme une solution à double usage. A la fois solution de lutte contre le chômage et mode de réappropriation des horaires et de la façon de travailler, il constituerait ainsi, à l'image du « vrai louage » (Didry, 2011), un mode de mobilisation de la main d'œuvre à même de satisfaire certaines revendications des travailleurs.

### 1.3.2 L'extension progressive du public du portage salarial

Les cadres séniors constituent donc le premier public visé par les EPS, et c'est probablement chez lui qu'il est le plus facile de supposer des dispositions à l'autonomie façonnées par une carrière entière. A mesure que croit le secteur du portage salarial et la concurrence qui y prend place, on assiste toutefois à une diversification des destinataires du portage salarial. Il s'agit ainsi, pour les EPS, d'opérer des ajustements dans la construction de son public, afin d'y intégrer des travailleurs sortant de sa cible initiale.

Notre cible, ce sont les cadres demandeurs d'emploi qui exécutent des missions de leur compétence. Parmi ces spécialistes, il y a les séniors bien sûr, mais on en trouve aussi chez les moins de 40 ans. Dans cette catégorie, les femmes l'emportent en nombre sur les hommes. Le portage peut être choisi, pas seulement subi, par rapport à un projet personnel ou familial. A aucun moment, on ne trouvera des personnes s'assimilant à l'exécution de tâches, pour nécessaires et nobles qu'elles soient (exemple des merchandiseurs). (Jacques Vau, fondateur d'ITG, première société de portage salarial française, dans La Revue des Cadres CFDT, 1996).

L'intégration des moins de quarante ans constitue une première étape dans l'extension du public du portage salarial, et sera renforcée par la construction de figures idéaltypiques avec une méthode qui relève probablement autant du dispositif de marketing que du ciblage de destinataire de politiques publiques. De nombreuses EPS élaborent ainsi des profils types à travers lesquels sont invités à se reconnaître leurs futurs clients : souvent définis par leur statut (micro-entrepreneur, salarié cadre, chômeur, étudiant), les portés se trouvent parfois également décrits à l'aune de caractéristiques sociales (genre et âge essentiellement) qui impliqueraient une correspondance plus ou moins grands vis-à-vis du produit qu'est le portage salarial. La grille de lecture proposée par Franck Cochoy (2004), déclinant la captation en un duo d'action alliant l'observation du parcours de la cible et l'interception de cette dernière, nous permet d'appréhender la rencontre entre EPS et portés. Les informations captées par les professionnels des EPS et l'analyse qu'ils font du marché du travail sont réinvesties pour « construire un portrait, un modèle, dans lequel la cible se reconnaît plus ou moins » (2004, *id*). Dans ce secteur, les trajectoires de consommateurs sont ainsi remplacées par des trajectoires de travailleurs consommateurs de statuts, et c'est sur un discours mettant en avant la compréhension du désir d'autonomie éprouvé par ces travailleurs que les EPS construisent leur entreprise de séduction. Le statut de salarié, rendu accessible par le portage salarial, est présenté

comme un moyen de mettre en œuvre son autonomie accessible à des clients dont les caractéristiques se diversifient et participent à l'extension du marché et des débouchés commerciaux.

En fait, on chez nous on a deux profils assez récurrents : les cadres seniors, surtout dans les secteurs type informatique, surtout des hommes. Là ça représente une grosse proportion de nos effectifs. Mais aussi des femmes, un peu plus jeunes. Alors c'est de l'interprétation, mais sûrement en recherche d'une meilleure articulation vie personnelle vie professionnelle. Et puis des jeunes aussi... enfin vous devez savoir ça par cœur, mais beaucoup de jeunes qui ne veulent plus passer dans une grande entreprise comme leurs parents. La génération Y, quoi.

(Entretien avec le directeur régional d'une entreprise de portage salarial, région parisienne, membre du top 15, novembre 2016).

La manière dont l'intégration des femmes est évoquée par ce directeur régional mérite que l'on s'y attarde, car elle témoigne d'une segmentation du marché en fonction du profils genrés. Si le cadre expert senior masculin qui souhaite s'éloigner de l'entreprise classique à quelques années de la retraite constitue l'exemple paradigmatique de la population du portage salarial, les femmes rejoindraient le portage salarial pour d'autres motivations : désireuses de retrouver un équilibre entre leur vie professionnelle et la vie familiale qui leur est attribuée, elles trouveraient à travers le portage salarial la façon de combiner vie professionnelle ambitieuse et la flexibilité d'un emploi du temps permettant d'organiser sa vie autour de leur famille. Ces discours destinés à la captation de la clientèle mettent donc volontiers en avant la figure d'un client maître de son parcours professionnel, et dont les bifurcations correspondent à la recherche de nouveaux équilibres ou à la mise en œuvre de nouveaux désirs plutôt qu'à des recompositions forcées dues à des ruptures professionnelles involontaires.

On ne trouve que peu de traces, au sein de ces discours, mention du plafond de verre rencontré par les femmes au cours de leurs carrières salariales (Béréni, 2011), ni de la difficile insertion des jeunes dans des emplois salariés stables. Mettre l'accent sur cette dimension permet ainsi, pour les EPS, de s'abstenir de tout discours critique sur le fonctionnement du marché du travail, et de présenter au consommateur l'image, probablement pensée comme valorisante, de lui-même comme d'un être mu par ses désirs. Cette diversification des publics, que l'on rencontre surtout à partir de la fin des années 2000, correspond à l'évolution du cycle de vie du produit qu'est le portage : en l'espèce, la conquête revendiquée de nouveaux profils (les jeunes, les femmes) semble facilitée par le fait que le portage salarial, inscrit dans le code du travail depuis 2008, devient un produit légitimé par les pouvoirs publics, et qui peut donc faire l'objet d'une certaine publicité de façon explicite. L'analyse de la structure des publics du portage salarial à partir des quelques données qui nous sont disponibles invite toutefois à relativiser la diversification du public du portage salarial :

	Moins de 45 ans	Hommes	Femmes	Ancienneté plus de 3 ans	Cadres	CDI
2006 <sup>64</sup>	53.51%	54.5%	45.5%	nc	nc	53,8%
2014 <sup>65</sup>	53%	58%	42%	37%	75%	49%

Figure 5 : l'évolution de la structure de la population des portés

La comparaison de ces données, produites sur un intervalle de huit ans, permettent de comparer l'évolution du public du portage salarial, conduit ainsi à relativiser l'arrivée massive de nouveaux profils (proportion de femmes déclinante, même proportion de moins de 45 ans). Plus qu'une diversification, les discours d'extension des cibles du portage correspond ainsi, selon nous, à une intensification des démarches de communication et de publicisation de son activité.

\* \* \*

La manière dont ces différentes « cibles » sont appréhendées montre que les pratiques contemporaines du portage salarial s'inscrivent toutefois dans une certaine fidélité vis-à-vis de la façon dont il se pratiquait à l'AVARAP : produisant des prestations intellectuelles qu'ils sont en mesure de vendre à leurs clients, les portés et les portées sont ainsi déclarés « autonomes », et partageraient une certaine appétence pour l'émancipation du cadre salarial. Au service de ces travailleurs « maîtres en ce qu'ils font », les entreprises de portage salarial s'affirment alors comme des tiers employeurs par lesquels se déploie et se met en place un « vrai louage » (Didry, 2011).

## 2. Construire le portage comme une réponse adaptée face au chômage

Vendre un mécanisme d'emploi et, dans ce cas précis, un statut, suppose également la diffusion d'un discours de légitimation et une affirmation de l'utilité économique de ce dernier. Dans un contexte marqué par une crise de l'emploi (Maruani, 1990), les promoteurs de nouvelles formes d'emploi se présentent volontiers comme des outils de lutte contre le chômage permettant aux travailleurs de se maintenir en situation d'emploi malgré un taux de chômage important. L'inscription du portage salarial au programme de l'ANI du 11 janvier 2008 témoigne du succès de cet argumentaire et de sa reprise par le législateur. Elle positionne également les EPS en tant qu'intermédiaires du droit (Pélisse, 2014). Si ces acteurs ne sont pas à proprement parler des professionnels du droit, ils « se retrouvent confrontés au droit dans le cadre de leurs activités de travail, qu'ils soient chargés de le mettre en œuvre (conseillers des politiques de l'emploi, ingénieurs sécurités dans des laboratoires scientifiques) ou qu'ils soient amenés à le mobiliser, et même à le produire » (*id.*, p.10). Au cours de cette section, il s'agira donc de voir dans quelle mesure les promoteurs du portage salarial se positionnent en tant que producteurs du droit, et comment ils

<sup>64</sup> [https://www.fafiec.fr/images/contenu/menuhaut/observatoire/etudes/2006/2006-Rapport\\_final\\_sur\\_le\\_portage\\_salarial-OPIIEC.pdf](https://www.fafiec.fr/images/contenu/menuhaut/observatoire/etudes/2006/2006-Rapport_final_sur_le_portage_salarial-OPIIEC.pdf)

<sup>65</sup> <https://www.valor-portage.fr/wp-content/uploads/2015/12/Etude-OPPS-sur-le-portage-salarial.pdf>

articulent cette fonction à la revendication d'un rôle d'une utilité économique validée par le politique.

Nous analyserons dans un premier temps la production d'arguments macro-économiques par les EPS et leur syndicat, tendant à présenter ces institutions comme des instruments de lutte contre le chômage. Ces arguments macro-économiques n'apparaissent toutefois pas suffisants pour justifier l'existence du mécanisme, et c'est pourquoi ces arguments appuyés par la science économique se doublent d'arguments micro-économiques relatifs à la liberté et l'émancipation du travailleur que nous retracerons dans un second temps. Enfin, nous verrons dans quelle mesure l'ANI du 11 janvier 2008, premier texte à proposer une définition légale du portage salarial, peut être considéré comme une validation de ces arguments par les parties prenantes de l'accord.

### ***2.1 Une modalité de flexibilisation de la main d'œuvre face au chômage : légitimer et rendre visible le portage salarial***

On trouve une trace du travail de légitimation « scientifique » (Sarfati, 2017) à travers l'étude des articles faisant référence au portage salarial au sein de la presse. Analyser la diffusion des articles qui y ont trait permet en effet de nous intéresser simultanément à la visibilité et à la présentation du mécanisme par ses promoteurs comme par ses détracteurs. Dans un article de l'humanité daté de 2009, les risques du portage salarial sont par exemple mis en avant, et il est affirmé que le mécanisme est susceptible d'être utilisé par des entreprises qui « voudraient remplacer des salariés par des “portés”, ou faux indépendants, pour s'affranchir des protections du Code du travail et du cadre collectif qui garantit les droits des salariés »<sup>66</sup>. Ces dénonciations restent toutefois marginales, et si la presse constitue un outil de propagation de la parole publique, elle est bien davantage saisie par ceux qui ont intérêt à faire la publicité du portage salarial qu'à le remettre en cause. C'est pour étayer cette dernière affirmation que nous avons entrepris une revue de presse.

#### **La méthode Europresse**

Europresse est un logiciel référençant les articles parus sur un certain nombre de titres de presse (3500). Il permet, à partir d'une entrée d'un ou plusieurs mots, de sélectionner les articles parus sur une période donnée. Dans notre étude, la recherche a été faite à partir de l'entrée « portage salarial », et a porté sur l'ensemble des articles sortis par le logiciel. Les articles contenant ces mots par coïncidence (par exemple traitant de salariés effectuant du portage de repas) n'ont pas été retenus. Si les articles ne mentionnant pas explicitement les mots « portage » et « salarial » ne sont pas apparus au sein de l'étude, on peut néanmoins penser que la méthode restitue une bonne partie des articles parus sur le sujet, car la nature relativement anonyme du portage incite celui qui en parle à le nommer explicitement. Ces données résultent du dépouillement de 14

---

<sup>66</sup> *L'humanité*, le 20 mai 2009.

titres de presse à partir du logiciel Europresse. Les titres ont été choisis dans le but de donner un aperçu diversifié du paysage médiatique français. La sélection ne se veut pas représentative, puisqu'ont été retenus titres accordant le plus fréquemment un article au portage.

Deux quotidiens économiques (Les Echos et La Tribune), un mensuel économique (L'Entreprise) cinq quotidiens nationaux à portée plus générale (Le Monde, La Croix, Le Figaro, Libération, L'humanité), deux quotidiens régionaux provenant de régions aux identités géographiques et économiques diverses (La Voix du Nord, Le Progrès), Trois hebdomadaires (Le point, L'express, Challenge, Le Nouvel Observateur), un mensuel spécialisé dans les questions de droit social (Liaisons sociales) ont été retenus. Au total, sur la période considérée (1997 date du premier article sur le portage – 2015 date de l'ordonnance sur le portage salarial), 359 articles ont été retenus, répertoriés, et analysés.

Le traitement médiatique du portage salarial sur la période 1997-2003 donne à voir un mécanisme encore peu connu, dont il s'agit de faire la présentation à des lecteurs qui n'en ont probablement jamais entendu parler. Notre classement thématique des articles révèle ainsi que près d'un tiers d'entre eux sont, sur cette période, consacrés à la présentation et à l'explication du mécanisme du portage, et sont rédigés sur un registre descriptif.

Tableau 1: Répartition des thématiques des articles sur le portage salarial (1997-2003)

Thème de l'article	Présentation	Destinataires	Indépendance	Débat juridique
1997-2003	30% <sup>67</sup>	12%	19%	7%

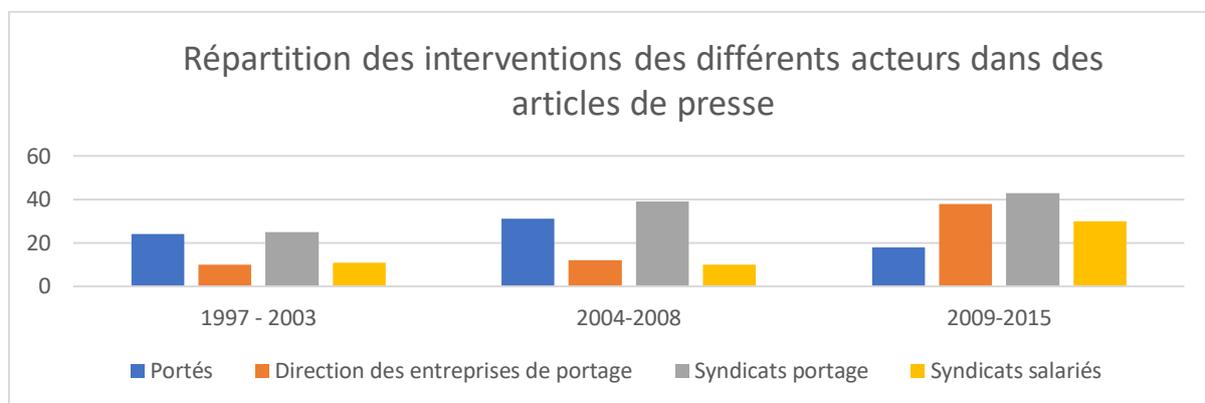
19% des articles articulent le portage salarial à la problématique plus générale de l'indépendance, en le présentant comme un mode d'accès parmi d'autres à cette dernière. Souvent valorisé, le portage salarial est alors présenté comme une troisième voie, entre salariat et indépendance, et les articles qui en font l'éloge s'appuient régulièrement sur des témoignages de portés satisfaits de leur expérience via cette forme d'emploi :

A trente-trois ans, je suis conscient que je n'aurai pas un travail pour toute la vie.  
Et ce qui intéresse les entreprises, c'est le service. Aussi peu m'importe le statut.  
Je n'ai pas de priorité à l'égard d'un poste salarié.

<sup>67</sup> Lecture : 30% des articles publiés entre 1997 et 2003 ont été classés dans la catégorie des articles présentant le portage salarial.

En revanche, la formule de portage débouche sur une qualité de vie et une conception du temps bien différente de celle qui tourne autour des 35 heures. (Les Echos supplément management, mardi 31 mars 1998 p. 4).

C'est au nom de ce mode de vie, de ce rapport entrepreneurial au temps, que les promoteurs du portage salarial construisent une hiérarchie des situations professionnelles au sommet de laquelle trône le portage. Ces promoteurs, qu'ils prennent la forme des dirigeants d'EPS ou des syndicats regroupant les entreprises du secteur, acquièrent progressivement les moyens de présenter le portage salarial comme une solution adaptée à la situation du marché du travail français. La capacité de ces acteurs à imposer leur discours se laisse comprendre par une analyse de la répartition des interventions selon la catégorie des acteurs au sein des articles de presse :



Alors que, lors des premières années du dispositif, les membres du SNEPS partageaient la parole de façon équitable avec les portés qui abordaient le portage sous l'angle du témoignage, la proportion des premiers tend à croître avec les années, témoignant de l'enjeu que représente pour ces entreprises un accès à la parole publique et de la capacité qu'ils ont à s'en saisir. Pour les défenseurs du portage salarial, la signature d'un contrat de travail avec une EPS permettrait ainsi d'apporter une certaine sécurité à des nouveaux travailleurs indépendants générés par les transformations du marché du travail français. Guillaume Cairou, Président de l'EPS Didaxis (membre du top 5), habitué à prendre la parole dans les médias, affirme ainsi dans *Le Monde* du 4 avril 2016 :

Le portage salarial c'est l'ubérisation sans la précarisation du travailleur. Parce que le salarié porté est volontaire pour s'inscrire dans une démarche qui lui apporte la sécurité d'un contrat de travail – assurance chômage, prévoyance, mutuelle - et la flexibilité de l'aventure entrepreneuriale.

Cette argumentation s'appuie régulièrement, dans une logique de désidéologisation et d'objectivation bien soulignée par Alain Desrosières (2008), sur la mobilisation de chiffres et de statistiques qui attestent de la pertinence du portage salarial comme remède à la crise de l'emploi.

Cette démonstration peut s'appuyer sur des économistes médiatiques, comme nous le montre récemment l'intervention de Nicolas Bouzou<sup>68</sup> dans Le livre blanc du portage salarial, en 2017 :

Le marché du travail français souffre de la dichotomie forte entre travail salarié et travail indépendant. Seuls 10% des actifs hexagonaux sont à leur compte, contre 15% en moyenne dans l'UE. Le portage salarial offre une réponse à ces inefficaces différences de statut. L'adaptation à la mutation technologique et la baisse du chômage passent par là.

Le nombre d'emplois « de réserve » que pourrait générer le portage constitue dans cette optique un argument régulièrement mobilisé, ce que ne manque pas de faire Guillaume Cairou qui annonce, dans son ouvrage « tous indépendants » (Cairou, 2016), la possibilité de créer 1 million d'emplois. Ces annonces permettent ainsi de s'adresser directement aux pouvoirs publics, en réclamant des réformes du droit du travail destinées à rendre la France plus compétitive :

Il faut bien commencer quelque part, je propose que ce soit par la suppression des 35 heures. En travaillant moins, la France a créé moins de richesse. Le portage salarial étant l'un des moyens efficaces d'assouplir ce rigide carcan. Aux thuriféraires des 35 heures, je veux leur conseiller de regarder objectivement la théorie économique qui nous démontre que pour produire plus, à productivité constante, la France doit travailler plus. Ainsi, en travaillant moins, la France a créé moins de richesse, moins d'emploi et moins de croissance. Est-ce cette mécanique économique qu'ils veulent laisser en héritage à la génération de nos enfants ? C'est trop souvent encore un sujet d'affrontement. Je regrette que les 35 heures ne soient trop souvent encore qu'un sujet d'affrontement partisan et idéologique. <sup>69</sup>

(Christian Person, PDG et fondateur de la société de portage salarial Umalis).

La diffusion de ce discours va de pair avec la part de plus en plus grande prise par les acteurs institutionnels du portage salarial au sein des articles de presse, et traduit la mutation du discours opérée au cours des années 2000. Si la mobilisation fréquente de témoignages de portés traduit jusque-là un souci, tantôt journalistique et tantôt commercial, de faire connaître une forme d'emploi originale à ses destinataires, les interventions de directeurs d'EPS ou du président du syndicat des EPS deviennent des moyens de défendre l'utilité du portage salarial comme un instrument privilégié de lutte contre le chômage, et de mettre en cause les pouvoirs publics pour le défaut de publicité du mécanisme dont ils seraient responsables :

Mais le problème du portage salarial est le peu de publicité qu'on lui fait. D'après l'étude réalisée par l'Ifop pour la Fédération des Entreprises de Portage Salarial faite en novembre 2015, 77 % des sondés pensent que les pouvoirs publics ne font pas assez pour promouvoir et valoriser cette nouvelle forme d'emploi. Et

---

<sup>68</sup> Fondateur du cabinet Asteres, contributeur régulier pour Le Figaro, Les Echos, Le Monde, l'Express, il intervient régulièrement sur France 5, BFM TV ou encore Radio Classique

<sup>69</sup> <http://www.economiematin.fr/news-france-travail-suppression-35-heures>, consulté le 10/09/2019

pour preuve, sur l'ensemble des Français sondés, 66 % ne connaissent pas le nom de portage salarial, et ce, alors qu'il emporte l'adhésion des syndicats et du patronat.

(Extrait de La Croix, « Le portage salarial, une arme efficace pour relancer l'emploi », 12/04/2016).

Les arguments déployés pour la défense du portage salarial et tournés vers les travailleurs, mettent à l'honneur la possible réconciliation entre la sécurité du salariat et l'émancipation permise par l'entreprise individuelle. Cette entreprise se justifierait par le désir des Français de devenir indépendants et leur capacité à se réapproprier un dispositif leur donnant de la liberté dans leur travail. Pour appuyer leur démonstration, les entreprises de portage investissent dans la production de connaissance démontrant la convergence entre leur offre et les aspirations des travailleurs. Les études produites par le think tank « Travailler autrement »<sup>70</sup>, adossé à l'entreprise ITG visent, dans cette optique, à rappeler l'engouement suscité par l'indépendance. Le baromètre « travailler autrement », publié de façon régulière, est l'occasion d'affirmer que « 82% des français ont une perception positive du travail indépendant », ou que 86% d'entre eux « estiment que le portage salarial est une solution intéressante pour devenir indépendant ». L'objectif n'est alors pas tant de convaincre les potentiels clients du bien-fondé du portage salarial, mais davantage les pouvoirs publics et relais institutionnels qui restent encore, selon les acteurs du secteur, trop insensibles aux vertus de cette forme d'emploi. Ce travail de mise en visibilité du mécanisme entrepris au niveau national par l'intermédiaire de la presse, est relayé au niveau local, par des antennes régionales mises en place par certaines EPS aspirant à couvrir tout le territoire. Ces entreprises visent principalement à gagner la confiance d'institutions publiques et associatives qui servent de relais dans la diffusion du mécanisme du portage salarial et de ses avantages pour les portés :

En région j'ai quand même un gros boulot d'évangélisation si tu veux, pour expliquer ce que c'est, comment ça fonctionne. Mon premier job ça a été d'aller expliquer à des organismes accompagnant les gens dans des projets d'entreprises, l'APEC, Pôle Emploi, les CCI, pour leur expliquer ce que c'est que le portage, les associations aussi de chefs d'entreprise, les écoles... Et les directeurs d'agence Pôle Emploi petit à petit me font intervenir dans leurs réunions d'équipe pour que les conseillers petit à petit parlent du portage aux personnes qu'ils rencontrent.

(Entretien avec une responsable d'antenne régionale d'une EPS membre du top 5).

L'analyse de la captation du public par les EPS invite ainsi à appréhender la multiplicité de ce travail : s'il est nécessaire de construire un public auquel s'adresser afin de nouer une potentielle relation de vente, il importe également, pour ces acteurs, de produire un discours en direction des pouvoirs

---

<sup>70</sup> La fondation ITG (du nom de l'EPS leader du secteur), qui peut être qualifiée de think tank, a pour principale mission de produire des études sur le rapport des Français au travail indépendant.

publics afin de gagner la confiance du législateur et des relais institutionnels essentiels au développement de l'activité.

Tableau 2 : Répartition des thématiques des articles sur le portage salarial sur plusieurs périodes

Thème de l'article	Présentation	Destinataires	Indépendance	Débat juridique	Construction et négociations
1997-2003	30% <sup>71</sup>	12%	19%	7%	9%
2004-2008	14%	17%	11%	4%	19%
2009-2015	9%	3%	8%	5%	41%

L'évolution des thématiques des articles rend compte de cette évolution, et nous permet d'identifier trois principales phases organisant l'histoire du portage salarial, qui sans s'appuyer sur les mêmes bornes que celles que nous identifions comme centrales pour tracer l'histoire du portage salarial, dessinent un mouvement d'ensemble qu'il nous paraît pertinent de souligner : Une phase d'émergence, durant laquelle le mécanisme n'est que peu connu et dont les promoteurs veulent assurer la visibilité ; une phase de structuration du secteur, au cours de laquelle les acteurs tentent de se doter d'outils permettant de légitimer le portage salarial ; une phase d'institutionnalisation, qui voit le mécanisme être reconnu par le droit et faire l'objet de négociations importantes, débouchant en 2017 sur la signature d'une convention collective de branche des salariés en portage salarial. La borne de 2008 est dans cette optique déterminante, puisque c'est elle qui vient marquer, pour la première fois, la reconnaissance du portage salarial par le droit et son intégration au sein du code du travail. Cette borne temporelle ouvre une période de négociation complexe entre partenaires sociaux et explique la place prise par les interventions des organisations syndicales dans la presse (de 8 interventions en 2004-2008 à 30 en 2009-2015).

---

<sup>71</sup> Lecture : 30% des articles publiés entre 1997 et 2003 ont été classés dans la catégorie des articles présentant le portage salarial.

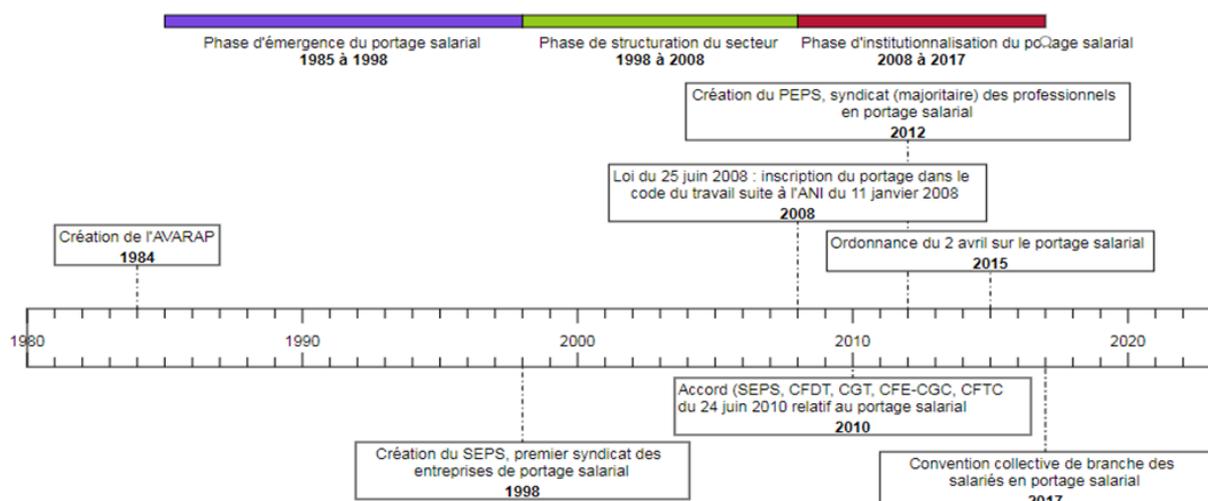


Figure 6 : Chronologie de la construction du portage salarial

Il nous faut dès à présent préciser que si la représentation de cette histoire sous la forme de frise peut donner la sensation d'un processus progressif, régulier et sans accroc, la plongée dans la négociation (voir chapitre 3) révèle au contraire des interactions entre partenaires sociaux complexes et des allers-retours entre validation et remise en cause par le pouvoir législatif. Nous nous efforcerons de restituer la complexité de ce processus plus loin dans la thèse, mais cette frise permet pour le moment d'identifier à grands traits l'entrée en légalité du portage, et la manière dont le processus de légitimation porte ses fruits pour les acteurs du secteur.

## 2.2 La reconnaissance du portage salarial par le législateur à travers l'ANI de 2008

Si le portage salarial se développe dans un premier temps en marge de la légalité et sans qu'il ne soit fait mention du mécanisme dans le code du travail, l'augmentation du nombre de travailleurs utilisant cette forme d'emploi et la croissance des débats juridiques s'intéressant à cet objet vont motiver la prise en compte de cette forme d'emploi par les pouvoirs publics. L'intérêt de cette reconnaissance est donc à la fois juridique (écarter les risques que les portés ne soient pas reconnus comme des salariés à part entière) et commercial (assurer une nouvelle visibilité au mécanisme). La première définition légale du portage salarial apparaît avec l'ANI du 11 janvier 2008, qui inaugure une pratique de dialogue sociale inaugurée par la loi du 31 janvier 2007 (dite loi Larcher). Cette loi stipule en effet que « l'engagement d'une réforme relative aux relations individuelles et collectives de travail, à l'emploi et à la formation professionnelle, doit saisir les représentants des organisations syndicales et patronales pour leur laisser la possibilité de négocier sur le sujet concerné », étant précisé que l'absence d'accord se voit suivie d'une légifération du gouvernement. Si cette loi affirme donc en apparence les partenaires sociaux comme entité compétente pour négocier les réformes en matière d'emploi, le gouvernement possède une double influence sur cette interaction : par la

remise d'une feuille de route, il établit les sujets sur lesquels les partenaires sociaux sont invités à négocier ; en affirmant le pouvoir qu'il possède, en dernière instance, de légiférer à sa main si l'une ou l'autre des parties refuse de signer l'accord, il contribue à façonner le rapport de force en fonction de l'anticipation que font les différentes parties de ce que serait son action en absence d'accord. C'est dans ce cadre que le portage salarial acquiert sa reconnaissance dans le code du travail. Alors que les acteurs politiques revendiquent de mettre en place une « flexicurité à la française », le mécanisme en apparaît comme une des modalités, et son introduction à l'agenda de l'ANI du 15 janvier 2008 contraint les acteurs syndicaux à prendre position sur son développement.

### 2.2.1 Le portage salarial, un mécanisme emblématique d'une « flexicurité à la française »

Dans son analyse du contexte idéologique et institutionnel dans lequel prennent place les négociations préalables à l'ANI du 15 janvier 2008, Jacques Freyssinet (2007) considère que la stratégie présidentielle, l'influence des rapports d'experts, ainsi que l'inflexion libérale d'une Union Européenne promouvant la flexicurité, participent à la définition d'un contexte favorable à la construction d'une « flexicurité à la Française »<sup>72</sup>. Les rapports Blanchard et Tirole (2003), Cahuc et Kramarz (2004), plaident en effet pour un système de protection de l'emploi ou un contrat de travail unique qui supprimerait le dualisme entre CDI et CDD et la généralisation de l'accompagnement individualisé des demandeurs d'emploi, tandis que celui écrit par Michel de Virville (2004) préconise la création d'un nouveau contrat de travail « empruntant son régime au contrat à durée déterminée, ouvert à des cadres ou des personnels qualifiés, notamment des experts, empruntant son régime au contrat à durée déterminée mais se référant non à une période donnée, mais à un terme objectif » (Freyssinet, 2007, p.12). Si ces rapports ne présentent pas explicitement le portage salarial comme la voie d'un marché du travail plus efficace, ils promeuvent toutefois des idées qui lui font écho : la simplification du marché du travail par l'extension d'un unique système de protection sociale, l'intégration d'une population « d'experts » à un salariat intermittent, sont autant d'arguments présents dans ces rapports que les promoteurs du portage salarial reprennent à leur compte pour légitimer et rendre visible l'utilité du dispositif. La promotion de la flexicurité faite par ces rapports se trouve reprise par les acteurs politiques, comme on peut s'en rendre compte lors d'un colloque de 2007 à l'Université de Nantes consacré au portage salarial, les chargées de mission de la délégation générale à l'emploi et à la formation (DGEFP) :

Le concept de sécurisation des parcours professionnels et de flexicurité se sont traduits par des réformes et des réformes importantes. (...) Le portage salarial entend résoudre deux problèmes : d'une part permettre, par des services divers et un accompagnement adapté, à des travailleurs autonomes de valoriser leur expérience en effectuant des missions auprès de différentes entreprises et d'autre

---

<sup>72</sup> Terme repris par le ministre du travail lors de la présentation du texte de l'ANI devant l'assemblée

part, rendre compatible la dichotomie entre le statut recherché par le travailleur porté et le statut offert par les entreprises qui souhaitent avoir recours à ses services.

(Actes de colloque, 22 juin 2007).

Si les négociations sont, dans le cadre de l'ANI, laissées aux mains des syndicats et des organisations patronales, il convient de rappeler que « le politique apparaît (...) sous la forme d'un contexte qui, à l'instar des contextes technologiques et économiques, structure les relations entre acteurs et les "produits" du système, les règles qui encadrent l'activité de travail. Selon les passages, le "politique" glisse de façon imprécise du statut d'acteur caractéristique du système à celui de contexte, voire d'idéologie globale du système » (Mias, 2008). Les acteurs politiques ne manquent pas d'inscrire cet ANI dans une démarche plus globale allant vers la flexicurité, chaudement recommandée par la stratégie européenne pour l'emploi depuis 1997 (Conter, 2011). Lorsqu'il présente le texte au parlement, Xavier Bertrand, alors ministre du travail, utilise ouvertement ce vocabulaire :

Ce dialogue régulier rendra plus légitime, plus efficace et plus durable un texte qui concrétise les avancées majeures contenues dans l'accord du 11 janvier et dessine un nouvel équilibre entre flexibilité et sécurité, pour une flexicurité à la française.<sup>73</sup>

(Xavier Bertrand, Assemblée nationale, séance de 15 heures du 15 avril 2008 ).

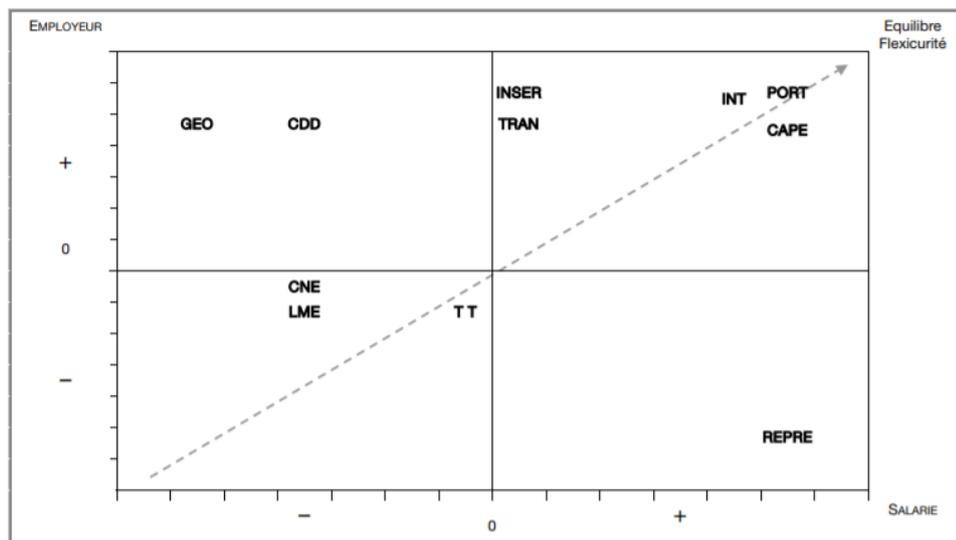
Le portage salarial s'inscrit dans cette série de mesure promouvant une forme de « flexicurité à la française », à tel point qu'il semble en constituer, pour certains, une forme d'incarnation. Le document de travail issu de la collaboration entre Laurent Duclos, alors chargé de mission au Centre d'analyse stratégique<sup>74</sup> et de Jean-Yves Kerbouc'h, Professeur à l'Université de Haute-Alsace, intitulé « organisation du marché du travail et flexicurité à la française », suggère ainsi que

---

<sup>73</sup> <http://www.assemblee-nationale.fr/13/cra/2007-2008/142.asp>

<sup>74</sup> Créé sur décret par Jacques Chirac le 6 mars 2006, le Centre d'analyse stratégique appartenait alors aux services du premier ministre, et a été remplacé par France Stratégie en 2013.

GRAPHIQUE 3  
LES DISPOSITIONS DU DROIT ET L'EQUILIBRE EN TERMES DE FLEXICURITE



LEGENDE DU GRAPHIQUE : les dispositions du droit relatives aux contrats à durée déterminée (CDD), à l'intérim (INT), aux licenciements économiques (LME), aux mobilités géographiques (GEO), aux parcours d'insertion (INSER), au temps de travail (TT), au transfert d'entreprise (TRAN), au contrat d'appui au projet d'entreprise (CAPE), au « portage salarial » (PORT) et la représentation du personnel (REPRE), sont évaluées sur quatre axes constitués :

le portage salarial constituerait la mesure accomplissant de la façon la plus équilibrée une flexibilité mise au service de l'employeur avec la sécurité du salarié<sup>75</sup>.

Le portage salarial peut donc sembler, pour les acteurs politiques qui défendent l'instauration d'une flexicurité à la française. Pour autant, peu d'acteurs politiques publics prennent explicitement position sur le sujet. Souffrant d'un déficit de visibilité, ses promoteurs vont entreprendre de mobiliser des relais dans le champ politique afin de lui donner une existence légale.

### 2.2.2 Le lobbying des acteurs du portage salarial

L'inscription du portage salarial au calendrier de l'ANI de 2008 est le résultat d'un lobbying efficace, qui voit les promoteurs du mécanisme parvenir à trouver des relais au sein des cabinets ministériels. Dans la lignée de Loup Francart (2002), nous appelons ici lobbying une entreprise qui « a pour but de faciliter la conquête de marché, l'aboutissement de projet ou encore le lancement d'un produit en amenant les décideurs à infléchir une norme (juridique ou autre), en créer une nouvelle ou supprimer des dispositions régissant le secteur » (p.220). C'est en effet au sein des cabinets ministériels qu'émergent, pour la première fois, une réflexion sur l'opportunité de fournir un cadre normatif au portage salarial. Des agents de la DGEFP font ainsi savoir, lors du colloque du 22 juin 2007, qu'un groupe de travail a été mis en place à la suite d'une commande du cabinet du ministre du travail de l'époque, Gérard Larcher. Cette prise en compte par les cabinets ministériels peut notamment s'expliquer par des liens personnels entre les acteurs du portage salarial et certaines personnalités politiques de premier plan :

<sup>75</sup> <http://www.metalonia.com/w/documents/Flexiguridad%20a%20la%20francesa.pdf>

Ah, avec le SNEPS, du lobbying, on a fait que ça, vis à vis du ministère. On avait des contacts c'est tout, mais ils ont jamais rien voulu faire... Moi quand j'ai vu en 2008 cet article de la loi qui était prévue, je sais pas comment ils ont pu obtenir ce texte. On cherchait tous les appuis politiques, on avait Valérie Pécresse par exemple qui était très pour et qui nous a pas mal aidé dans la mise en relation, on a eu celui qui est président du sénat là... Larcher. Gérard Larcher, qui est un excellent ami de mon frère alors je l'ai rencontré plusieurs fois.  
(Entretien avec Jean-Loup Guibert, janvier 2016).

Cette capacité à mobiliser les personnalités politiques est constitutive de l'histoire du portage salarial, et se trouvera confirmée lors des différentes évolutions légales du mécanisme. Le secteur apparaît en l'espèce tributaire de la capacité de certains de ses acteurs à porter la thématique devant les acteurs politiques. C'est en particulier le cas de Patrick Lévy-Waitz, dirigeant d'une EPS leader du secteur et acteur historique du secteur, ancien vice-président du syndicat des EPS, qui parvient à avoir l'oreille des cabinets ministériels et dont le rôle semble avoir été décisif. S'il nous a été impossible de rencontrer Patrick Lévy Waitz dans le cadre de la thèse<sup>76</sup>, différents témoignages portent à croire que son pouvoir de mobilisation au sein des cabinets ministériels a grandement contribué à une intervention du gouvernement :

Alors ça, honnêtement. Le portage a toujours été hyper porté politiquement, c'est le cas de le dire. Je suis arrivée en 2011 à la DGT et à partir de 2013 j'ai bossé dessus. J'ai toujours été frappée par le poids réel de cette activité et l'écho politique que ça pouvait avoir. Après je pense, c'est toujours un peu caricatural quand le syndicat du portage le dit comme ça, mais à la dernière commission mixte paritaire ils ont dit : « si on parvient pas à un accord », je caricature mais à peine, « on va favoriser la montée des extrêmes parce que ce qu'on va négocier là c'est l'avenir du salariat, autour des nouvelles formes d'emploi ». Il y a ce côté un peu fantasmé mais qui est pas complètement faux... Je vois pas d'autre chose pour expliquer qu'il y ait cette mobilisation hyper forte sur le sujet alors que c'est 50 000 personnes. En-fin c'est comme ça que je le lis et ça ne cesse de me surprendre.  
(Entretien avec une fonctionnaire de la DGT, chargée du suivi des négociations sur le portage salarial, mars 2017).

En dépit du nombre relativement faible de destinataires utilisant le portage salarial, la structure et l'objectif du mécanisme confère un argument de poids à ses promoteurs dans la sollicitation des politiques.

Le portage salarial se trouve en effet investi d'une valeur symbolique, qui tient probablement beaucoup à la promesse qu'il permet de formuler : « donner aux indépendants les mêmes droits qu'aux salariés ». Cette dimension, dont on comprend qu'elle puisse être présentée comme une

---

<sup>76</sup> Après plusieurs semaines d'échange, un rendez-vous a en réalité été obtenu avec Monsieur Lévy-Waitz, au début duquel la directrice adjointe de la société qu'il dirige m'a finalement reçu, m'informant que son associé avait un empêchement.

innovation, mais dont nous nous évertuerons à relativiser la portée, explique sans doute la présence de représentants du portage salarial dans les locaux de l'assemblée nationale lors du colloque du 17 février 2016 intitulé « faire des nouvelles formes d'emploi une opportunité pour l'avenir », et au cours duquel le mot conclusif aura été prononcé par Guillaume Cairou, président de la Fédération des Entreprises de Portage Salarial, (syndicat minoritaire des EPS, fondé en 2013, FEPS dans la suite de la thèse).

### 2.2.2 Les organisations syndicales et le portage salarial, de l'opposition à l'accompagnement

Le contexte idéologique qui s'exprime par la volonté des responsables politiques français d'instaurer une « flexicurité à la française », ainsi que les liens noués par les acteurs du portage salarial avec ces mêmes responsables politiques, favorisent une certaine bienveillance du personnel politique à l'égard du mécanisme. Le regard porté par les syndicats de salariés sur cette forme d'emploi semble toutefois plus virulent, et remet en cause les principes d'un mécanisme souvent perçu comme précarisant :

« Tous ces discours (nda : de promotion du portage salarial) ne sont que du baratin. Le portage dénature le contrat de travail et produit une concurrence déloyale vis-à-vis des sociétés de services et d'ingénierie en informatique (SS2I). Les entreprises de portage doivent être transformées en sociétés d'intérim. » (Noël Lechat, Secrétaire Général de la Fédération des sociétés d'études (CGT), *Libération*, lundi 19 mars 2007).

On comprend cette position lorsque l'on se remémore le refus de signature de l'accord du 11 janvier 2008 par la CGT, seule confédération présente non-signataire, pour laquelle le texte apparaissait « marqué de nouvelles mesures de flexibilité » face auxquelles les quelques dispositifs favorables aux salariés étaient « soit de faible portée, soit renvoyés à des négociations ultérieures »<sup>77</sup>. S'il n'est pas surprenant de voir le responsable d'une organisation syndicale non-signataire de l'ANI se montrer si critique vis-à-vis du portage salarial, on perçoit également des discours critiques parmi des membres d'organisations signataires du texte :

Pour la CFE-CGC, cette solution du portage reste « un pis-aller » qui ne doit en aucun cas s'éterniser. « Cela doit rester une démarche d'accompagnement vers l'indépendance, estime Alain Lecanu, du syndicat des cadres. Car, à un moment, il faut bien choisir entre le salariat ou l'indépendance. » Le ministère de l'Emploi, lui, encourage de plus en plus le portage salarial... « Et pour cause, s'exclame Jean-Claude Carasco, chargé du portage salarial à la CFE-CGC, cela fait des chômeurs en moins dans les statistiques ! » (*Libération*, 19 mars 2007).

---

<sup>77</sup> Délibération du Comité confédéral national le 29 janvier 2008.

« Dans ce projet, le porté ne bénéficierait que du droit à être assujetti au régime général de la Sécurité sociale. A contrario, les entreprises de portage salarial seraient déchargées de toutes obligations, leur rôle étant cantonné à ponctionner une commission sur la transformation des honoraires en salaire. »  
(Simon Denis, responsable des cadres CF'FC, dans l'Humanité, 20 mai 2009).

On pourrait s'étonner de voir des organisations signataires de l'accord du 11 janvier 2011 tenir ce discours vis-à-vis du portage, et venir valider un texte dont certaines dispositions ne semblent pas correspondre aux positions qu'ils défendent. Pour comprendre ce paradoxe, il faut rappeler le contexte de négociation institué par le format particulier qu'est l'ANI.

Le temps court sur lequel la négociation s'organise (5 mois), ainsi que la « menace d'une intervention législative en cas d'échec » (Fabre, Lefresne, Tuchsirer, 2008), montrent les contraintes qui s'imposent au jeu de la négociation. Au cours de celles-ci, le gouvernement affirme à plusieurs reprises sa volonté de légiférer rapidement en l'absence d'accord, et ne concède qu'in extremis une rallonge de quinze jours pour achever les négociations (Freysinet, 2007). Compte tenu de l'orientation politique du gouvernement Fillon 2 ainsi que de la couleur de la majorité parlementaire<sup>78</sup> au moment des négociations, les organisations patronales pouvaient être sans inquiétude sur les conséquences d'un éventuel échec de la négociation, et utiliser cette conséquence hypothétique comme une menace qui gagnerait à être mise à exécution (*Ibid.*). Les conditions de la négociation sont donc déterminées par l'action d'un gouvernement qui, se posant en arbitre, est anticipée comme ajustée aux volontés d'une des parties.

L'ANI constitue de surcroît un moment de négociation au cours duquel plusieurs objets se trouvent portés à la table des négociations, et intègre par conséquent le portage salarial à un tout parmi lequel il peut se trouver considéré comme un détail. On comprend alors, dans le cas de la CFE-CGC, la relativisation de cet enjeu devant un texte que l'organisation juge « équilibré », et dont elle valorise l'introduction de dispositions spécifiques pour l'encadrement et de l'importance donnée à la GPEC (citée par Freysinet, 2007). Enjeu mineur d'une négociation au cours de laquelle étaient notamment discutés le Contrat Nouvelle Embauche ou encore la Rupture Conventionnelle, le portage salarial n'est, selon un syndicaliste CGT présent lors des négociations, qu'un « enjeu marginal » lors de la négociation. C'est y compris le cas en ce qui concerne les points de désaccords les plus saillants, et en particulier le fait que l'ANI, en confiant aux partenaires sociaux le soin d'établir les dispositions s'appliquant au portage salarial, désigne l'organisation représentative des employeurs du secteur de l'intérim (Prism'Emploi) comme compétente pour mener les négociations. Cette décision, rejetée

---

<sup>78</sup> Aux élections législatives de 2007, 320 des 577 députés élus sont investis par l'Union pour un Mouvement Populaire (UMP).

par les organisations syndicales comme par un patronat du portage salarial encore peu visible en tant qu'organisation à part entière, motive ainsi les oppositions de la part de ces acteurs :

On a gueulé, y compris à la CFDT, en disant qu'on voulait pas de l'intérim sur cette histoire, mais les responsables CFDT nous ont dit "attendez mais nous de notre niveau national on vous voit pas, vous êtes gros comme ça (il fait un petit rond de la main), sur un truc énorme". Et puis une mesure qui passe dans une palanquée de mesures qui touchent autrement un certain nombre de salariés bah oui on signe un ANI parce qu'on est un peu sous la pression, on essaie d'obtenir des trucs et on va pas refuser de signer sous prétexte qu'on n'est pas contents sur ce petit machin là.

(Entretien avec un syndicaliste CFDT, responsable des négociations sur le portage salarial).

La signature de l'accord ne signifie ainsi pas qu'un compromis ait été trouvé sur l'ensemble des points abordés par l'ANI, mais la validation d'« un accord équilibré et important » qui apporte des avantages immédiats et « met en cohérence des dossiers jusqu'ici cloisonnés », pour reprendre le communiqué de la CFDT (cité par Freyssinet, 2007). L'entrée du portage salarial dans un processus de négociation initié par le gouvernement doit donc être lue comme le résultat de plusieurs phénomènes. Tout d'abord, les affinités électives entre les discours tenus par les acteurs qui promeuvent cette forme d'emploi et des politiques pour qui l'implantation d'une « flexicurité à la française » constitue un objectif ; les liens et capacités des acteurs du portage à mobiliser des politiques pour soutenir la légalisation de cette forme d'emploi.

### ***2.3 Se distinguer des sociétés de travail temporaire***

Pour les promoteurs du portage salarial, la conquête de légitimité s'appuie sur la présentation du mécanisme comme un instrument de flexibilisation constituant une solution mobilisable par les entreprises pour relancer l'emploi et la croissance. Le portage rejoint, à cet égard, d'autres formes d'emploi « non standard » cherchant à atténuer les « rigidités structurelles du marché du travail » auxquelles sont attribuées la limitation des embauches (Kesselman, 2010, p.4). Ces discours s'accompagnent d'une valorisation de la « liberté de choisir son mode d'activité et ses clients »<sup>79</sup>, qui distingue toutefois le portage d'autres formes d'emplois triangulaires auxquelles il peut être comparé. C'est en particulier le cas de l'intérim. Si le patronat de l'intérim hérite de la négociation sur le portage salarial, c'est en effet, dans un premier temps, au nom de la proximité de la branche de l'intérim avec l'activité de portage salarial<sup>80</sup>. Pourtant, les promoteurs du portage n'auront de cesse de chercher à se distinguer des sociétés de travail temporaires, qui cherchent à repousser le

---

<sup>79</sup> Programme du salon des entrepreneurs, mercredi 12 juin 2018, Lyon.

<sup>80</sup> Voir notamment à ce sujet les propos de Jean-Frédéric Poisson, tenus à l'assemblée nationale lors de la séance du 16 avril 2008.

stigmaté de l'intérim (Goffman, 2014)<sup>81</sup>. A travers le regard des acteurs du portage salarial sur l'intérim, c'est en fait le regard que le secteur porte sur lui-même qu'il est possible d'appréhender. D'un point de vue formel, la différence peut être identifiée rapidement : alors que l'intérimaire est salarié de l'entreprise d'intérim qui lui fournit des missions et se charge de le mettre en relation avec un client avec lequel elle a, en amont, déterminé la durée de la mission et son salaire, c'est sur le porté que repose la responsabilité de trouver et négocier sa mission avec son client. Cette distinction, qui pourrait conduire à une lecture faisant du portage salarial un intérim low cost<sup>82</sup>, au sein duquel l'employeur officiel ne se donne même plus la peine de fournir du travail à ses salariés, est en réalité défendue d'une toute autre manière par ses promoteurs, qui font de cette nuance un de leurs arguments de vente. Adossée à la prescription d'un « travail libéré » et exercé de façon « autonome », la spécificité des EPS serait ainsi d'être des espaces au sein desquels le travailleur, pour peu qu'il soit suffisamment qualifié pour le faire, obtient la possibilité de définir, organiser, et contrôler la réalisation de son travail. De cette distinction résiderait la complémentarité de ces institutions avec les entreprises d'intérim. Les destinataires diffèrent, puisque le portage s'adresse à une population de cadres exerçant des prestations intellectuelles ; l'esprit également, puisqu'il s'agirait ici de redonner au travailleur sa liberté, et non de l'amenuiser.

### 2.3.1 L'institutionnalisation de l'intérim, un précédent pour le portage salarial

La proximité du mécanisme de l'intérim avec celui du portage salarial, tout comme le fait qu'il lui soit antérieur, pourrait légitimement donner à appréhender les sociétés de travail temporaire comme un modèle pour les EPS et pour les acteurs qui promeuvent cette forme d'emploi. C'est toutefois davantage chez les acteurs syndicaux qu'économiques que l'on trouve ce parallèle tendant à rapprocher les deux formes d'emploi.

En fait le portage, là-dessus, doit s'inspirer de ce qu'il s'est passé du côté de l'intérim. Il y a quarante ans, dans le secteur de l'intérim, il y avait plein de pratiques illégales, mais depuis, on l'a encadré et stabilisé. On s'est dit qu'il fallait faire pareil pour le portage salarial et que ça valait le coup de l'accompagner pour tenter de le réguler.

(Syndicaliste CGT chargé des négociations sur le portage salarial, entretien de mars 2016).

Ainsi l'intérim pourrait être pris comme un modèle de régulation d'une forme d'emploi progressivement entrée dans la légalité et qui apparaisse comme légitime aux yeux des pouvoirs publics et des travailleurs qui l'utilisent. L'entrée de l'intérim comme outil des politiques publiques de l'emploi est toutefois mouvementée. La naissance de l'intérim s'est en effet accompagnée, dès

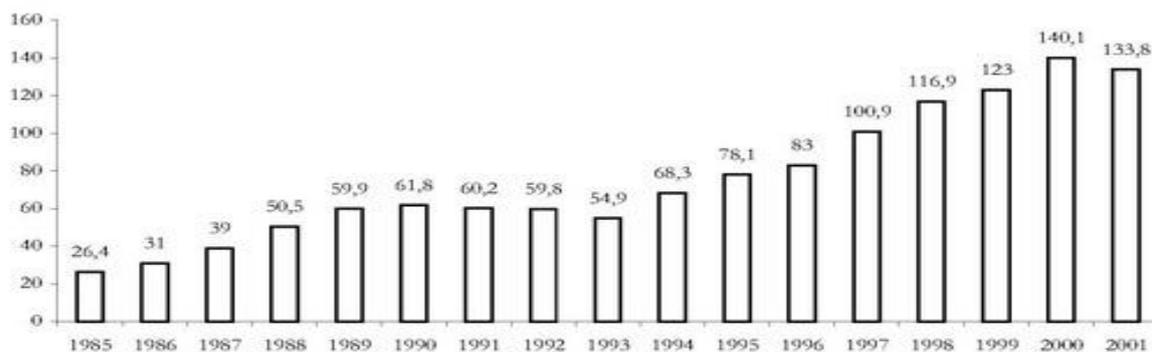
---

<sup>81</sup> Entendu comme « ce qui affecte, en le discréditant, l'identité sociale d'un individu » (p.12).

<sup>82</sup> C'est en particulier la position que tiendra Jean-Luc Mélenchon devant le Sénat (voir pages suivantes).

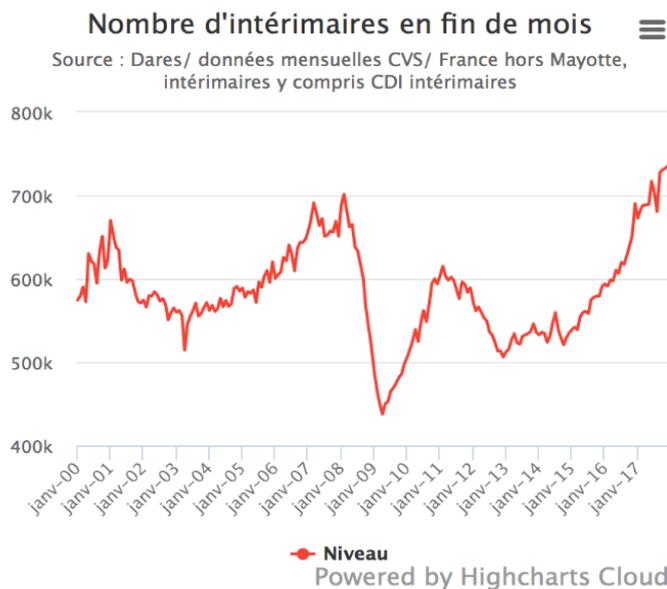
les années 1970, de dénonciations présentant les sociétés de travail temporaire comme de « nouveaux marchands d'hommes » (Caire, 1973). Le travail intérimaire est légalisé par une loi de 1972, listant une série de critères qui permettent de le définir, parmi lesquels l'impossibilité de substituer le travail intérimaire à l'emploi permanent, la limitation de sa durée, ou l'obligation d'en faire une activité exclusive. Au milieu des années 1980, lorsque le portage salarial fait son apparition, une série de décisions politiques viennent assouplir le recours au travail temporaire. Ces dernières, qui s'inscrivent dans un souci de flexibilisation de l'emploi incarné par une série de mesures telles que la suppression de l'obligation d'autorisation administrative pour les licenciements économiques en 1986 ou l'extension des possibilités de modulation des durées du travail en 1987, tracent les contours de politiques de l'emploi œuvrant pour la flexibilité de la main d'œuvre. Cette évolution peut s'apprécier au nombre d'heures de travail intérimaires prestées au cours de cette période :

**Graphique 1 : Nombre d'heures de travail intérimaire prestées, 1985-2001 - en millions**



Source : Federgon, 2002.

La loi de cohésion sociale du 18 janvier 2005 étend le champ d'action des entreprises de travail temporaire au domaine du placement sur emploi permanent, qui leur était jusqu'à présent interdit (Belkacem, 2011). Les variations plus récentes du nombre d'intérimaires mettent en avant la fonction de variable d'ajustement de la main d'œuvre employée via les sociétés d'intérim en temps de crise. Cette réforme, qui acte la légitimité des intermédiaires de l'emploi privé dans les politiques de l'emploi, précède de trois ans l'introduction du portage salarial dans le code du travail.



Lors de son pic de 2007, soit quelques mois avant que le portage salarial ne fasse sa première apparition dans le code du travail, l'intérim représente 3,6% des emplois salariés. Mais sa répartition est loin d'être égale selon les secteurs, puisqu'il représente alors 8,8% des emplois du bâtiment et travaux publics et 7,5% des emplois industriels. Ces proportions dessinent, sans que l'on cherche à les rapprocher excessivement des

agences de la précarité analysée par Sébastien Chauvin (2010), une population titulaire d'un niveau de qualification relativement faible (Belkcaem, 2011), et réalisant des missions de plus en plus courtes : ces dernières sont, en moyenne, passées de quatre semaines durant les années 1970 à deux semaines en 2011.

### 2.3.2 La réactivation des critiques sur le travail intérimaire par le portage salarial

En affirmant la légitimité du rôle des entreprises de travail temporaire, ces textes législatifs participent, selon Catherine Faure-Guichard (2000), d'une « institutionnalisation du marché secondaire du travail » qui remet en cause la distinction entre marché primaire et marché secondaire du travail. En construisant une typologie des travailleurs intérimaires (intérim d'insertion, de transition, de profession), l'auteure invite ainsi à relativiser l'association de l'intérim à un emploi systématiquement précaire. Les discours et analyses critiques de l'intérim n'ont toutefois pas disparu avec sa réglementation : Nicolas Jounin montre par exemple comment la séparation des fonctions patronales en plusieurs entités permise par le travail intérimaire, implique le développement de nouvelles formes de « protections ponctuelles, locales, informelles, créatrices de loyautés, qui dépassent le contrat de travail, qui prennent la forme d'allégeances individuelles, mais aussi de « préférences ethniques », de discriminations racistes (la valorisation des uns impliquant la dévalorisation des autres) » (Jounin et Paternoster, 2009 ; Jounin, 2010). On retrouve des traces de ces critiques lors des débats parlementaires ayant accompagné le passage de la loi portant modernisation du marché du travail de 2008, avec laquelle le portage salarial obtient sa première définition légale. Les critiques adressées à l'intérim, qui l'ont accompagné dès son émergence, peuvent en effet être réactivées lorsque des formes d'emploi perçues comme étant dans la

continuité de l'intérim émergent et prétendent à la légalité. C'est ainsi en l'intégrant à une critique plus générale de la constitution d'un marché du placement que Roland Muzeau, député des Hauts de Seine du groupe de la Gauche démocrate et républicaine, présente un amendement suggérant de supprimer l'article définissant le portage salarial :

Ce type d'entreprises – portage, intérim, travail à temps partagé, groupements d'employeurs – a un impact considérable sur le traitement du chômage. Les chômeurs deviennent de plus en plus systématiquement aujourd'hui l'enjeu d'un marché du placement, particulièrement lucratif et de plus en plus étendu. Cette évolution va de pair avec le recul des missions dévolues au service public du placement, dont le rôle se trouve aujourd'hui ramené à de pures missions de contrôle. Une telle évolution est dangereuse et justifie pleinement notre demande de suppression de l'article.  
(Assemblée nationale, 2ème séance du 16 avril 2008).

Cette critique donne ainsi lieu à une opposition entre les soutiens du texte, ministre du travail et députés de la majorité, et ses opposants affichés, appartenant à des groupes parlementaires de gauche. La stratégie de ces derniers, se manifestant par le dépôt d'amendements visant la suppression d'articles (dont, dans ce dernier cas, celui sur le portage salarial) donne l'occasion d'un débat plus général sur l'évolution du marché du travail et sa flexibilisation :

M. le ministre du travail, des relations sociales, de la famille et de la solidarité :  
J'émetts bien sûr un avis défavorable à la suppression de cet article. De plus, j'ai été choqué, monsieur Muzeau, par les propos que vous avez tenus au sujet de l'intérim. Nous sommes au XXIe siècle !

M. Roland Muzeau : Et alors ?

M. le ministre du travail, des relations sociales, de la famille et de la solidarité :  
L'intérim apporte une réponse sur le marché de l'emploi. Des millions de Français ont compris que des images aussi ringardes n'avaient plus lieu d'être. Il faut regarder le monde du travail tel qu'il est aujourd'hui, monsieur Muzeau (« Très bien ! » sur plusieurs bancs du groupe de l'Union pour un mouvement populaire), même si nous avons clairement rappelé tout à l'heure quelle était la forme générale et normale du contrat de travail : le CDI  
(Assemblée nationale, 2ème séance du 16 avril 2008).

Le portage salarial constituerait même, pour certains politiques, une forme d'intérim low cost puisque le tiers-employeur s'y soustrait à ce qui fait la « valeur ajoutée » de l'entreprise d'intérim, c'est-à-dire la mise en relation du travailleur avec un client qui se propose de le faire travailler :

Il existe donc maintenant, en dessous de l'intérim, le sous-intérim, système dans lequel le travailleur recherche lui-même un travail et émarge à une société de portage. Je le dis après d'autres orateurs dans cet hémicycle, nous allons donner un nom légal à ce qui, hier, constituait le délit de marchandage ou le prêt illégal de main-d'œuvre à but lucratif. Naturellement, le portage salarial va connaître

les développements que l'on peut imaginer, et toutes sortes d'idées seront trouvées pour contourner la loi. Il s'agit là d'une déresponsabilisation large de l'employeur vis-à-vis de l'employé qui pousse la masse des salariés vers un statut de travailleur indépendant, la liberté en moins. En effet, le salarié porté doit faire face aux inconvénients du salariat, au lien de subordination, sans bénéficier d'aucune des protections qui y sont attachées.

(Jean-Luc Mélenchon, sénateur, membre du Groupe Communiste, Républicain, Citoyen, prise de parole au Sénat le 7 mai 2008 ).

Mobilisée par les opposants à l'article de loi sur le portage salarial, la comparaison avec le travail temporaire donne ainsi prise à deux formes de critiques : situé dans le prolongement de formes d'emploi triangulaires telles que le travail intérimaire, dont certains rappellent d'ailleurs la proximité avec le prêt de main d'œuvre illicite ou le marchandage , le portage salarial est interprété comme un mécanisme de flexibilisation de la main d'œuvre supplémentaire, favorisant la liberté de l'employeur au détriment de la stabilité du salarié ; en s'adressant à des travailleurs qui trouvent eux-mêmes leurs clients, le portage salarial s'apparente à une forme dégradée du travail intérimaire.

### 2.3.3 De l'intérim low-cost au travail libéré : le portage salarial, un salariat assubordonné

A rebours de ces dénonciations, les promoteurs du portage salarial mettent en valeur la possibilité d'un mécanisme qui se distingue du travail temporaire et qui soit plus en phase avec une exigence d'émancipation du travailleur dont ils seraient les vecteurs. Cette distinction prend place dans un système de hiérarchie implicite des différentes formes d'emploi et façons de travailler, au sommet duquel trône le travailleur autonome, et en bas duquel on retrouve le travailleur intérimaire. Répondant à l'article d'une juriste qui, dans la revue des cadres de la CFDT, rapprochait les travailleurs en portage salarial les marchandiseurs qui partagent avec eux le point commun d'être responsables de leur emploi et de connaître des rémunérations variables en fonction de leurs contrats ou de leurs performances, voici l'argumentation de Jacques Vau, quelques mois plus tard et dans la même revue, défend la particularité du portage salarial :

Je remarque l'amalgame entre le concept d'externalisation des tâches, pratiqué dans le cas des marchandiseurs, et le concept d'appel à des consultants qui ne sont pas dans la tâche mais dans l'expertise. Comment l'auteur peut-il comparer la « tâche » d'un marchandiseur et la « mission » d'un consultant qui effectue une mission de conseil en stratégie pour un grand groupe, un audit pour un service RH, ou une formation au management pour une collectivité territoriale ? Nos consultants n'effectuent pas des « tâches ».

(Jacques Vau, fondateur d'ITG, co-fondateur du SNEPS, dans la Revue des Cadres CFDT, 1996).

Des travaux de sociologie montrent bien comment la forme d'emploi, ou le type de contrat de travail du travailleur peuvent être associés à un certain prestige (Maruani, 1989, p.32). Voir les

acteurs du portage salarial s'inscrire en opposition à l'univers du travail à la tâche vient ainsi illustrer de façon claire les contours du « vrai louage » (Didry, 2015) qu'ils proposent : la notion de tâche y est rejetée comme une conception aliénante du travail, impropre à valoriser le travail de portés qualifiés, dont la nature intellectuelle des prestations positionne le travailleur au sommet d'une hiérarchie du travail et le fait appartenir à une classe de travailleurs dignes.

La construction de ce discours se fait dans un souci de détermination des contours du mécanisme et des acteurs qui se l'approprient. Michel Offerlé identifie (1998), à la suite d'une abondante littérature analysant la manière dont se construisent les groupes d'intérêt, la nécessité de délimiter le groupe et d'en porter une définition qui fasse autorité. Cet effort de distinction vis-à-vis de l'intérim apparaît très tôt dans l'histoire du portage salarial. Lorsque Jean-Loup Guibert revient sur la phase de construction du portage salarial, je l'interroge sur la proximité du portage et de l'intérim :

AL : Au moment de lancer le portage salarial, vous aviez réfléchi par rapport à l'intérim ?

JLG : Oui tout à fait. J'étais ami avec le directeur d'une grosse boîte d'intérim, qui a participé à nos réunions. A l'origine, il pensait pas que ça pouvait nuire à l'intérim. C'était un type très bien, un X ponts je crois. Et il nous a dit quel était l'intérim sur lequel il fallait pas aller, donc il nous a mis des barrières. Et dans notre groupe de travail on avait aussi des anciens DRH qui connaissaient bien le droit du travail.

(Entretien avec Jean-Loup Guibert, janvier 2016).

L'équilibre à trouver dans la construction du portage salarial est double : il s'agit, d'une part, de ne pas s'aventurer sur le terrain de concurrents puissants avec lesquels il est préférable de se partager le gâteau que de se le disputer. Il s'agit, d'autre part, de repousser le soupçon du délit de marchandage que les entreprises de travail temporaires ne sont elles-mêmes débarrassées qu'à titre dérogatoire. Cette distinction voit les EPS jouer sur l'ambiguïté de leur rôle, puisqu'elles tendent à se présenter bien plus comme les productrices et fournisseuses d'un service que comme des employeurs.

Même si le schéma triangulaire de base entre client, porté et entreprise de portage semble proche de celui de l'intérim (entre client, intérimaire et société d'intérim), la dynamique est diamétralement opposée. La société de portage œuvre pour le porté et défend les intérêts de ce dernier vis-à-vis du client. À l'inverse, la société d'intérim est au service du client final et c'est logiquement l'intérêt de ce dernier qu'elle défend.

(Le livre blanc du portage salarial, rédigé par le PEPS, syndicat des entreprises de portage salarial)<sup>85</sup>.

---

<sup>85</sup> <https://upload.itg.fr/20180917182029/tout-savoir-sur-le-portage-salarial-2018.pdf>

La fonction jouée par les EPS s'apparenterait, en opposition avec celle des entreprises de travail temporaire, à un intermédiaire au service de celui qui réalise le travail (le porté) et non de l'entité qui mobilise le travail (l'entreprise cliente). C'est aussi parce qu'il représente une version archétypale d'un salariat au sein duquel subordination et domination de l'employeur s'exerceraient sans limite, que les acteurs du portage salarial aspirent à s'en démarquer. Cette remise en cause du salariat s'appuie sur une critique directe du lien de subordination :

Traditionnellement, le lien de subordination se caractérise par le pouvoir de donner des ordres et des directives, d'en contrôler l'exécution et d'en sanctionner, le cas échéant, l'inexécution. Cette conception historique du droit de travail résulte de l'observation de relations de travail de type industriel. Mais à l'ère des services, du fonctionnement par projets et missions, et du conseil, le contenu et la matérialisation du lien de subordination ne peuvent plus être perçus qu'en termes négatifs, avec l'utilisation de formules telles que donner des ordres, contrôler, sanctionner, etc.<sup>84</sup>

En mettant l'accent sur l'autonomie d'un travailleur libéré du lien de subordination vis-à-vis de l'entreprise pour laquelle il travaille et (théoriquement) libre dans l'organisation de son travail, les EPS plaident en réalité pour l'établissement d'une nouvelle forme du contrat de travail, dont l'ambition est claire. Il s'agit de construire une relation salariale contractuelle défaite du critère principal d'identification de la relation salariale, à savoir le lien de subordination. On retrouve, à travers la promotion d'un lien de subordination d'un nouveau genre, l'ambiguïté du montage proposé par le portage salarial : nécessité d'abolir un statut que tout porte à lire comme un mode de relation contraire à l'émancipation du travailleur ; besoin de le conserver d'autre part puisqu'il constitue le cœur de l'offre proposée aux portés. Le portage salarial propose ainsi l'évolution du salariat vers une forme qui rappelle d'ouvrage évoqué par Cottureau, mais qui conserverait les acquis conquis par le mouvement ouvrier en termes de droit du travail et d'assurance pour les travailleurs (Didry, 2016). Cette revendication se prolonge aujourd'hui encore, à partir de la mobilisation de discours de scientifiques portant, à partir d'un regard historique, une nouvelle définition du salariat :

D'après les réflexions que je mène actuellement avec Jacques Barthélémy sur le travail au XXI<sup>e</sup> siècle, il serait plus judicieux d'associer ce socle de protection sociale fort à l'existence d'une subordination économique, dans laquelle le salariat serait une situation certes majoritaire, mais spécifique. Mais cette transformation n'est pas pour demain et aujourd'hui, le portage salarial me semble une excellente solution, en transformant aisément des indépendants en salariés.

Le portage sécurise ainsi le travailleur indépendant en lui offrant la protection du statut salarié. Il a également le mérite de la simplicité administrative. Il me semblerait donc judicieux d'en étendre le champ d'application. À cet égard,

---

<sup>84</sup> [https://www.itg.fr/sites/default/files/accord%20d%27entreprise%20ITG%20DD2\\_0.pdf](https://www.itg.fr/sites/default/files/accord%20d%27entreprise%20ITG%20DD2_0.pdf)

l'exclusion des services à domicile me semble infondée. Il faut se montrer plus ambitieux et faciliter l'accès à cette solution d'emploi.

(Gilbert Cette, économiste, dans Le Livre Blanc du portage salarial, 2017).

Les prises de positions de ces scientifiques s'inscrivent dans une longue tradition de « nébuleuse réformatrice » dont Laurent Willemez identifie la constitution au début du XXe siècle (2017, p.43). Auteur d'un ouvrage appelant à « Réformer le droit du travail (2015), Gilbert Cette est également le co-auteur d'un rapport pour Terra Nova (2017), et s'inscrit parmi ces personnalités qui cumulent insertion dans le champ politique et scientifique.

La valorisation de l'autonomie du travailleur ne représente pas la seule voie de distinction des EPS par rapport aux sociétés d'intérim. Ces dernières n'oublient pas de s'adresser aux entreprises clientes susceptibles de faire appel à des portés, en faisant valoir la possibilité de mobiliser une main d'œuvre qualifiée pour un moindre coût que les entreprises de travail temporaire :

Prenons l'exemple d'un(e) salarié(e) qui gagne 40.000 € brut sur 213J.

En Portage Salarial (avec des charges patronales de 45%, des frais de gestion de 10% et une prime de 10%), son taux journalier est de  $40.000 \times 1,45 \times 1,1 \times 1,1 / 213 = 329,48$  € H.T./J.

En intérim (avec un taux de 2,35), il est facturé  $40.000 \times 2,35 / 213 = 441,31$ € H.T./J

Dans cet exemple, l'intérim est donc plus cher que la Portage Salarial de 33,9%. Cette différence se justifie quand la société d'intérim trouve le consultant à son client, mais pas quand il s'agit d'une mission longue ou quand il n'y pas eu de mise en relation.

(Site d'une entreprise de portage salarial, membre du top 15).

Alors que l'absence de mise en relation entre le porté et son entreprise cliente par l'EPS motivait des critiques faisant du portage un intérim low-cost, les promoteurs de cette forme d'emploi se réapproprient cette caractéristique et en font ainsi le cœur d'une double distinction jouant à leur avantage : l'absence de mise en relation témoignerait tout d'abord d'un rapport plus équilibré entre EPS et porté, au sein duquel ce dernier aurait tout loisir de s'émanciper par le travail sans être soumis à un lien de subordination ; l'absence de mise en relation constitue ensuite un avantage comparatif à destination des entreprises clientes, permettant aux portés de « se vendre » moins cher que des intérimaires. Cette capacité des promoteurs du portage salarial à tenir un discours rassemblant une valorisation du travailleur émancipé au travail, l'efficacité économique d'une forme d'emploi qui permet de faire travailler à moindre coût, ainsi que la capacité à rendre le marché du travail plus efficace, rend le mécanisme audible auprès des acteurs politiques, des portés, ainsi que des entreprises clientes.

### Conclusion du chapitre :

Élaboré comme un outil d'accompagnement de cadres seniors, le portage salarial ne s'affirme pas, dans un premier temps, comme un instrument des politiques de l'emploi. La croissance et l'extension du marché du portage salarial se font ainsi, jusqu'en 2008, en marge du droit et de toute reconnaissance politique. Cette longue période de marginalité est probablement à l'origine de l'énergie déployée par les promoteurs du portage salarial dans l'élaboration d'un discours de justification de son existence et de son utilité. La reconnaissance du portage salarial par les pouvoirs publics correspond ainsi à l'agencement de deux logiques qui nous semblent complémentaires : la mobilisation d'arguments faisant appel à une « rationalité économique » (Sarfati, 2017) démontrant la façon prétendument neutre et empirique le bien fondé du mécanisme ; l'implication des partenaires sociaux dans sa construction afin d'en faire un objet emblématique de la démocratie sociale (*Ibid.*). L'inscription du portage salarial au sein du code du travail en 2008 marque un point de bascule dans l'agencement de ces deux logiques : si jusqu'à 2008, les promoteurs du portage justifiaient leur activité sur la base d'une rationalité économique se nourrissant du chômage et d'une promesse de liberté pour le travailleur, l'ANI du 11 janvier 2008 marque une première reconnaissance par le politique de la validité de ces arguments. La forme choisie pour cette reconnaissance, un accord national interprofessionnel mettant à la discussion un certain nombre d'objets, correspond quant à elle au début de l'intégration du portage salarial dans une logique de négociation entre partenaires sociaux, censée, comme sur beaucoup d'autres dispositifs d'emploi, donner de la légitimité à un objet potentiellement polémique. Cette négociation, qui donne sa légitimité démocratique au portage salarial, sera l'objet du chapitre 3.

S'en tenir aux affinités électives de ces discours avec les politiques de l'emploi mises par les acteurs politiques donnerait toutefois une image biaisée de la mise en place de ce mécanisme. Si les politiques ne lui opposent que peu de contestation (seuls les membres du Parti Communiste et du Parti de Gauche manifestent leur opposition à l'article définissant le portage salarial), la résistance des professionnels du droit se manifeste de manière plus intense et visible. Le chapitre suivant vise à rendre compte des tensions entre ces professionnels et les promoteurs du portage salarial, et l'acquisition d'une légitimité juridique par ce mécanisme contesté.

## CHAPITRE 2 : LE TEMPS DE LA CONTROVERSE : FAIRE VALOIR UNE NOUVELLE DEFINITION DE LA CATEGORIE D'EMPLOYEUR

La capacité des promoteurs du portage salarial à diffuser leurs discours et à investir les relais médiatiques ne doit pas conduire à voir le portage salarial comme un mécanisme qui se serait imposé sans faire l'objet de contestation. Nous avons en effet vu comment la CGT ou des représentants des groupes politiques les plus à gauche du Parlement intégraient le portage à une critique de l'évolution globale du marché du travail. Ces oppositions n'ont toutefois que peu de prise sur le parcours législatif et normatif du mécanisme, compte tenu de la position de marginalité dans laquelle sont placés les acteurs qui les émettent : la gauche démocratique et républicaine ne compte en 2007-2012 que 24 députés sur les 577 de l'Assemblée Nationale, tandis que le groupe Communiste Républicain et citoyen rassemble 23 sénateurs parmi les 348 que compte la chambre haute. La critique du portage salarial rencontre toutefois un écho différent parmi les professionnels et producteurs du droit, pour peu que l'on en adopte une conception extensive (Willemez, 2017). Ce chapitre entreprend de voir comment, de la fin des années 1990 jusqu'à l'ordonnance du 2 avril 2015 sur le portage salarial, des acteurs économiques parviennent à faire valoir leur définition du salariat et de la fonction d'employeur en dépit de la mobilisation de producteurs du droit qui contestent majoritairement l'existence du portage salarial.

Les rapports des EPS avec les institutions qui partagent la fonction de dire et faire appliquer le droit sont, pendant un temps, conflictuels : les juristes remettent largement en cause un mécanisme qui bouleverse les catégories d'employeur, de salarié, et la logique du contrat de travail ; les inspecteurs du travail assimilent parfois les EPS à des entités pratiquant le délit de marchandage ; certaines antennes UNEDIC refusent de verser les allocations chômage aux salariés portés en leur contestant la qualification de salarié, ; il arrive enfin que les tribunaux condamnent les EPS à verser des indemnités à leurs portés pour licenciement abusif. En mobilisant des capitaux qui leur sont propres, ces institutions contestent ainsi la prétention des EPS à imposer une nouvelle définition du lien salarial. Transformer un travailleur indépendant en salarié par la signature d'un contrat de travail revient en effet à affirmer la performativité du contrat de travail : l'accord mutuel à s'engager dans une relation salariale, ainsi que le versement des cotisations salariales et patronales aux organismes correspondant, institue le salariat comme cadre juridique du travail effectué par le porté. Cet acte performatif va à l'encontre du principe d'indisponibilité du contrat de travail, pourtant central dans l'application du droit du travail. Ce dernier postule en effet qu'au moment de déterminer la nature de la relation de travail entre deux parties, le juge demeure indifférent à la volonté des parties et consacre le principe de prééminence de la réalité. Pour le traduire en des termes jurisprudentiels, « l'existence d'une relation de travail ne dépend ni de la volonté exprimée par les parties, ni de la dénomination qu'elles ont donnée à leur convention, mais des conditions

de fait dans lesquelles est exercée l'activité des travailleurs »<sup>85</sup>.

Or, la relation salariale développée entre les EPS et les travailleurs en portage contrevient doublement aux principes affirmés par le code du travail et la jurisprudence : le travailleur et l'EPS ne sont pas liés par un lien de subordination (du moins, tel que défini par la jurisprudence) ; l'employeur ne fournit pas de travail au salarié, ce qui constitue pourtant une de ses obligations légales. Ces deux éléments font des EPS les porteuses d'une définition alternative du salariat, et de la figure de l'employeur. Moins coercitive pour le travailleur en même temps que moins contraignante pour l'employeur, cette définition fait de l'employeur une entité distante et moins identifiable. Faire valoir cette définition, c'est donc, pour les EPS et portés « se donner le droit » (Pélisse, 2011) de dire le droit.

Ce processus s'inscrit avec une certaine logique dans une tendance de long terme. De récents travaux ne manquent pas en effet de relever le caractère fuyant de la figure de l'employeur (Didry, 2016) ainsi que la profusion d' « arabesques juridiques » (Teyssié, 2002) qui permettent à l'entité mobilisant la main d'œuvre de tenir à distance les obligations que le droit exige de l'employeur. Savoir reconnaître l'employeur et le désigner comme tel apparaît ainsi comme un des principaux nœuds de la relation salariale (Didry, 2016), en distribuant pouvoirs et responsabilités réciproques. En faisant de l'employeur un pôle d'imputation, le contrat de travail devient ainsi une convention de répartition des risques (Lyon-Caen, 1996). Dès la fin du XIXe siècle, les employeurs et les lobbys des assurances ont toutefois contribué à rendre plus floue « l'équation entre asservissement et protection » (Cottureau, 2002) : la théorie du risque professionnel, en naturalisant le risque qui irait de pair avec l'exercice d'un travail industriel, contribue en effet à amoindrir les responsabilités patronales, ce dont témoigne la loi de 1898 sur les accidents du travail. Par la préférence pour le principe de l'indemnisation forfaitaire plutôt que la réparation intégrale du dommage devant les tribunaux, cette dernière acte en effet la restriction de la responsabilité patronale face aux ouvriers. L'employeur se trouve de fait « admis implicitement comme seul organisateur des risques, mais partage l'imputation des dommages avec la fatalité du risque industriel : responsable, mais non comptable, en quelque sorte » (Cottureau, *id*). En dissociant employeur de droit et « employeur de fait » (Petit et Thévenot, 2006, p.6), le mécanisme du portage salarial concrétise cette ancienne ambition patronale de se défaire des responsabilités que la construction progressive du rapport salarial a attribué à l'employeur ou au risque de requalification en contrat de travail (risque s'imposant aux entreprises mobilisant des travailleurs indépendants).

Dans les colonnes des *Échos*, l'avocate Solène Brizay<sup>86</sup> estime par exemple que « le portage salarial est le seul dispositif limitatif des risques pour les entreprises clientes, qui peuvent ainsi externaliser le “risque URSSAF” », et invitent les entreprises à se saisir du mécanisme dans le cadre de leur

---

<sup>85</sup> Cass. Soc., 19 décembre 2000, Dr. soc. 2001.227

<sup>86</sup> Avocate au sein du cabinet BBS avocat.

« stratégie URSSAF ». Le portage introduit ainsi une remise en cause de l'économie des rôles entre l'entité qui réalise le travail (le travailleur), celle qui le rémunère et celle qui en assume la responsabilité juridique, et par conséquent, selon certains juristes, met en péril la stabilité de l'ordre juridique (Darbus, 2013).

Cette opposition entre différents « intermédiaires du droit » (Bessy, Delpuech et Pélisse, 2011) se dessine principalement entre deux pôles : le premier, que nous avons ici choisi d'appeler les « défenseurs de l'ordre juridique », regroupe les professionnels, juristes, inspecteurs du travail, juges ou encore syndicalistes, qui ont pour fonction de penser et de contrôler l'évolution du droit avec les pratiques qui se développent dans le secteur économique. Le second, qui regroupe les directeurs des EPS, les entités (groupe patronal des EPS) par lesquelles on peut les voir se rassembler, mais aussi les professionnels du droit qui s'allient, ponctuellement ou non, à ce secteur, s'évertue au contraire à « faire passer cette construction juridique comme une production valide » (Darbus, 2013). Il s'agit d'un cas limite d'endogénéisation du droit par les activités économiques, dans la mesure où les « intermédiaires du droit » qui construisent les supports, dispositifs et équipements juridiques de l'action économique (Bessy, Delpuech, Pelisse, 2011) ont à se positionner par rapport à une pratique imposée par des praticiens de l'économie qui apportent des justifications économique-juridiques à leur activité. Réciproquement, les acteurs organisationnels que sont les dirigeants des EPS internalisent et instrumentalisent la mise en œuvre des règles juridiques (Edelman, citée par Pélisse, 2014). Il s'agit donc de voir comment ces acteurs professionnels du droit interagissent avec des intermédiaires du droit dans l'élaboration de règles juridiques qui permettent à aux seconds de développer leur activité.

Nous verrons ainsi, dans un premier temps, comment se construit l'opposition au portage salarial des défenseurs de l'ordre juridique, c'est-à-dire les arguments et stratégies mis en place par ces derniers pour réfuter la nouvelle définition de l'employeur portée par les EPS.

Nous analyserons ensuite la stratégie de défense des promoteurs du portage face à ces remises en cause, et la tentative d'auto-régulation développée afin de moraliser un secteur dont la légitimité juridique est contestée.

Enfin, nous étudierons la formation d'une alliance improbable entre les acteurs syndicaux et les acteurs économiques, contribuant à l'implantation et à l'encadrement d'un mécanisme remettant en cause certains principes juridiques.

### 1. L'opposition des défenseurs de l'ordre juridique à un employeur fictif

Les organisations économiques sont, entre autres choses, productrices et interprètes du droit et de normes juridiques. Antoine Lyon-Caen (2006) identifie ainsi la personnalité juridique de la société d'une part et le contrat d'autre part, comme les institutions caractéristiques de la légalité équipant

l'économie de marché. L'auteur s'empresse toutefois d'ajouter à ce constat « qu'un ordre juridique fondé sur la liberté contractuelle n'ignore pas toute limite au jeu des volontés individuelles » (*Ibid.*), qui prennent la forme du rejet de certaines pratiques identifiées comme des fraudes.

Parmi celles-ci, le marchandage, dont l'interdiction constitue une spécificité française (Mottez, 1966, p.9), renseigne sur la construction du salariat et l'identification des parties qui lui donnent corps, à savoir l'employé et l'employeur. Considéré à la fin du XIXe siècle comme la forme d'organisation du travail la plus rationnelle du point de vue patronal, le marchandage pose les bases de pratiques d'externalisation et de triangulation de l'emploi qui deviennent aujourd'hui des objets d'étude pour la sociologie du travail (Schütz, 2014). Le marchandeur est alors l'entité qui, à la demande du patron, se charge « de tous les soucis qui sont d'ordinaire ceux du chef d'entreprise (embauche et licenciement, règlement des salaires, organisation du travail, surveillance) » (Mottez, 1966, p.36), laissant au commanditaire la possibilité de se focaliser sur la gestion commerciale. Cette configuration d'emploi donne lieu à une division du travail entre la main d'œuvre (le travailleur), celui qui la rémunère et commercialise le fruit de son travail (le patron), et celui qui, bien que participant alors souvent à la réalisation du travail, gère la main d'œuvre tout en s'appropriant une partie de la valeur qu'elle crée (le marchandeur, ou tâcheron). Le marchandeur apparaît ainsi, du point de vue du patron, comme une assurance face aux risques de l'esprit d'entreprise (*Ibid.*), en lui permettant de commander du travail sans assumer les responsabilités qui s'imposent à l'employeur. Depuis le XIXe siècle, la législation encadre de plus en plus rigoureusement cette pratique : si le décret du 2 mars 1848 limite les délits de marchandage aux situations où le montage a pour conséquence la diminution des revenus d'un travailleur lésé (Pic, 1894), le prêt de main d'œuvre à but lucratif devient en 1972 une infraction pénale au moment où les sociétés de travail temporaire en acquièrent un monopole encadré. Le prêt de main d'œuvre et le marchandage constituent aujourd'hui deux formes délictuelles de pratiques comparables : le prêt de main d'œuvre illicite définit ainsi « toute opération à but lucratif ayant pour objet exclusif le prêt de main-d'œuvre dès lors qu'elle n'est pas effectuée dans le cadre des dispositions du Code du Travail relatives au travail temporaire » (art. L. 125-3 C. trav.), tandis que le marchandage désigne « toute opération à but lucratif de fourniture de main-d'œuvre qui a pour effet de causer un préjudice au salarié qu'elle concerne ou d'éluder l'application des dispositions de la loi, de règlement ou de convention ou accord collectif de travail » (art. L. 125-1 C. trav.).

Les EPS apparaissent dès lors comme des marchandeurs d'un genre particulier. Si elles ont la charge du contrat de travail des portés, elles restent relativement invisibles dans l'organisation de leur travail, laquelle est largement déterminée par le travailleur et/ou négociée avec le client. Il s'agit donc d'un intermédiaire original, puisqu'il s'adresse à des travailleurs autonomes, « maîtres dans l'organisation de leur travail » (Didry, 2016), tout en incarnant auprès d'eux la fonction

d'employeur. Libérées du lien de subordination et de l'obligation de fournir du travail de l'employeur, les EPS se positionnent ainsi dans une zone grise, entre employeur et marchandeur. Fournissent-elles de la main d'œuvre, ou sont-elles l'employeur des portés au sein d'une nouvelle triangulation d'emploi ? Ce point étudie les interprétations que les défenseurs de l'ordre juridique proposent à cette question, et la manière dont ils essaient de faire classer cette pratique comme illégale. Trois types de contestation peuvent être identifiés de la part de trois acteurs différents. Tout en s'appuyant sur le même argument, ces contestations possèdent des implications différentes, dont toutes participent néanmoins à classer le portage salarial comme une pratique illégale.

D'un côté, en se référant aux textes de doctrine juridique, à l'interprétation des lois et à la jurisprudence, *les juristes* font valoir, dans le champ académique, mais parfois aussi politique et syndical, une définition de l'employeur contestant celle promue par les EPS.

D'un autre côté, en remettant en cause la qualité d'employeur de ces entreprises, *l'inspection du travail* tente de contrôler cette activité.

Enfin, en condamnant certaines EPS pour des pratiques de licenciement ou de rémunérations, *le juge* se fait le garant d'une certaine définition de l'employeur et de la qualification du contrat de travail.

### **1.1. Les juristes au secours du contrat de travail**

Parmi les défenseurs du « corpus de textes consacrant la vision légitime et droite du monde social » (Bourdieu, 1986), les juristes sont probablement ceux dont la fonction invite le plus à discuter des textes et à saisir l'implication qu'un nouvel objet est susceptible d'avoir sur ceux-ci. Garants d'un « ordre symbolique » (*Ibid.*), les juristes seraient alors les défenseurs d'une interprétation des nouveaux éléments du droit qui soit cohérente avec l'édifice juridique dans lequel ils s'insèrent, afin d'énoncer un « devoir-être scientifiquement ». La lecture et l'interprétation des textes ainsi que leur confrontation aux pratiques observables est en effet la base du travail des juristes, qui sont, avant les sociologues, les premiers à se saisir du portage salarial comme objet d'étude.

#### 1.1.1 Les juristes globalement hostiles au portage salarial

Les débats juridiques sur le portage salarial se structurent dès le début des années 2000. À l'instar des autres formes d'emploi impliquant un intermédiaire, « le portage salarial ne s'impose pas naturellement » (Kerbourc'h, 2007). Objet hybride par excellence, il associe un statut défini par la jurisprudence à des conditions d'emploi dont tout semble indiquer qu'elles ne correspondent pas à la façon dont le statut a été construit. S'enracinant dans une longue tradition qui, depuis le début du XIXe siècle, dénonce les effets négatifs d'un louage d'ouvrage saisi par des intermédiaires

profitant de leur position pour exploiter les travailleurs qui fournissent la main d'œuvre (Didry, 2016), certains juristes l'assimilent au marchandage. Ils reprennent ainsi certains éléments de cette critique qui condamnait des pratiques économiques dont, à la suite de la révolution industrielle, le résultat était de tirer le salaire du travailleur vers le bas. Ce vecteur de dénonciation apparaît toutefois relativement facile à déconstruire : dans la mesure où le droit du travail reconnaît un certain nombre d'activités (parmi lesquelles l'intérim), comme échappant par dérogation au délit de marchandage ou au prêt de main d'œuvre illicite, une évolution législative suffit à faire basculer le portage du bon côté de la frontière de la légalité. C'est en ce sens que le législateur interviendra, à l'occasion de la loi portant modernisation du marché du travail du 25 juin 2008. Celle-ci donne une définition légale du portage salarial, permettant de tenir à distance ces accusations et d'en faire une pratique légale. Mais cette évolution ne suffit pas à épuiser toutes les critiques émises par les juristes. Il est même permis de penser que l'actualité législative que le portage salarial connaît alors favorise un traitement du sujet par des juristes qui voient un nouvel élément intégrer le code du travail, et menacer la cohérence du droit qui encadre la relation salariale. Loin de chercher à assumer des positions qui soient compatibles avec les nouvelles dispositions d'un droit que le législateur modifie, les juristes soulèvent ainsi les contradictions entre le portage salarial et la qualification du contrat de travail.

Encadré : construite une revue de littérature rendant compte de la controverse juridique

Pour rendre compte de la diversité de ces arguments, nous avons entrepris une recension des articles qui, écrits par des juristes, prennent le portage salarial comme objet principal (Nous avons exclu du corpus les articles se contentant d'une mention rapide du portage salarial). Les articles sont principalement publiés dans deux revues : Droit social et La Semaine sociale Lamy. Nous privilégions une approche de présentation par auteur, car nous pensons qu'elle permet mieux de rendre compte du poids respectif des arguments mobilisés qu'une restitution exhaustive de l'ensemble des articles qui apparaîtrait de toute évidence peu lisible.

L'analyse de ces articles permet de dégager quatre positionnements distincts : La plupart des juristes remettent en cause les fondements juridique du portage salarial. En se positionnant sur le registre argumentatif de la dénonciation, un premier groupe plaide même pour son interdiction (en rose dans le tableau ci-dessous). Un deuxième groupe (orange), tout en soulevant l'incohérence du portage salarial avec le droit existant et se montrant globalement hostile à son développement, ne rejette pas pour autant entièrement son principe et ouvre la porte à une adaptation du droit pour intégrer le portage salarial à une réforme globale de la sécurité professionnelle. Un troisième groupe (en bleu), s'intéresse plutôt au parcours législatif du portage salarial, et décrit ses différentes étapes plus que ne se prononçant sur son principe. Enfin, un quatrième « groupe » (en vert), constitué en

réalité d'un seul juriste qui fait figure d'exception dans son soutien au portage salarial, défend la création d'une loi qui rende légale le mécanisme.

Tableau 3 : les juristes, des professionnels globalement opposés au portage salarial

Auteur	Nombre d'articles Recensés	Statut de l'auteur	Position	Arguments	Recommandations
Jean-Yves Kerbourc'h	2 (Droit social, actes de colloque)	Professeur à l'Université de Haute-Alsace	Le portage, une opération voisine de la fraude	L'entreprise de portage ne fournit pas de travail	Rapprocher le portage salarial d'un statut déjà existant (le travail temporaire, par exemple) ou réfléchir à un nouveau statut
Jean-Jacques Dupeyroux	1 (Droit social)	Directeur de la revue Droit social	Rappel du caractère frauduleux du portage salarial	L'EPS ne satisfait pas aux conditions de l'employeur	Affirmer l'illégalité du portage salarial
Lise Casaux Labrunée	4 (Droit social, actes de colloque, Semaine sociale Lamy*2)	Professeur à l'Université de Toulouse	Le portage salarial est une forme travestie de salariat	Indisponibilité du contrat de travail L'EPS n'est pas un vrai employeur	Favoriser la création d'entreprises individuelles en dehors du portage salarial
Jean-Pierre Chauchard	2 (actes de colloque, Droit social)	Professeur à l'Université de Nantes	Le portage salarial enfreint le code de la protection sociale	Le porté paye les cotisations patronales	Pas de préconisation explicite
Anne-Sophie Hocquet	1 (Semaine Sociale Lamy)	Maître de Conférences à l'Université d'Angers			Contrôler l'activité de portage salarial par une déclaration à l'administration du travail

Auteur	Nombre d'articles Recensés	Statut de l'auteur	Position	Arguments	Recommandations
Marie-Laure Morin	1 (Revue CFDT cadres)	Directrice de recherche puis conseiller à la chambre sociale de la Cour de Cassation	La dilution de la responsabilité de l'employeur comporte des dangers	Report du risque de l'emploi sur le travailleur	Pas de recommandation explicite
Alexandre Fabre	2 (Semaine sociale Lamy)	Professeur à l'Université Paris Nanterre	Analyse de la légalisation progressive du portage salarial	Risque d'appropriation de la négociation par le patronat du portage et rôle de régulateur de la cour de cassation	Pas de recommandation explicite
Lise Casaux-Labrunée et Patrick Morvan	1 (Semaine sociale Lamy)	Professeurs (Université de Toulouse et Assas)			Affirmation de la primauté du rôle de l'Etat pour
Patrick Morvan	2 (Droit social, La semaine juridique)	Professeur à l'Université Panthéon-Assas	Tolérer l'expérimentation du portage salarial	Faire preuve de « Constructivisme » juridique	Intégrer le portage salarial au droit

Comme l'a bien remarqué Fanny Darbus dans un travail antérieur (2013), la majorité des juristes s'exprimant sur le sujet s'opposent ouvertement au portage salarial, et le traitent comme une forme de travestissement du salariat : le portage est explicitement qualifié de « déviant » et dénigré comme une mise en scène « perverse » se jouant de différentes caractéristiques habituellement associées à la relation d'emploi salarié (*Ibid.*). L'ensemble des juristes du premier groupe soulèvent ainsi la dimension artificielle d'un montage qui « simule » une relation d'emploi salarié qui n'a pas lieu d'être juridiquement qualifiée comme telle. C'est ce que remarquent certains juristes ayant observé certaines pratiques de portage salarial, et qui concluent au rapprochement du portage salarial avec le prêt de main d'œuvre.

Les opérations de portage sont manifestement illicites car la prestation de services prévue dans le contrat conclu entre le client et la structure de portage masque un prêt de main-d'œuvre ou consiste en un tel prêt (...). Dans certains cas étudiés, nous avons observé que l'opération de portage avait pour but d'organiser une simulation. Le contrat est alors imaginaire car les parties (client et structure de portage) conviennent dans une contre-lettre (parfois oralement) que les obligations mises à la charge de la structure de portage ne seront jamais exécutées car le contrat consiste en réalité à rémunérer un autre service qu'il ne peut annoncer (la cause est illicite). (Kerbrouc'h, 2007).

Cette défense de l'ordre juridique vient, en creux, rappeler l'indisponibilité du contrat de travail. A l'argument qui opposerait au respect de principes juridiques que porté, client et EPS y trouveraient leur compte, ce juriste (groupe rose, opposé au portage) répond ainsi par le nécessaire maintien d'un ordre juridique s'opposant à la « République bananière ».

Les portés ne sont pas leurs salariés (nda : aux EPS) ; en dépit des habillages les plus sophistiqués, ce sont tout simplement leurs clients. Le roi est nu (...). Pourquoi se montrer ombrageux si tout le monde est content ? Parce que nous ne sommes pas une République bananière et que les lois, tout particulièrement les lois d'ordre public, doivent être respectées et non bafouées. Au demeurant, dans bien des hypothèses de travail au noir, chacun trouve son intérêt à la clandestinité, c'est bien connu ? Bien entendu, si le législateur estime judicieux de contrarier les règles de base de la Sécurité sociale et de l'assurance chômage en légitimant le portage, libre à lui... ! C'est un autre problème. (Dupeyroux, 2007)

Le numéro de *Droit social* consacré au portage salarial paru en 2007 nous donne un bon aperçu des dissensions internes au champ juridique. On y trouve ainsi une controverse Jean-Jacques Dupeyroux (groupe rose, opposé au portage), alors Professeur émérite à l'Université Panthéon-Assas et directeur de la revue, et Patrick Morvan (groupe vert, favorable au portage), Professeur au sein de la même université. Répondant à un article du premier défendant l'interdiction du portage salarial, le second, dans un article faisant « l'éloge épistémologique et juridique du portage salarial » (2007) interprète ces rappels au droit, et l'assimilation du portage salarial au prêt de main d'œuvre illicite, comme l'expression d'un réflexe conservateur propre à une profession soucieuse de garantir l'état d'un « musée poussiéreux... d'une loi et d'un ordre public sclérosés » (Morvan, 2007).

Le réflexe conservateur est naturel au juriste. Le système juridique n'est pas en perpétuelle croissance ; il résout les questions nouvelles en puisant d'abord dans son fonds propre. Toute nouveauté doit, en première analyse, être rapportée aux institutions du droit positif. « C'est par la formation même de son esprit que le juriste est un conservateur ». Cet esprit l'amène à contester le caractère novateur d'une réforme ou d'une évolution et à prôner son rattachement à un texte ou

une catégorie légale .  
(Morvan, 2007)

Cette position doit être lue comme celle d'un acteur occupant une position spécifique. Laurent Willemez rend compte dans son ouvrage (2017) de la multipositionnalité d'acteurs qui, à la manière d'un Gérard Lyon-Caen, existent dans le champ académique, syndical et politique. Les juristes prenant position sur le portage n'y font pas exception, puisqu'en 2006 Patrick Morvan se fait le conseiller de l'observatoire paritaire du portage salarial (OPPS), institution de réflexion rassemblant groupe patronal du portage salarial et des représentants de la CFTD, CFTD, et CFE-CGC (Morvan, 2007). Ce rôle, précisé au sein de l'article, donne des indices sur la proximité de l'auteur avec les acteurs du portage salarial. Il ne manque pas d'être rappelé par Jean-Jacques Dupeyroux d'une façon qui contribue à le disqualifier :

Il écrit, en effet, que les entreprises « militantes » (sic) ont forgé un modèle sophistiqué dont la compatibilité avec le droit positif est « presque complète » (n° 21). Presque... Sous la plume du plus bouillant défenseur - artisan ? - de ce modèle, ce *presque* est un aveu qui clôt le débat sur le terrain juridique. (Dupeyroux, 2007).

Dans une position qu'il défend comme « progressiste », Patrick Morvan reprend quant à lui les arguments micro et macro-économiques développés par les promoteurs du portage salarial. Posant que l'alternative ne se pose pas entre le travail salarié et le travail indépendant, mais entre le portage salarial et le chômage, le juriste défend le développement d'une forme d'emploi qui permet de développer l'emploi des seniors dans le secteur privé sans nuire aux dépenses publiques (Morvan, *Ibid.*). En prêtant au juriste une curiosité disciplinaire dont il ne faudrait pas postuler qu'elle est le monopole des sociologues, on pourrait penser Patrick Morvan lecteur de Pierre Bourdieu, lorsque ce dernier se livrait à l'analyse de la « force du droit » (1986). La défense des principes généraux du contrat de travail par le groupe des opposants au portage pourrait alors s'interpréter comme la manifestation d'un monopole de « la compétence proprement juridique, maîtrise technique d'un savoir savant antinomique aux simples recommandations du sens commun, entraînant la disqualification du sens de l'équité des non-spécialistes et la révocation de leur construction spontanée des faits, de leur “vision de l'affaire” » (*Ibid.*). Cette dernière gagnerait pourtant, selon le juriste, à s'imposer, puisque

Le portage salarial est vertueux en soi. Il n'attend que l'achèvement de son architecture juridique. La pratique des entreprises militantes a bien avancé l'ouvrage en forgeant un modèle sophistiqué dont la compatibilité avec le droit positif est presque complète. À ce titre, la critique majeure des contempteurs du portage salarial, selon laquelle la convention liant le travailleur à l'entreprise ne

serait pas un contrat de travail (et ce pour deux raisons), paraît bien émoussée.  
(Morvan, 2007)

Si l'on peut, avec Patrick Morvan et Pierre Bourdieu, s'accorder sur la manière dont le droit vient traduire en des termes spécifiques des enjeux propres à la vie économique de « profanes »<sup>87</sup>, la manipulation du langage juridique peut en revanche bien difficilement être lue comme la matérialisation d'un « lieu neutre » opérant par une « neutralisation des enjeux de l'affrontement » (Bourdieu, 1986).

#### 1.1.2 La négation de l'EPS comme employeur : une manière de préserver les droits des salariés

Nier la qualité d'employeur aux EPS ne correspond pas, pour les juristes, au seul souci d'affirmer la cohérence interne d'un ordre juridique dont ils seraient les garants. Les arguments qu'ils mobilisent sont bien sûr attentifs au respect de cette cohérence, mais dévoilent également des conceptions de la justice qui leur sont propres, et qui apparaissent quand on regarde l'agencement et la hiérarchisation de ces arguments. Certains d'entre eux relèvent, bien sûr, l'absence de subordination entre le porté et son « employeur » :

Il leur est souvent demandé de rendre compte de leur activité, par le biais de rapports d'activité indiquant les jours et heures travaillés avec indication du lieu et type d'activité, des frais professionnels pour la période... Difficile cependant de trouver dans cette obligation de rendre compte un indice de subordination, au sens classique du terme, dès lors qu'elle porte surtout sur le temps consacré à l'activité et sur le volume d'affaires réalisé, et rarement sur le contenu technique des missions effectuées.

(Lise Cazaux Labrunée, colloque sur le portage salarial, 27 juin 2007).

Le faisceau d'indices habituellement nécessaire pour démontrer le lien de subordination unissant l'employeur à son salarié fonctionne ainsi comme autant de démonstrations de l'absence de subordination : ce dernier ne se rend que très occasionnellement sur le lieu de l'entreprise de portage salarial, ne reçoit d'elle aucun ordre, et de façon générale est simplement astreint à la transmission d'un document rendant compte de ses activités. Comme nous l'avons vu plus tôt, il semble de toute façon difficile de voir un lien de subordination chez des entreprises qui déclarent elles-mêmes, et de façon publique, que la non-subordination constitue un de leur principe, ou encore que les critères habituels de définition de la subordination correspondent à une définition fordiste des relations de travail inappropriée aujourd'hui.

Mais là ne réside pas l'argument principal retenu par les juristes opposés au portage salarial. Car bien que la méthode de ces professionnels de l'interprétation du droit soit de mettre en avant les

---

<sup>87</sup> Nous montrerons d'ailleurs que sur un objet comme le portage salarial, la frontière entre profane et expert doit être discutée.

éléments susceptibles d'entrer en contradiction avec les dispositions existantes, leur travail consiste également à établir des hiérarchies argumentatives, conduisant à mettre en avant certains éléments plutôt que d'autres. Les discours des acteurs académiques ne sont que rarement indifférents aux enjeux politiques des sujets qu'ils traitent, et chez certains d'entre eux le droit est clairement exposé comme un outil servant à faire valoir des principes de justice plus qu'une finalité en soi. C'est par exemple sur ce registre que se positionnent certains des articles de la Revue droit ouvrier, éditée par la Confédération Générale du Travail<sup>88</sup>.

Les négociateurs ont-ils seulement entrevu le risque d'une généralisation de cette idée (selon laquelle l'obligation de fourniture du travail pèserait sur le salarié) à l'ensemble des (vrais) salariés ? Aux salariés d'apporter le travail à l'employeur... S'ils ne le peuvent pas : pas d'embauche ! S'ils ne le peuvent plus : licenciement !!  
(Casaux Labrunée, 2011).

La vigueur avec laquelle cet argument est mobilisé témoigne de sa priorisation sur l'argument de l'absence de subordination. L'usage de points d'exclamation traduit quant à lui la volonté de défense des intérêts des salariés, dont un des éléments de définition essentiels se trouverait remis en cause par la généralisation du portage salarial. Plus encore, certains juristes remettent en cause l'intérêt d'un mécanisme qui offrirait aux travailleurs un sas de transition statutaire (entre indépendance et salariat) nécessaire à l'exercice d'une activité indépendante :

Mais surtout, des spécialistes - conseils, audits, traductions... - de bon ou excellent niveau, dressés comme chiens de Pavlov à recevoir des bulletins de salaire, seraient capables de reprendre une activité, mais pas d'adhérer au régime social correspondant : les dégâts cérébraux causés par des années de salaires neutraliseraient - uniquement - cette faculté d'adhésion... Affection très singulière, d'autant plus désastreuse qu'elle frapperait des chômeurs désespérément désireux de retrouver du travail ! Dieu merci, chacun d'entre nous connaît nombre d'anciens salariés qui ont pu sortir de cette hébétude pour passer, sans la moindre difficulté, chez les indépendants.  
(Dupeyroux, 2007).

Frappé d'inutilité, ce mécanisme participerait surtout d'une réforme plus générale du marché du travail et de son droit, et devrait à ce titre être combattu. Illustrons cela avec un extrait de l'article de Marie-Laure Morin, paru dans la revue cadre de la CFDT en 2003 :

[Le portage salarial] a pour effet de reporter le risque de l'emploi, sinon le risque économique lui-même, sur le salarié. La situation des marchandiseurs et celle des salariés des sociétés de portage illustrent cette situation. Les uns et les autres sont appelés à gérer eux-mêmes leur emploi ; sur le plan économique, leur rémunération varie en fonction du nombre de contrats qu'ils auront

---

<sup>88</sup> <http://ledroitouvrier.cgt.fr/Quelques-mots>

(merchandiseur) et parfois même des résultats de leur activité (sociétés de portage). On pourrait discuter de la légalité de ces situations ; la logique dominante qui préside à leur développement est assurément une logique de flexibilité numérique. Les contrats de travail sont ici des contrats individuels complets gérés sur le mode du marché pur.

Cet exemple est doublement intéressant. Bien que l'espace dans lequel se déploie cette argumentation puisse être considéré comme marginal au sein du champ juridique, l'auteure qui en est à l'origine est relativement bien insérée : lorsqu'elle écrit cet article, Marie-Laure Morin sort de trois années comme conseillère scientifique au Commissariat général du Plan et vient de rejoindre la chambre sociale de la Cour de cassation, dont elle devient conseillère. Elle participe donc à la régulation, politique puis juridique, de l'emploi mais reste titulaire d'un rôle davantage consultatif que décisionnaire. Quoi qu'il en soit, le débat juridique se trouve structuré par deux pôles, opposants et promoteurs du portage salarial, qui ont ceci de particulier de ne pas limiter leur argumentaire à des raisonnements purement juridiques. Ces oppositions se font aussi au nom des arguments micro-économiques et (parfois) macro-économiques mobilisés par les promoteurs du portage salarial. Ce constat est le révélateur d'un double phénomène : il témoigne tout d'abord de la capacité des juristes à intégrer à leurs débats doctrinaux des considérations économiques et sociales, et invite à ne pas les considérer comme des seuls « gardiens du temple » ; elle affirme ensuite à quel point les acteurs économiques promouvant le portage (EPS, SNEPS) participent de la production du droit. En définissant en partie les arguments sur lesquels ont à se positionner ceux qui ont la charge de la production de norme juridique, ces acteurs montrent la puissance de l'argument selon lequel le droit est outil qui devrait être mis au service de l'emploi.

### 1.1.3 La reconnaissance de l'utilité économique du portage salarial par les professionnels du droit

Cette pénétration des arguments juridiques par une logique économique, ou pour le dire autrement, cette endogénéisation du droit par les activités économiques, se produit de deux manière distinctes et complémentaires : elle peut tout d'abord se manifester par la concession, de certains défenseurs de l'ordre juridique, de l'utilité économique du mécanisme ; elle peut enfin se traduire par le soutien explicite de certains juristes ou avocats à la cause des promoteurs du portage. L'implantation du portage salarial dans le paysage économique de l'emploi rend tout d'abord plus difficile le maintien d'une critique disqualifiant totalement le mécanisme, et plusieurs juristes ouvrent la porte à une reconnaissance de l'utilité économique du portage :

C'est toute l'ambiguïté du portage salarial qui donne lieu à des pratiques largement illégales, lesquelles méritent par conséquent condamnation... mais qui ont peut-être une utilité, économique ou sociale, que les partenaires sociaux

n'ont pas encore, de notre point de vue, suffisamment démontrée. C'est en ce sens, à condition d'être limité et scrupuleusement encadré, que le portage peut peut-être jouer un rôle dans les dispositifs de lutte contre le chômage, spécialement celui des « seniors », contraints désormais de travailler jusqu'à un âge assez avancé pour s'ouvrir des droits à retraite suffisants, mais souvent pris en étau entre les hésitations des employeurs à les embaucher et la création d'entreprise qui les effraie plus qu'elle ne les attire.  
(Causaux Labrunée, 2007).

Le fait que les professionnels du droit intègrent certains des arguments économiques des EPS constitue la première manifestation de la pénétration du droit par la logique économique, et provoque chez les juristes le passage d'une rhétorique de la confrontation à la négociation. La reconnaissance de l'utilité du portage se traduit par un appel à contenir le portage plutôt qu'à l'interdire également, et illustre l'acceptation progressive du mécanisme par les défenseurs de l'ordre juridique. Mais surtout, par l'intégration dans leurs rangs de professionnels du droit, les EPS participent elles-mêmes activement à la diffusion d'arguments juridiques compatibles avec leurs activités. Ces recrutements de personnes capables de proposer une interprétation du droit qui soit conforme à leurs intérêts est une dimension essentielle du travail des EPS. Elle se décline particulièrement dans la collaboration que certaines EPS entretiennent avec des cabinets d'avocats, et en particulier avec le cabinet spécialisé en droit social fondé par Jacques Barthélémy. Ce cabinet, qui contribue à élaborer les stratégies de défense de certaines grandes EPS, vient ainsi appuyer l'entreprise de conviction des EPS lors d'une réunion de diffusion du portage salarial à destination de potentielles entreprises clientes, organisée par une EPS parisienne (moins de cinq millions de chiffre d'affaires :

Maintenant le portage salarial c'est quelque chose de très cadré. On a eu une ordonnance prise par le gouvernement qui considérait que c'était une forme d'emploi à développer. Maintenant il y a même une convention collective. C'est l'avocat qui vous parle là : c'est vrai qu'à une époque on a eu du contentieux parce que c'était un peu flou cette affaire, mais maintenant ça l'est plus du tout.  
(Notes du journal de terrain, Avocat du cabinet Barthélémy).

Ce travail de légitimation juridique repose ainsi sur la mobilisation d'experts et de professionnels dont le discours est plus directement adressé aux clients. Dans un numéro de la revue *Personnel* présentant l'EPS RH Solutions, on trouve ainsi ce témoignage de Grégoire Bravais, avocat à la Cour de Paris et « spécialiste du droit social au sein du cabinet DMS ».

Le recours au portage présente de multiples intérêts comparativement aux autoentrepreneurs et aux indépendants. Les DRH savent par exemple qu'il est fréquent de voir des autoentrepreneurs, des intérimaires ou des indépendants solliciter la requalification de la relation de travail en CDI avec l'entreprise cliente au motif qu'ils ont finalement travaillé de façon quasi-exclusive avec celle-ci et/ou en ont tiré la majorité de leurs revenus, ce qui génère un contentieux lourd

aux conséquences financières importantes. Avec le portage, une relation triangulaire claire est établie par le Code du travail, dans laquelle le porté est désigné expressément comme le salarié de l'entreprise de portage salarial, ce qui sécurise l'entreprise cliente (qui est simplement liée à l'entreprise de portage par un contrat commercial, et n'a aucun lien juridique avec le porté).

Cette intégration du droit aux activités des EPS, ou pour le dire de façon plus explicite, cette instrumentalisation de la parole experte sur le droit par les EPS, prend des formes plus évidentes encore lorsqu'il s'agit, pour de nombreuses EPS, de recruter dans leurs rangs des avocats ou juristes chargés d'établir une stratégie juridique au niveau de l'entreprise.

\* \* \*

Malgré une opposition massive au mécanisme du portage salarial, s'appuyant tant sur une remise en cause du caractère déviant de cette forme d'emploi que sur un souci affiché de préservation des intérêts des travailleurs, les discours de légitimation des promoteurs du portage salarial parviennent à pénétrer le champ juridique. Que ce soit par la mobilisation d'acteurs académiques proches du secteur, la diffusion d'arguments relatifs à l'utilité économique du mécanisme, ou les prises de paroles d'experts chargés de contribuer à crédibiliser le portage salarial, discours économiques et juridiques se distinguent ainsi par une porosité qui contribue à affaiblir l'opposition au portage salarial.

### *1.2 La dénonciation contrariée de l'inspection du travail*

On retrouve, au sein de l'inspection du travail, l'usage d'arguments similaires permettant de disqualifier le portage salarial. Ces dénonciations n'ont toutefois pas les mêmes conséquences. Si les inspecteurs du travail viennent compléter cette « chaîne d'exercice de la domination symbolique » (Bourdieu, op.cit) qu'est le droit, ils entrent également en contact direct avec les acteurs économiques pour en contrôler l'activité. Les agents de l'inspection du travail possèdent en effet un pouvoir normatif certain, qui trouve à s'exprimer lorsqu'un dispositif émergent remet en cause certains principes du droit. Leur pouvoir de contrôle est toutefois soumis à des restrictions qui sont le résultat d'une division des prérogatives au sein du ministère du travail. Cette configuration aboutit à une restriction de la critique des inspecteurs du travail, entraînant une forme d'acceptation des pratiques de portage salarial.

1.2.1 Trouver le « réel employeur » : la remise en cause d'un mécanisme simulant la relation salariale.

Les années d'émergence du portage salarial (des années 1990, jusqu'à la fin des années 2000) sont, marquées par l'hostilité de l'inspection du travail vis-à-vis de cette forme d'emploi qui bouscule

l'ordre juridique existant. Le récit des premiers membres des entreprises de portage salarial permet de mieux comprendre la nature du contrôle qui s'exerce à ce moment de l'histoire de cette forme d'emploi :

JLG : Ce qui nous embêtait c'était l'inspection du travail parce qu'ils sont tous très à gauche donc ils étaient aiguillonnés par les syndicats, et ils ont cherché à nous mettre en défaut mais ils ne sont jamais arrivés à nous condamner.

AL : Sous quel motif ils voulaient vous condamner ?

JLG : Par rapport au lien de subordination. Il n'y avait pas de véritable lien de subordination. Alors on a beau dire que dans toutes les sociétés de conseil, les consultants cherchent leurs affaires et exécutent les missions qu'ils ont trouvés, la différence avec le portage c'est que dans une société, s'ils ont pas de mission ils continuent à avoir un salaire ou alors ils sont licenciés. Dans notre EPS, ils étaient suspendus. Mais l'inspection du travail n'est pas arrivée à nous faire quoi que ce soit.

(Entretien avec Jean-Loup Guibert, janvier 2016).

Cet extrait donne à voir la nature des interactions qui se développent entre les acteurs économiques du portage salarial et l'inspection du travail, et les ressources mobilisées par les inspecteurs dans leurs rapports avec les entités contrôlées. Le droit constitue pour les inspecteurs l'outil du contrôle qu'ils exercent (Justet, 2013), et c'est en son nom que sont effectuées les opérations de vérification qu'ils entreprennent. Dans le cas du portage salarial, et en reprenant à leur compte les arguments mobilisés par les juristes, les inspecteurs du travail cherchent à démontrer le caractère fictif du lien salarial unissant EPS et travailleurs en portage salarial. Ce montage servirait à masquer la relation salariale entre le travailleur et l'entreprise cliente, en s'inscrivant dans une logique de contournement du droit permettant aux entreprises d'externaliser leur main d'œuvre pour des fonctions qui ne le justifieraient pas :

Ce qu'ils ont essayé de faire c'est d'aller dans les entreprises où étaient nos consultants pour montrer qu'ils étaient intégrés à l'équipe et que pour l'entreprise utilisatrice c'étaient des salariés déguisés. Ça ils ont essayé, ils ont réussi une fois parce que l'entreprise utilisatrice avait vraiment fait des conneries... ils avaient attribué un bureau et avaient mis le nom de la personne sur la porte et dans l'annuaire téléphonique de l'entreprise. Donc là l'entreprise a été condamnée.

Mais sinon tous nos consultants avaient un horaire totalement libre par rapport à l'entreprise utilisatrice, il faisaient ce qu'il voulait. On pouvait leur montrer que l'agenda, on voyait qu'ils avaient ce rdv avec monsieur untel etc. Ils n'étaient pas dans l'entreprise comme celui qui s'est fait prendre. En plus c'était une entreprise du secteur public (rires).

(Entretien avec Jean-Loup Guibert, janvier 2016).

Que le contrôle de l'inspection du travail se focalise dans un premier temps sur le lien entre l'entreprise cliente et le porteur est révélateur. Cela témoigne de la façon dont, au sein de l'Inspection, le portage salarial est considéré : dans la lignée des arguments formulés par les juristes, les inspecteurs du travail entreprennent de mettre en avant des motifs par lesquels cette forme d'emploi entre en contraction avec le droit. Ces jugements donnent à l'action de l'inspection du travail une dimension particulière : alors que l'essentiel de son activité consiste à se positionner en tant qu'expert afin d'orienter les pratiques des employeurs (Mias, 2015), c'est dans le cas du portage salarial son principe même qui est contesté :

L'approche que nous avions à la Dilti<sup>89</sup> c'était de dire : « nous on est contre le portage salarial parce que c'est de l'intérim illégal ». Et on avait une approche très négative des sociétés de portage, on disait que c'était des blanchisseries d'argent sale. On disait : « qui est l'employeur ? » C'est pas l'entreprise de portage, elle donne pas de travail, c'est pas l'entreprise utilisatrice, vu que le travailleur est autonome. Donc s'il y a pas d'employeur, il y a pas de salarié. Et je disais à mes collègues sur le terrain : voyez comment se noue la relation de travail, et si vous considérez que c'est illégal, vous faites des procès-verbaux. » (Entretien avec un inspecteur du travail, mai 2017).

Le strict rappel au droit constitue alors, pour l'inspection du travail, une stratégie d'opposition qui ne doit pas surprendre. Les récits faits par un certain nombre de directeurs d'EPS laissent en effet voir des rapports conflictuels avec les inspecteurs. Les convictions souvent libérales des premiers se heurtent alors à ce qu'ils interprètent comme des interventions motivées par un positionnement politique de gauche, et qui motive une certaine défiance vis-à-vis de l'institution :

L'inspection du travail, extraordinaire ! On les a eus une douzaine de fois. Deux trotskistes qui déboulent dans la boîte avec des cartes, en se prenant pour Dieu le père et en y connaissant rien de rien, ayant des avis tout faits. On est tombés sur deux connasses qui disaient : « t'as vu, il y a un des néons qui marche pas, tu notes ? » (Directeur d'une entreprise de portage salarial fondée au début des années 2000, membre du top 5).

Cette défiance, que l'on doit aussi comprendre comme le mépris d'un homme chef d'entreprise peut avoir pour une femme fonctionnaire, est probablement renforcée par la crise de légitimité (Mias, 2015, op.cit) que rencontre l'institution depuis une quinzaine d'années. Elle rend difficile l'établissement de rapports de conciliation entre les contrôleurs et les contrôlés, et favorise des relations médiées par les textes de lois et les menaces plutôt que par la co-construction de bonnes pratiques dont, de toute façon, les inspecteurs ne sont pas convaincus de la possibilité. On retrouve dans ce schéma ce qu'Alexis Spire observait à propos du traitement de l'immigration et des

---

<sup>89</sup> Délégation interministérielle à la lutte contre le travail illégal

pratiques rigoristes mises en place par les agents de l'Etat n'occupant pas les plus hautes sphères administratives (Spire, 2005). Ces agents ont ainsi à traiter techniquement ce qui n'a pas été tranché politiquement et juridiquement. Ils contribuent donc, sous contrainte, à la fabrique des politiques publiques (Dubois, 2010). Au bénéfice du flou selon lequel les pratiques du portage salarial occupent une zone grise ni tout à fait légale ni tout à fait illégale, et malgré les contrôles fréquents de l'inspection du travail, les EPS ne sont toutefois que très peu condamnées.

### 1.2.2 Les stratégies de défense développées par les EPS

Les raisons de cette absence de condamnation doivent être cherchées dans diverses stratégies de contournement ou d'accommodement mises en place par les EPS vis-à-vis de l'inspection du travail. Chez ce directeur d'EPS, dont nous avons précédemment vu l'estime qu'il portait aux agents de l'inspection du travail, la douzaine de contrôles routiniers qu'il déclare avoir subi ne se traduit par la mise en place d'aucune stratégie particulière, sinon la réponse aux demandes adressées par les inspectrices :

Et puis sur des points plus techniques ; “je voudrais tous les DUE<sup>90</sup>...”. Je lui dis : “madame je vais vous en sortir mais mon métier c'est de les faire”. Puis elles me demandaient de leur éclaircir le métier du portage... Mais j'ai jamais eu aucune conséquence. On pense qu'ils faisaient une étude. Puis en 2008 ils ont arrêté de venir.

(Directeur d'une entreprise de portage salarial fondée au début des années 2000, top 5).

Pour d'autres EPS, redoutant davantage le contrôle de leur activité, on trouve des stratégies de contournement par la mise en place d'un éloignement géographique permettant de diminuer le nombre de contrôles subis :

JLG : Alors par rapport aux contrôles, en 2003, nous avons séparé valor en deux entités. On a créé une société, Valor consultants, on a mis le siège à Angers, pour échapper aux soucis des administrations parisiennes (Assedic, URSSAF, inspection du travail)...

AL : ils venaient si régulièrement que ça ?

JLG : Ah oui. Alors qu'à Angers bon c'était vachement calme, il n'y avait plus de problèmes là-bas.

(Entretien avec Jean-Loup Guibert, janvier 2016).

Compte tenu des moyens limités de l'institution pour opérer ses contrôles, la délocalisation constitue en effet un moyen de mise à distance de la pression exercée par l'institution, et permet

---

<sup>90</sup> Déclaration unique d'embauche

de se tenir éloignée de la controverse qui se développe sur cette forme d'emploi jusqu'en 2008. Cette dernière date marque un point d'arrêt dans l'action de contrôle exercée par l'inspection du travail. Cette chronologie traduit le relatif abandon, ou à tout le moins la déconflictualisation de l'action de l'inspection du travail sur les EPS, et ouvre la voie à des modes de contrôle que l'on peut davantage positionner sur le registre de la coopération :

En fait avec eux, c'est soit on essaye de faire dans leur dos, soit on fait avec eux. Moi j'ai décidé de faire avec eux, de leur demander ce que je devais faire pour être en règle. Et les gens de l'URSSAF et de l'inspection du travail, je les connais très bien, il y en a même c'est des amis, alors...  
(Directeur d'une entreprise de portage salarial fondée à la fin des années 2000, autour d'un million d'euros de chiffre d'affaires).

De la disqualification totale à une forme de coopération pouvant se traduire par une relation de conseils préventifs, l'éventail des relations entre EPS et inspection du travail s'agence ainsi selon des logiques qui ont beaucoup à voir avec la chronologie de ce secteur d'activité. La borne de 2008, rappelée plus haut par le directeur d'une EPS, marque la première inscription du portage salarial dans le code du travail. Cette opération et le soutien politique qu'il matérialise limite considérablement les ressorts d'une intervention en légalité de l'inspection du travail, et acte l'atténuation progressive d'un contrôle qui se faisait pourtant, au début des années 2000, relativement strict. L'action de l'inspection du travail restait de toute façon relativement limitée, à la fois par l'évolution globale des effectifs présents en son sein, mais surtout par la division du travail de régulation de l'emploi qui se déployait au sein du ministère du travail.

### 1.2.3 Une division du travail de régulation de l'emploi limitant les contrôles de l'inspection du travail

L'action de l'inspection du travail ne peut toutefois se comprendre sans être articulée à la dimension politique de l'activité de la régulation de l'emploi. Au sein du ministère du travail, la mission de l'inspection du travail entre en effet en collusion avec celle de la DGEFP, chargée de promouvoir des solutions permettant de répondre au problème du chômage, et qui à cet égard peut trouver un intérêt à la promotion du portage salarial :

Le concept de sécurisation des parcours professionnels et de flexicurité se sont traduits par des réformes importantes. [...]Le portage salarial entend résoudre deux problèmes : d'une part permettre, par des services divers et un accompagnement adapté, à des travailleurs autonomes de valoriser leur expérience en effectuant des missions auprès de différentes entreprises et d'autre part, rendre compatible la dichotomie entre le statut recherché par le travailleur porté et le statut offert par les entreprises qui souhaitent avoir recours à ses services.

(Chargé de mission de la DGEFP, colloque du 27 juin 2007).

La valorisation du portage salarial par cette institution témoigne des intérêts divergents qui peuvent opposer les différentes institutions participant de la régulation de l'emploi. Elles conduisent alors à des discours contradictoires, interprétés par cet inspecteur du travail comme un obstacle au déroulé de son travail de contrôle :

A la DGEFP ils disaient que c'était une bonne façon de répondre au chômage, donc ils ont pas mal incité à développer le portage salarial. En fait si tu veux le ministère du travail fonctionne sur deux jambes. Il y a la DGT, dont dépend l'inspection du travail, qui est chargée du contrôle de la légalité du travail. Et la DGEFP, qui elle est directement reliée au politique, au ministère, et qui a pour but de lutter contre le chômage. Et les deux jambes marchent pas forcément ensemble, donc ils avaient pas le même discours que nous c'est sûr.

(Entretien avec un inspecteur du travail, mai 2017).

La perception des divergences séparant DGT et DGEFP par cet acteur semble d'ailleurs être validée par les positions de la DGEFP lors du colloque de 2007. Alors que l'inspection du travail interprète le portage salarial comme une forme de travail illégale, les représentants de la DGEFP vont jusqu'à prévoir une intégration du portage salarial aux dispositifs d'emploi existants au niveau national et local.

Le portage, à condition qu'il fasse ses preuves d'une réelle fonction d'intermédiation permettant l'ancrage durable dans l'emploi et l'activité des personnes, trouverait sa place dans cet ensemble de dispositifs dont les territoires pourraient se doter. Le niveau national pourrait organiser le repérage, le suivi et l'évaluation des bonnes pratiques en vue d'un cadre normatif.

(Chargé de mission de la DGEFP, colloque du 27 juin 2007).

Comprendre cette dichotomie entre l'inspection du travail et la DGEFP est essentiel pour appréhender le processus de légalisation du portage salarial. Alors que la plupart des professionnels du droit présentent une franche hostilité vis-à-vis de ce dispositif, les pouvoirs publics finiront par en donner une définition légale en 2008, prendre une ordonnance à son sujet en 2015 et autoriser la création d'une branche professionnelle qui lui est propre en 2017. Ce processus est le témoin d'une endogénéisation du droit dans les activités économiques, et affirme la capacité des acteurs économiques à proposer et obtenir des mutations de l'ordre juridique qui aillent en leur faveur. Les défenseurs de l'ordre juridique se retrouvent parfois démunis devant cette adaptation permanente du droit à l'aune d'arguments économiques. C'est ce que soulève Thierry Priestley, le secrétaire général de la Dilti, le 27 juin 2007 :

D'abord, et pour nous c'est très important, qu'on cesse un peu de bricoler le droit à longueur de temps... (...) On manipule le droit du travail dans tous les sens au gré des fantaisies des gestionnaires, des économistes, de ceux qui s'occupent de ceci ou de cela, souvent d'ailleurs avec des motivations tout à fait légitimes, mais qui ont le grave inconvénient de méconnaître la vraie nature du droit et ses exigences.

La division du travail de régulation de l'emploi telle qu'elle se déploie au sein du ministère du travail témoigne bien du processus d'endogénéisation du droit par les activités économiques que nous étudions au cours de cette partie. Si, dans le prolongement des juristes, les inspecteurs du travail dénoncent le portage salarial comme une entreprise de simulation de la relation salariale, leur action se trouve marginalisée par le rapport de domination fonctionnelle dans lequel ils se trouvent pris au sein du ministère du travail. On trouve une incarnation de cette endogénéisation du droit par l'économie dans les déclarations mêmes de la Dilti, qui, en dépit de sa méfiance vis-à-vis du portage salarial, montre la façon dont la normativité économique s'impose aux professionnels du droit :

Cela étant, la Dilti, qui est placée sous la tutelle du ministre chargé du travail, n'est pas insensible aux problèmes d'emploi. La question du portage s'est déjà posée à elle il y a plusieurs années et à l'époque nous avons dit : si c'est utile, il faut réformer la loi, pour légaliser les choses ; mais avant de légaliser, nous voudrions d'abord avoir des certitudes sur les résultats en termes de réinsertion, notamment des séniors, puisqu'à l'époque c'était l'argument qui était le plus fréquemment avancé.

(Chargés de mission de la Dilti, lors du colloque du 22 juin 2007).

Cette position témoigne bien de la marge de manœuvre limitée de l'institution dans la régulation du portage salarial. Les arguments juridiques, qui mettent en garde contre la déstabilisation du droit que provoque le portage salarial, s'y trouvent en effet assujettis à la nécessité économique de facilitation de l'emploi d'une population de séniors en marge de l'emploi, dans un agencement dont la hiérarchie apparaît clairement : le droit est alors présenté comme un dispositif technique qu'il est nécessaire d'adapter à des pratiques économiques, pour peu que ces dernières soient interprétées comme efficaces.

\* \* \*

Tout en mobilisant des arguments sensiblement similaires à ceux des juristes afin de mettre en avant la nature illégale du mécanisme, les inspecteurs du travail voient donc leur pouvoir de contrôle limité : les stratégies mises en place par les EPS contribuent tout d'abord à complexifier ce contrôle ; surtout, la division du travail au sein du ministère du travail limite les capacités d'action de l'institution envers un mécanisme qui, tout en paraissant illégal pour les professionnels, se voit reconnu une véritable utilité économique.

### *1.3 La jurisprudence ou la difficile reconnaissance du statut d'employeur des EPS*

Face à la marginalisation de la critique et du contrôle des défenseurs de l'ordre juridique par les arguments économiques et les acteurs politiques, la décision de justice reste l'opération ayant l'impact le plus significatif sur l'activité des EPS. Absents du colloque de 2007 rassemblant pourtant une grande diversité d'acteurs concernés par le portage salarial, les magistrats apparaissent comme le dernier maillon de la chaîne de production de l'ordre juridique, celui par lequel s'exerce la puissance normative du droit. Au lendemain de la Révolution française, la distinction entre le louage d'ouvrage et le louage de services trouve, devant les tribunaux, une instance de consécration particulièrement efficace (Cottureau, *op.cit.*, p. 1528). Dans le secteur du portage salarial, les conflits judiciaires opposant les EPS à leurs salariés ont agi comme un outil de régulation venant préciser les contours de cette forme d'emploi. En nous appuyant sur la base de données juridiques « Doctrine », nous avons entrepris une étude de la jurisprudence, afin d'observer comment la reconnaissance progressive du portage salarial par les défenseurs de l'ordre juridique et les acteurs publics se manifestait devant les tribunaux.

Pour illustrer ce point, nous nous concentrerons donc sur les conflits opposant des portés à leur EPS et portés devant les tribunaux. La jurisprudence permet en effet d'encadrer l'évolution du dispositif par une gestion de cas limites incarnés par un conflit entre porté et entreprise de portage. Cette analyse de la jurisprudence donne à voir la reconnaissance progressive des EPS comme des employeurs particuliers, et entérine leur capacité à décider de l'existence de la relation salariale qu'elles lient avec leurs salariés par la signature d'un contrat de travail.

#### 1.3.1 De la négation à la reconnaissance de la nature salariée de la relation de travail

L'analyse de la jurisprudence sur le portage salarial fait apparaître assez rapidement la nature principale du contentieux qui oppose les portés à leur EPS. Il s'agit le plus souvent, pour les travailleurs, de revendiquer des droits garantis par l'emploi salarié au sein du code du travail dans le cadre d'une relation salariale spécifique qu'est le portage salarial. Jusqu'à la reconnaissance légale du portage salarial en 2008, on observe un certain flou quant au traitement du mécanisme devant les tribunaux, lié au champ de compétences du conseil des prud'hommes. Dans la mesure où le conseil n'est amené à se prononcer que sur des conflits entre salariés et employeur, la nature salariée de la relation doit en effet se voir déterminée avant le jugement pour que le Conseil se reconnaisse comme compétent. Il n'y a rien d'évident toutefois à ce que le portage soit reconnu comme une relation salariale, et le juge s'enquiert alors de l'existence ou de l'absence d'un lien de subordination entre les deux parties. Régulièrement, les membres du Conseil se jugent incompétents pour juger de relations de travail qui échappent selon eux aux termes du salariat :

Par jugement en date du 18 décembre 2006 le Conseil de Prud'hommes de NANTES s'est déclaré incompétent au profit du Tribunal de Commerce de Nantes au motif qu'en réalité les parties étaient liées uniquement par des relations commerciales et non par des relations salariales.  
(Cour d'appel de Rennes, 12 juin 2008).

La construction législative et juridique du mécanisme va toutefois contribuer à clarifier la nature des rapports liant les différentes parties prenantes de cette relation d'emploi : le portage salarial est, à partir du 25 juin 2008, écarté du prêt de main d'œuvre illicite, et les incertitudes sur la compétence de la juridiction prud'hommes à juger des cas de portage salarial apparaissent progressivement de plus en plus rares. C'est ce que nous montre le cas d'un consultant-chef de mission « analyse institutionnelle », ayant signé un contrat de travail à durée déterminée (du 26 octobre 2013 au 30 janvier 2014) à temps partiel avec une EPS et un contrat de service à durée déterminée avec une entreprise cliente pour effectuer une mission en Mauritanie. Placé en arrêt de travail pour maladie un mois après le début de sa mission, ce consultant voit son contrat de prestation résilié par l'entreprise cliente. A la suite de cela, il saisit le conseil de prud'hommes de Nîmes pour faire reconnaître la qualité de co-employeurs à l'EPS et à l'entreprise cliente, dans l'idée de faire reconnaître son licenciement comme nul. Soulevant une exception d'incompétence du Conseil de prud'hommes pour juger de son litige avec un prestataire et non un salarié, l'entreprise cliente nie le caractère salarial de la relation de travail qui les lie. La décision de la Cour d'Appel de Nîmes, formulée le 15 mars 2016, éclaire la nature de la relation tripartite :

L'affaire sera renvoyée devant le tribunal de commerce de Paris pour connaître du litige opposant M. Y à l'entreprise cliente, la juridiction prud'homale restant compétente pour statuer sur les demandes formées par M. Y à l'encontre de la société de portage salarial.

En affirmant la juridiction prud'homale comme compétente pour statuer sur les demandes formées par le travailleur à l'encontre de son EPS, mais en désignant le tribunal de commerce comme juridiction pertinente pour juger des relations entre le porté et l'entreprise cliente, la Cour d'appel valide la dissociation de la figure de l'employeur telle que le prévoit les initiateurs du mécanisme.

Droit du travail et droit commercial s'appliquent donc de manière distincte, compte tenue de la nature des relations que le travailleur entretient avec chacune des entités. Les tribunaux assurent, par des décisions régulières, la permanence de l'appartenance du portage salarial au domaine du salariat. Cette reconnaissance passe notamment par l'affirmation d'un lien de subordination d'une nature particulière et que le juge admet comme telle, comme le montre cette décision de 2016 de la Cour d'Appel de Pau :

De plus et quelle qu'ait pu être l'autonomie dont bénéficiait le salarié dans l'exercice de son contrat de travail, elle n'annihile pas la relation de subordination dans laquelle il se trouvait et qui était caractérisée par le pouvoir laissé à l'employeur et expressément affirmé au contrat :

\* de le soumettre à un règlement intérieur (préambule) et à une période d'essai de deux mois ;

\* de lui donner des directives (voir article : 'Obligations professionnelles') ;

\* de lui interdire l'exercice de toute autre activité, sans son agrément préalable (voir règlement intérieur article 1-c) ;

\* de contrôler son activité (paragraphe 'Lieu de travail' : Le lien de subordination liant le 'salarié' à 'la société' laisseront à cette dernière la possibilité de prendre contact par tout moyen à sa convenance avec le client chez lequel est censé se trouver le 'salarié') ;

\* de le sanctionner – y compris par un licenciement – en cas de manquement aux obligations du contrat, notamment en cas d'insuffisance d'activité. D'ailleurs le contrat conclu entre les parties le précise expressément :

'Le 'salarié' est conscient que bien que bénéficiant d'une large autonomie le présent contrat a pour but d'établir un lien de subordination entre lui-même et la société' ce qui est parfaitement clair et significatif de la nature de la relation instaurée par ce contrat entre le travailleur et l'EPS.

(Cour d'appel de Pau, 29 septembre 2016).

Malgré l'autonomie dont bénéficie le travailleur en portage salarial, un certain nombre de juridictions valident ainsi la construction que les EPS font du lien de subordination. Reposant sur un ensemble de modes de contrôle définis de manière floue, le lien de subordination se trouve ratifié comme une convention que le contrat de travail, signé entre le porté et son EPS, vise à établir.

### 1.3.2 Du rappel au code du travail à la dérogation

L'accord du 11 janvier 2008, qui devient une loi à partir du 25 juin de la même année, institue la relation de portage salarial comme une relation salariale légitime qu'il ne s'agit plus de remettre en cause. Mais la nature de cette relation salariale pose question, dans la mesure où, si l'EPS est bien reconnue comme l'entité employant le salarié porté, sa manière d'exercer cette fonction d'employeur peut se trouver remise en cause par le juge.

C'est en particulier le cas en ce qui concerne l'obligation qui est faite à l'employeur de fournir du travail à ses salariés. Cette question est probablement la source de conflit la plus importante entre les portés et leur EPS, et s'exprime souvent de la même manière : le contrat de travail signé entre les portés et leur EPS introduit régulièrement des clauses d'objectif, au sein desquelles il est précisé

que la charge d'obtenir clients et missions repose sur le porté, et fixant un volume horaire de travail minimum ou un revenu minimum au salarié. Ce mode opératoire, qui revient à faire reporter sur le travailleur la charge de se fournir du travail, entraîne ainsi bien souvent un licenciement pour faute du travailleur, que ce dernier conteste parfois devant les tribunaux devant les tribunaux. Autour de l'année 2010, plusieurs portés se rendent ainsi devant les tribunaux, et tentent de faire reconnaître ce licenciement comme un licenciement sans cause réelle et sérieuse.

Cour de cassation, Chambre sociale, 17 février 2010

Le cas de M. X présente une configuration classique en portage salarial : après avoir signé un contrat de travail (« CDI à temps choisi », effectif à partir du 5 avril 2004) ainsi qu'une charte de collaboration avec une EPS et réalisé un certain nombre de missions par son intermédiaire, ce maçon subit un licenciement le 16 juin 2005 au motif d'une durée de travail insuffisante. Si « le volume horaire est entièrement dépendant du bon vouloir et du dynamisme du collaborateur, et qu'il n'est pas possible de fixer une durée de travail réel », la charte de collaboration signée entre le porté et son EPS fixe tout de même un minimum de quatre heures de travail mensuel. C'est le manquement à cette dernière disposition qui motive le licenciement pour faute par l'EPS.

Deux normes aux légitimités concurrentes se confrontent alors : la loi, et l'obligation faite à l'employeur de fournir du travail à ses employés ; les dispositions introduites dans les contrats, et en l'espèce, une convention d'adhésion stipulant que le « collaborateur recherchait ses missions et les exécutait dans le respect des règles en vigueur dans son domaine d'activité ». Revenant sur une décision du conseil de Prud'hommes, la Cour d'appel de Pau avait alors établi la cause réelle et sérieuse du licenciement.

Considérant que la Cour d'appel n'avait tenu compte que des dispositions contractuelles régissant la relation de travail du salarié avec l'EPS, mais sans envisager leur conformité aux dispositions légales, la Cour de cassation casse le jugement de la Cour d'appel de Pau. Elle rappelle en particulier l'obligation première faite à l'employeur de fournir du travail à son salarié et considère que le jugement de la Cour d'appel de Pau viole les articles L. 121-1 ancien (devenu L. 1221-1) du Code du travail et 1134 du Code civil. Confirmant le jugement initial du Conseil de prud'hommes, la Cour d'appel de Toulouse condamne finalement l'EPS à verser la somme de 2.008,50 € au titre de l'indemnité compensatrice de préavis, 200,85 € au titre des congés payés qui s'y rapportent, 6.907,02 € au titre des salaires de juillet 2004 et de mars à juin 2005, 710,75 € au titre du remboursement des retenues de salaire et 100 € en réparation du préjudice occasionné par les retenues de salaire illicites.

Dans ce cas, la Cour d'appel considère que la liberté contractuelle des deux parties prévaut sur les dispositions légales, et entérine d'une certaine manière le droit de l'EPS, en accord avec le travailleur

qui travaille pour elle, de construire une relation salariale s'écartant en termes de subordination et d'obligation pour l'employeur de fournir du travail à ses employés<sup>91</sup>. En revenant au jugement du Conseil de prud'hommes, la Cour de cassation réaffirme la nécessité pour l'EPS de fournir du travail à son salarié, et la prédominance des dispositions légales sur les conventions passées entre le porté et son EPS. Cette décision remet profondément en cause la logique d'emploi promise et déployée par le portage salarial. Selon certains des commentateurs de la jurisprudence (Fabre, 2010), elle condamnerait ainsi le portage salarial.

Le rappel de l'employeur à ses obligations entraîne la condamnation d'un certain nombre d'EPS licenciant leurs portés pour le non-respect d'une clause d'objectif leur imposant de trouver eux-mêmes du travail. Toutefois, cette dimension sera toutefois écartée par la construction législative du mécanisme, et les négociations entre partenaires autour des différentes dispositions du portage salarial. Le 2 avril 2015, une ordonnance prise par le gouvernement, mais reprenant l'essentiel des points déterminés par un accord préalable entre partenaires sociaux, établit alors que l'« l'EPS n'est pas tenue de fournir du travail au salarié porté » (Art. L. 1254-2). Transformée en loi par la « Loi Travail » de 2016, cette ordonnance acte ainsi la particularité des EPS en tant qu'employeur, et leur offre un statut dérogatoire en ceci qu'il ne leur appartient pas de fournir du travail à leurs salariés.

\* \* \*

Le détour par le traitement du portage salarial par les défenseurs de l'ordre juridique nous amène à poser le constat suivant : les disqualifications des juristes et de l'inspection du travail vis-à-vis du portage salarial témoignent de deux logiques concomitantes de marginalisation des rappels au droit, qui constituent le signe d'une endogénéisation du droit par les activités économiques s'opérant de deux manière distinctes et complémentaires :

D'une part, la manière dont les arguments économiques s'invitent dans les débats juridiques témoigne de la nécessité de prendre en compte, si ce n'est d'intégrer aux raisonnements juridiques des arguments sur la situation macro-économique du pays et les incitations micro-économiques qu'il convient d'apporter pour modifier les comportements des agents. La mise en garde contre les potentiels abus générés par des mesure de flexibilisation de la main d'œuvre entre alors en concurrence avec le rappel de la nécessité de lutter contre le chômage.

D'autre part, et dans le prolongement de ce raisonnement, on constate d'autre part que la façon dont se structure la division du travail d'élaboration des normes tient en relative marginalité ces deux professions. L'action de production législative, guidée par des intérêts politiques parmi lesquels la réduction du chômage constitue souvent le point cardinal, priorise ainsi les acteurs qui se font les porteurs de ces arguments plutôt que ceux qui défendent la logique de l'ordre de juridique au nom de principes qui permettraient de défendre les salariés.

---

<sup>91</sup> Cette jurisprudence est rappelée le 4 février 2015 dans un arrêt de la chambre sociale de la Cour de Cassation.

S'intéresser à la jurisprudence nous permet de constater les conséquences concrètes de ces débats juridiques, politiques et économiques, et de constater l'intégration progressive d'une forme dérogatoire de salariat au code du travail : si le portage salarial est considéré comme une forme de salariat particulière demeurant parfois remise en cause, elle tend à s'imposer dans les conditions que ses promoteurs ont imaginées. Le lien de subordination ainsi que l'obligation de fournir du travail au salarié se trouvent ainsi déconnectés du salariat laissant le champ libre aux EPS d'en développer une forme particulière.

## 2. L'intégration progressive des portés en tant que population indemnisable

La controverse sur le rattachement des travailleurs en portage salarial au salariat s'exprime probablement le plus nettement lorsqu'il s'agit de déterminer si les portés peuvent ou non bénéficier des allocations chômage. Alors que cette ressource est centrale pour le modèle économique des EPS, elle se voit bien souvent contestée par les institutions qui ont la charge de sa distribution : l'Unedic et Pôle Emploi. Ces institutions, au motif que le portage salarial n'appartiendrait pas au domaine du salariat, et que l'EPS ne serait pas un véritable employeur, refusent régulièrement le versement d'allocations chômage à des portés qui avaient pourtant cotisé pendant plusieurs mois ou années à cette fin. Cette question trouvera des voies de régulation par les tribunaux, qui tranchent dans des sens parfois contradictoires, selon que les indices du lien de subordination sont présents de façon suffisante ou non. Ces controverses juridiques témoignent de la marginalité dans laquelle le portage salarial est tenu jusqu'à sa réglementation.

En organisant la distinction entre ceux qui sont indemnisables et ceux qui ne le sont pas, l'Unedic participe de la définition du périmètre du salariat, et démontre que l'élaboration de la catégorie de salarié, tout comme celle de chômeur (Reynaud, 2013) se trouve réinterrogée de façon permanente. Par l'attribution des allocations chômage, c'est la performativité de la création de la relation salariale par les EPS et les portés qui se trouve (in)validée par les institutions publiques. Reconnaître aux portés le droit de bénéficier des allocations chômage, c'est en effet accepter leur qualité de salarié et reconnaître comme légitime la définition de la relation salariale portée par les EPS.

Ces débats placent les syndicats de salariés dans l'embarras : alors que le portage salarial incarne pour beaucoup d'entre eux une forme de déstabilisation du salariat, davantage porteuse de précarité que de sécurité, leur mission revendiquée de défense des droits des travailleurs pousse un certain nombre d'entre eux à soutenir les EPS afin de faire reconnaître ce mécanisme comme un salariat à part entière ouvrant à l'indemnisation. Pour clôturer ce chapitre, nous verrons donc que la reconnaissance des portés comme population indemnisable suit un processus identique au traitement du portage par les professionnels du droit : si l'indétermination juridique du mécanisme tient dans un premier temps les portés dans une situation d'incertitude vis-à-vis de leurs droits, la reconnaissance d'un enjeu d'intérêt économique et la défense des travailleurs par les défenseurs de

l'ordre juridique (syndicats, Unedic) entraîne l'intégration progressive de cette population parmi les chômeurs indemnisables et affirme.

### *2.1 Un rejet de précaution des portés hors du périmètre de l'indemnisation par l'Unedic*

Le modèle économique des EPS s'est imposé autour de la possibilité de bénéficier des allocations chômage pour les portés. Au cours des 8 réunions d'information organisées par différentes entreprises de portage parisiennes et du Nord de la France observées, cette dimension a été systématiquement avancée comme un des avantages apportés par le statut. Cette revendication n'a pourtant pas toujours fait l'unanimité au sein du secteur. Josette Londé, présidente de l'UNEPS, plaide ainsi pour l'affirmation du caractère entrepreneurial de ces travailleurs, ce qui allait de pair avec l'absence d'allocations chômage :

Je plaide pour qu'on reconnaisse la réalité du terrain, la pratique et non pas un portage qui octroie le statut de salarié de plein droit et donc donne accès au chômage. Il faut une analyse strictement juridique, pas une analyse de confort pour les portés, qui en tant que vrais indépendants ne devraient pas bénéficier du chômage. C'est une question d'honnêteté intellectuelle et juridique. Les grosses entreprises de portage se sont rapprochées des syndicats des salariés pour qu'ils les assurent de ce salariat. Il y a de grosses sommes en jeu, je préfère éviter la langue de bois. C'est pourquoi quand j'ai dénoncé cette hypocrisie, j'ai démissionné de mon poste de la FNEPS.

(Josette Londé, présidente de l'UNEPS, syndicat concurrent du SNEPS 2014<sup>92</sup>).

A mesure que le SEPS (puis le SNEPS) s'affirme comme le syndicat patronal majoritaire au sein du secteur, la possibilité pour les portés de bénéficier des allocations chômage apparaît comme un élément dont la remise en cause est de plus en plus rare. Pour le syndicat, le porté est juridiquement un salarié comme un autre, et beaucoup de l'intérêt du mécanisme provient du possible bénéfice des allocations chômage. Par son pouvoir d'indemniser, le rôle des directions régionales de Pôle Emploi dans la reconnaissance des portés comme travailleurs appartenant au salariat est central. Durant les années 2000, un certain nombre de portés se voient pourtant refuser le versement de leurs allocations chômage, au motif qu'ils ne seraient pas de « vrais » salariés. Dans le prolongement des juristes, les agents de l'Unedic se montrent relativement hostiles vis-à-vis du portage salarial. Dans ce qui ressemble à l'application d'un principe de précaution tenant à distance les débats sur l'évolution qu'il serait souhaitable (ou non) de faire observer au droit, ses agents affirment la prégnance d'un droit positif qu'il faut exécuter plus qu'interpréter :

Tout le droit positif, rien que le droit positif. Les institutions de l'assurance chômage, dans l'accomplissement de leur mission, ne peuvent avoir aucune appréciation sur toutes les recherches, essais, expérimentations qui se font jour

---

<sup>92</sup> <http://www.guideduportage.com/portage-salarial/presse/combat-solitaire-Josette-Londe-Presidente-UNEPS.html>

aussi longtemps que tout ceci n'a pas été traduit par l'entrée en vigueur de règles de droit éclairant, orientant ou modifiant le droit positif existant.  
(Hélène Vodé, directrice adjointe des affaires juridiques de l'Unedic, colloque du 27 juin 2007).

En considérant comme seules légitimes les règles de droit écrites et solidement établies, l'Unedic prétend se situer hors des débats juridiques qui voient les juristes s'affronter et mobiliser des arguments pour établir ce que doit être le droit. Les agents de l'Unedic sont ainsi invités à ne « pas prendre parti pour un écolier ou une autre » (*Ibid.*). Cette position les conduit à considérer le portage comme un dispositif qu'ils n'ont pas le pouvoir d'intégrer au salariat, dans une attitude professionnelle que l'on peut, une fois de plus, rapprocher de celle des agents des services d'immigration de l'Etat en ceci qu'ils règlent une question politique par une décision technique (Spire, 2008) :

Cette approche qui se fonde sur un effort constant de neutralité, les conduit, en cas de doute, à opter pour le rejet de la demande avec la modestie requise de la part d'un organisme conscient que le dernier mot appartient au juge chargé de dire le droit.  
(Hélène Vodé, directrice adjointe des affaires juridiques de l'Unedic, colloque du 27 juin 2007).

Le portage salarial apparaît alors comme une forme d'emploi qui ne peut être directement rattachée au salariat, et qui demande que les tribunaux déterminent le caractère indemnisable des portés. Les rejets des demandes des portés par l'Unedic sont donc à l'origine d'un important contentieux, qui voit un certain nombre de portés tenter d'obtenir leur droit à être indemnisés devant les juges.

## **2.2 Quand syndicats de salariés et EPS font alliance pour obtenir l'indemnisation des portés**

Syndicats de salariés, conseillers juridiques des EPS et travailleurs font alors front commun pour faire reconnaître le caractère indemnisable des portés : alors qu'il s'agit pour les EPS d'assurer la pérennité de son modèle économique, les syndicats de salariés y voient une occasion de défendre les droits de salariés dont l'accès aux allocations chômage est contesté :

« On a eu pas mal d'incidents avec Pôle Emploi puisque Pôle Emploi sur le fond considère que ces gens-là ne sont pas des vrais salariés mais sont des indépendants qui se font salarier par une manip' comptable. Alors quand on discute avec un certain nombre de gens, la discussion juridique tourne toujours au désavantage du portage salarial à l'époque et la discussion sociale tourne plutôt à l'avantage des portés. »  
(Entretien avec un syndicaliste CFDT, chargé des négociations sur le portage salarial).

Le contentieux opposant salariés et Unedic transforment ainsi l'hostilité des organisations syndicales, et poussent ces dernières à se mobiliser dans les démarches juridiques entreprises par les portés. C'est par exemple le cas pour une plainte collective déposée en 2010, au cours de laquelle la CFDT Betor Pub accompagne les travailleurs. Les syndicats apparaissent alors comme des points d'appui à la négociation pour des salariés qui font valoir leurs droits devant les tribunaux, et apparaissent alors comme une « aide à la constitution des dossiers et de la plaidoirie » face à la justice (Mias, 2008). Le rôle des organisations syndicales est en l'espèce original, puisque les syndicats ne viennent pas appuyer les travailleurs face aux employeurs mais face aux organismes de protection sociale (Unedic), et représentent alors les alliés objectifs d'EPS qui ont intérêt à ce que l'Unedic reconnaisse les portés comme des salariés indemnissables.

C'est donc, tout d'abord, en s'emparant de « l'enjeu social » au détriment de l'enjeu juridique que la CFDT agit dans la régulation de la profession du portage salarial. Par le soutien de salariés dans l'obtention de leurs allocations chômage, le syndicat jette les bases d'une collaboration avec les EPS. L'analyse du dialogue entre les syndicats de salariés et le groupe patronal du portage salarial montre comme les logiques de négociations entre ces groupes doivent être comprise à l'aune ces enjeux particuliers plus que par rapport à des positions de principes, qui tendent à s'effacer à mesure que les situations concrètes de travailleurs s'imposent aux acteurs. L'indemnisation chômage des travailleurs en portage salarial constitue ainsi l'espace qui rend le compromis possible, et rend le désaccord absolu impossible :

JLG : Les relations étaient compliquées avec les syndicats au début. Mais on a été pas loin d'accords sur certains points...

R : Ils étaient d'accord sur quels types de points ?

JLG : Pour les Assedic. Les Assedic ont attaqué, non pas Valor mais les consultants en leur disant que s'ils avaient travaillé c'était pas dans le cadre d'un contrat de travail en bonne et due forme, et donc pas acquis de droits auprès des Assedic. Donc quand ils cessaient de travailler en portage, ils se retrouvaient à sans Assedic. Chez Valor, 4 ou 5 ont eu un problème et on les a mis en relation avec un avocat un peu spécialisé pour qu'il puisse les défendre.  
(Entretien avec Jean-Loup Guibert, janvier 2016).

La position de la plupart des syndicats sur le portage salarial évolue ainsi d'une opposition stricte vers une attitude de compromis, montrant par là qu'aucune « norme ou règle morale n'est valide « dans l'absolu », mais comporte des conditions d'application dont la liste n'est jamais donnée exhaustivement a priori, mais que l'on découvre dans le cours même de l'action » (Reynaud, 2007, op.cit). Placé au-dessus de la cohérence de l'ordre juridique, l'enjeu de la défense des droits des travailleurs motive ainsi les syndicats à défendre le modèle économique des EPS reposant sur la possibilité d'accéder aux allocations chômage.

C'est ainsi que, dans le cadre d'une plainte collective, le tribunal de grande instance de Paris statue<sup>93</sup>, dans un jugement qui sera confirmé par la Cour d'Appel de Paris en 2010, sur un conflit opposant cinq salariés portés à l'Unedic, au motif que cette dernière refuse l'indemnisation des plaignants. Le recours des plaignants prend alors pour objet le caractère systématique d'un rejet des travailleurs portés hors du périmètre de l'indemnisation sans tenir compte des situations individuelles :

Les demandeurs reprochent à l'ASSEDIC de ne pas avoir procédé à l'examen individuel de chaque dossier et de leur avoir fourni une réponse négative stéréotypée qui ne correspond pas à la réalité de la société ITG, laquelle a instauré une réelle relation salariale avec ses salariés.

Comme les EPS commencent alors à l'affirmer, il s'agit de faire accepter l'idée que si certaines pratiques de portage salarial contreviennent à la morale et au droit, d'autres sont au contraire tout à fait vertueuses, et mériteraient d'être intégrées au salariat. Ces arguments ont d'autant plus de poids que le positionnement des différentes antennes Assedic sur le sujet est variable :

Ils produisent en outre deux décisions de l'ASSEDIC de Paris du 11<sup>e</sup> arrondissement en date des 17 et 29 décembre 2003 qui ont admis deux salariés d'ITG au bénéfice des allocations chômage et ils se plaignent d'une rupture d'égalité.  
(Cour d'appel de Paris, *Ibid.*).

Fidèles au principe selon lequel le caractère salarié d'une relation de travail se détermine à partir de l'existence d'un lien de subordination entre les deux parties, les demandeurs font valoir son existence à travers un ensemble d'indices : le fait que les salariés doivent établir des « rapports mensuels d'activité relatant les heures ou les jours travaillés avec l'indication du lieu et du type d'activité », ou que « les salariés soient soumis au règlement intérieur de l'entreprise de portage salarial », démontre selon les demandeurs l'existence d'un tel lien. Considérant que ces critères ne suffisent pas à caractériser l'existence d'une relation salariale, l'Unedic soulève le manquement de l'employeur à son obligation de fournir du travail à ses employés, ce qui justifie selon l'institution le refus des Assedic de Paris de verser des allocations chômage aux demandeurs :

Le contrat de travail est soumis aux règles de droit commun (article L121-1 du code du travail) et son objet implique l'obligation pour l'employeur de fournir un travail à l'employé et l'obligation pour ce dernier de l'exécuter. Or, dans le « système ITG » c'est l'inverse qui se produit dans la mesure où le salarié porté prospecte les différentes entreprises qui sont susceptibles de faire appel à ses services et négocie les conditions de sa prestation, négociation qui est

---

<sup>93</sup> Décision du 18 mars 2008.

ultérieurement validée ou non par ITG. Le contrat de travail étant ainsi sans objet, l'Unedic demande qu'il soit frappé de nullité.  
(Cour d'appel de Paris, *Ibid.*)

Face à ce rappel à l'obligation de l'employeur, le juge choisit toutefois une autre voie. La recherche du lien de subordination le conduit à rapprocher les travailleurs en portage salarial des membres des cabinets de conseil, d'avocats ou d'experts comptables, qui bien que justifiant d'une indépendance technique et organisationnelle certaine, peuvent être reliés par un lien de subordination à une entité jouant le rôle d'employeur. Dans la mesure où le porté s'engage contractuellement à "se conformer aux dispositions du règlement intérieur et notamment à fournir chaque mois son rapport mensuel d'activité dont la prise en compte est obligatoire pour l'établissement de la paie", et où l'EPS se réserve le droit de licencier le porté si ce dernier n'atteint pas des objectifs fixés dans son contrat, la Cour d'Appel conclut à l'existence d'un lien de subordination et donc à l'existence d'une relation salariale entre les différents acteurs. Ces éléments montrent toute la dimension interprétative du rôle du juge, qui choisit en l'espèce d'adopter une grille de lecture qui lui permette d'intégrer le portage salarial au salariat. Sans rechercher des traces de subordination à travers les conditions réelles de travail du salarié, le juge se fonde sur les dispositions contractuelles unissant le porté à son entreprise pour déterminer le caractère salarié de leur relation, et en conclut la condamnation de l'Assedic de Paris à verser les allocations chômage aux portés concernés.

L'ASSEDIC de Paris devra, en conséquence, prendre en compte les périodes cotisées par les demandeurs au titre des contrats de travail conclus avec la société ITG, et faire bénéficier ces derniers du régime des allocations de chômage correspondantes  
(Cour d'Appel de Paris, *Ibid.*).

L'absence de dommages et intérêts indique toutefois que ce jugement, qui vaudra jurisprudence par la suite, prend la forme d'un compromis, d'un bricolage juridique trouvé en situation pour des salariés placés dans un mécanisme hybride. Les juges rappellent que le manque de réglementation du travail sur le sujet et les hésitations de la doctrine comme des pouvoirs publics empêche de considérer que l'Unedic, de mauvaise foi, aurait refusé de faire droit aux demandes des requérants.

### ***2.3 Les portés, une population indemnisable, partie intégrante du salariat***

Face à l'incertitude dans laquelle le législateur maintient le portage salarial, les tribunaux vont jouer le rôle d'arbitres, souvent pour affirmer le caractère indemnisable des portés, après toutefois une procédure souvent longue pour les travailleurs qui en font la demande.

Les années 2010 marquent la reconnaissance des salariés portés en tant qu'indemnisables comme les autres. Cette reconnaissance fait suite à l'accord du 24 juin 2010 qui, après deux ans de

négociations entre partenaires sociaux consécutifs à la loi portant modernisation du marché du travail du 25 juin 2008, définit les conditions d'application du portage salarial. Cet accord permet désormais à l'Unedic de s'appuyer sur un texte à valeur juridique. Ainsi Gaby Bonnard, président de l'Unedic, rappelant que l'Unedic « n'a pas vocation à faire le droit », déclare-t-il publiquement le 1<sup>er</sup> octobre 2011 dans *Liaisons Sociales* ouvrir l'indemnisation aux portés afin « de coller strictement à l'accord négocié par les partenaires sociaux ». Cette reconnaissance, formalisée par une circulaire Unedic du 7 novembre 2011<sup>94</sup>, se limite toutefois aux salariés des EPS qui respectent un certain nombre de règles définies par l'accord du 24 juin 2010<sup>95</sup>, parmi lesquelles :

- l'entreprise de portage a une activité dédiée exclusivement au portage salarial ;
- le salarié porté bénéficiait du statut cadre ;
- le salarié porté bénéficiait d'une rémunération, hors indemnité d'apport d'affaires, d'au minimum 2 900 euros bruts mensuels pour un emploi à plein temps ;

L'examen de ces critères, tout comme l'obligation des EPS de fournir une attestation spéciale élaborée par l'Unedic, indique bien le statut toléré mais surveillé de l'activité de portage. L'ordonnance de l'Unedic ouvre toutefois une période de clarification, puisque les jurisprudences donnent désormais raison aux requérants portés de façon plus systématique. Le jugement du 20 février 2012 rendu par le Tribunal de grande instance de Marseille, statuant sur le cas d'une portée qui, après deux CDD en portage salarial achevés et une demande de versement d'allocation chômage, se voyait refuser le droit de percevoir des indemnités, illustre ce processus : le TGI lui reconnaît en effet ce droit à l'aune de l'appartenance de son EPS au SNEPS, dont l'accord du 24 juin 2010 est reconnu par Unedic comme un accès au domaine du salariat.

Que dans le champ du portage salarial, le paiement des cotisations vaille indemnisation automatique témoigne de l'installation d'une forme de présomption de salariat pour les portés. Le lien de subordination n'est plus questionné, donnant toute liberté au porté et à l'EPS de signer un contrat de travail et de déterminer, par-là, la nature de leur relation de travail. Cet état de fait, qui entre en contradiction avec le principe d'indisponibilité du contrat de travail, acte en quelque sorte la performativité du contrat passé entre les EPS et les portés.

Le positionnement de l'Unedic évoluera au fil des négociations, pour intégrer de plus en plus clairement les travailleurs en portage salarial dans le périmètre de ceux qui peuvent bénéficier de l'indemnisation chômage. L'ordonnance gouvernementale du 2 avril 2015 marque à cet égard un tournant décisif, puisqu'elle supprime l'obligation d'attestation spécifique qui témoignait jusqu'ici

---

<sup>94</sup> Circulaire Unedic n°2011-33 du 7 novembre 2011.

<sup>95</sup> Nous reviendrons sur le contenu de cet accord au cours du chapitre 3.

du statut dérogatoire du portage salarial. Dès le lendemain de cette ordonnance, l'intégration systématique des salariés portés aux bénéficiaires de l'allocation chômage est ainsi décrétée l'Unedic :

L'ordonnance n° 2015-380 du 2 avril 2015 relative au portage salarial (JO du 3 avril 2015), encadre désormais l'activité de portage salarial pour les entreprises concernées ainsi que les conditions de recours au portage salarial (...) Il en résulte que :

- il n'est plus nécessaire pour les entreprises de portage salarial de produire l'attestation relative au portage salarial destinée à Pôle emploi (Circulaire Unedic n° 2011-33 du 07/11/2011, n° 2013-15 du 18/07/2013 et n° 2014-31 du 22/12/2014). Afin d'assurer le suivi statistique des situations de portage salarial, l'attestation employeur DAJ 1240-04/15 a été enrichie au point « 4. Emploi » de la mention « salarié en portage salarial » ;
- les rémunérations issues de l'activité reprise en portage salarial sont cumulables par l'allocataire dans les conditions prévues pour les activités salariées aux articles 30 à 32 du règlement général annexé à la convention du 14 mai 2014 relative à l'indemnisation du chômage. (Circulaire Unedic n° 2014-26 du 30/09/2014).

La façon dont ce flou est dissipé n'est pas sans effet sur la perception du mécanisme par les portés. La reconnaissance du caractère automatique de l'indemnisation des portés par les pouvoirs publics dessine de manière plus précise les contours du produit vendu par les EPS à leurs clients : il s'agit de vendre le salariat et les droits sociaux auxquels il ouvre : mobilisé avec précaution jusqu'aux années 2010, l'accès aux allocations chômage devient ainsi un argument de vente privilégié par les EPS, et se retrouve dans le discours des portés lorsqu'il leur est demandé de revenir sur leur expérience :

R : Le monde du consultant est instable, vraiment. C'est chaque mois une nouvelle aventure. Mais maintenant, si vous avez une constance dans vos revenus plusieurs mois consécutifs, vous avez droit au chômage. C'était pas le cas il y a dix ans. Pas du tout. C'était même plutôt un sujet qu'il fallait pas évoquer à Pôle Emploi. On parlait pas des sociétés de portage, c'était des escrocs. Il a fallu qu'ils se battent un peu.

AL : Vous j'imagine que dans ce gap de dix ans c'est une chose à laquelle vous avez eu recours ?

R : Bah bien sûr. Dès que ça a été possible, dès que la société de portage m'a transmis l'idée, preuve à l'appui, que c'était possible de faire une demande auprès de l'ANPE... Pendant l'été par exemple, c'est des périodes très creuses pour un consultant. Jusqu'à juillet ça va mais mi juillet jusqu'à début septembre... Du coup on propose au consultant de déposer un dossier pour palier cette absence de revenus.

(Entretien avec Séverine, 42 ans, coach de managers en portage salarial depuis

12 ans, diplômée d'un IAE<sup>96</sup> (bac+5), mari cadre dirigeant d'une grande société).

Que ce soit l'EPS qui « transmette l'idée » de demander des allocations chômage à Pôle Emploi mérite d'être noté, et montre la centralité de cet élément dans le fonctionnement du portage salarial. Cette conquête assure, pour les entreprises du secteur, la pérennité d'un modèle économique basé sur la possibilité de bénéficier des avantages du salariat. Si, nous l'avons vu, elle s'est structurée autour de sa capacité à porter un discours mettant au premier plan l'utilité économique du portage salarial face à des arguments juridiques dénonçant la contradiction du dispositif avec le droit, elle ne peut se comprendre sans tenir compte des actions des acteurs chargés de changer le droit une fois pour toute. Les étapes décisives de la reconnaissance du portage salarial par les professionnels et interprètes du droit sont en effet articulées aux différentes étapes aboutissant à la reconnaissance du portage salarial par le politique.

\* \* \*

L'entrée des portés dans le périmètre de l'indemnisation chômage peut être pris comme le témoin de l'intégration de cette population au salariat par les institutions publiques. Alors qu'au milieu des années 2000, l'Unedic met en avant sa focalisation sur le droit positif pour justifier le rejet des portés d'une population indemnisable, les évolutions juridiques et législatives accélèrent un processus que la jurisprudence avait déjà entamé : A partir du 7 novembre 2011, et plus encore après l'ordonnance du 2 avril 2015, les portés se trouvent reconnus comme des salariés ordinaires, ayant à ce titre droit de bénéficier aux allocations chômage. Entretemps, le contentieux sur leur indemnisation aura été l'occasion d'une esquisse d'alliance entre des acteurs syndicaux et le patronat du secteur du portage salarial. S'ils rejettent le plus souvent le principe du portage salarial, les acteurs syndicaux mettent en avant la nécessaire défense des droits des portés, et établissent des relations qui s'avèreront essentielles pour le développement du mécanisme.

### **3. La moralisation des pratiques professionnelles et commerciales : du « far West » à l'employeur responsable**

L'histoire du portage salarial est donc à comprendre comme celle d'une reconnaissance progressive par les institutions chargées de dire le droit et de le faire appliquer. Au cours de ce long processus, les EPS développent des stratégies destinées à faire accepter leur activité de la part des professionnels du droit. Au cours de cette phase, le portage salarial occupe ainsi une « zone grise du droit » : ni explicitement autorisé, puisqu'on ne trouve mention de cette forme d'emploi dans aucune loi ou dispositif légal ; ni explicitement interdit, puisque les tribunaux tolèrent son principe sous certaines conditions avant qu'il ne soit validé par la loi. Les promoteurs du portage s'emparent

---

<sup>96</sup> Institut d'administration des entreprises

de ce contexte d'incertitude pour élaborer un cadrage de leur activité qui la rende présentable. Bien que les acteurs économiques sachent s'insérer sur le territoire du droit, c'est principalement sur celui de l'éthique que cette réponse prendra forme. A partir de la description de leur activité et la distinction de bonnes et de mauvaises pratiques, ces entreprises élaborent une « éthique appliquée » (Lenglet, 2009) appelée à faire sens dans un contexte professionnel particulier. Ces acteurs peuvent, à cet égard, être considérés comme des entrepreneurs de normes (Pavie et Masson, 2014), ayant pour fonction de transformer les règles afin de rendre leurs pratiques légales, et sortir du statut de déviant qui peut conduire les juristes à leur assigner l'étiquette du « monstre » (Darbus, 2013). Il s'agit ainsi de moraliser son activité, en retenant les critiques formulées non pas à l'encontre du mécanisme du portage (dont nous avons pourtant vu qu'elles ne manquaient pas), mais envers certaines de ses pratiques perçues comme illégitimes par les défenseurs de l'ordre juridique, et d'exclure du secteur les entreprises qui s'adonneraient à des comportements non vertueux. Cette régulation de la profession, et c'est là un de ses principaux avantages, a pour elle de s'opérer de façon autonome et d'affirmer les EPS comme les producteurs d'un « soft law » recouvrant « les normes de conduite qui, en principe, n'ont pas d'effets juridiques contraignants (legally binding forces) mais qui peuvent cependant avoir une portée normative » (Mazuyer, 2013). Etablir les propres règles de son secteur présente dès lors deux avantages pour les acteurs du portage : limiter les règles à des restrictions compatibles avec leurs intérêts économiques ; faire de la règle un outil de présentation de son activité et de convictions des potentiels clients. Cette section vise donc à appréhender le processus de normalisation (au double sens de « produire des normes » et « rendre normal ») mis en place par les EPS pour légitimer leur activité. Nous montrerons comment certains acteurs dominants entreprennent de mener ce processus de régulation en établissant une définition de ce qu'est le bon portage salarial, avant de voir comment l'appropriation de ce pouvoir de définir les bonnes pratiques peut être, au sein du secteur, un enjeu de luttes.

### ***3.1 L'encadrement du « far-West » par la production de normes de conduite : le rappel à l'ordre des cow-boys***

Pour saisir l'enjeu de cette production normative, revenons un moment sur le contexte d'apparition des EPS. Alors que leurs critiques les assimilent à un intérim low cost et les qualifient parfois de « négrières » (juristes non nommés, cités par Darbus, 2013), les EPS entreprennent de montrer des qualités morales et éthiques qui les tiennent à distance de cette image peu vendeuse. Cette démarche implique en premier lieu de faire le tri entre des pratiques jugées acceptables et d'autres qu'il faudrait rejeter. Au cours des années 2000, alors qu'une petite centaine d'EPS forme un marché encore peu établi, la métaphore du *Far West* est fréquemment mobilisée pour rendre compte d'une diversité de pratiques qui ne rendraient pas toutes justice à la profession :

Le portage étant une pratique et non un statut, il s'y fait un peu tout et n'importe quoi. C'est le far west.

(Laurent Coquelin, chargé de mission professionnels autonomes à la CFDT, le 19 mars 2007 sur [actuchômage.org](http://actuchômage.org)).

C'est un peu le far west. Il y a les bons et les méchants, et pas encore de shérif.

(Marc Cadiot, membre fondateur d'une entreprise de portage salarial, membre du top 5, dans Libération du 26 janvier 1998).

Bien qu'aux allures grossières, cette frontière entre « bons » et « méchants » apparaît assez structurante dans la façon dont les promoteurs du portage salarial défendent leur activité. Il s'agit alors de présenter un portage de qualité face à des entreprises qui n'en respecteraient pas l'esprit. La séparation d'employeurs indignes d'employeurs responsables s'est essentiellement opérée à l'initiative du SNEPS (Syndicat national des entreprises de portage salarial). Fondée en 1998, la première organisation professionnelle rassemblant différentes entreprises de portage salarial se donne pour alors pour mission de réguler un secteur alors marqué par certaines dérives :

On a vu qu'il y avait des entreprises qui faisaient n'importe quoi, c'était à cette époque-là Portage1 et Portage2. Ils faisaient pas de contrats de travail, ils ne gelaient pas les fonds qui étaient dus aux consultants, ils les utilisaient à autre chose... C'était dangereux. Et il y avait des pertes éponnées par les consultants. Donc j'ai pris l'initiative avec (entreprise de portage, leader du secteur) et (entreprise de portage aujourd'hui disparue). Et on a fait un syndicat qui avait pour but d'établir une charte de fonctionnement du portage salarial et de présenter la profession vis-à-vis des administrations, de négocier avec les syndicats, le ministère du travail, les Assedic...

(Entretien avec Jean-Loup Guibert, fondateur et ancien directeur d'une des premières entreprises du secteur, à l'origine de la création du SNEPS).

Répondant à un article d'une juriste écrit dans la revue cadres de la CFDT et selon laquelle le portage salarial serait le vecteur d'une individualisation des relations de travail, le co-fondateur du SNEPS présente cette frontière de manière encore plus claire, et affirme être prêt à « se battre » contre les acteurs ayant une pratique du portage déviante :

Faute de conventions et d'accords appropriés, il existe encore un certain nombre de sociétés de portage salarial qui pratiquent le portage de manière illégale ou condamnable, alors que le dispositif a évolué avec le temps et qu'aujourd'hui les sociétés de portage ont parfaitement intégré les dispositions et obligations juridiques concernant leur activité. La création du SEPS (Syndicat des Entreprises de Portage Salarial) en 1999 se justifiait justement par ce souci de moraliser la profession et de la mettre en conformité avec le droit. Autrement dit, il n'existe pas aujourd'hui un « Portage Salarial », mais autant de « Portage Salarial » qu'il y a de types de sociétés prétendant l'appliquer. Le portage salarial

décrit par l'auteure n'existe pas. Ou plutôt il est pratiqué par des organismes contre lesquels nous sommes les premiers à lutter. Il n'y a pas d'amalgame possible.  
(Jacques Vau, co-fondateur du SNEPS, fondateur de l'EPS leader du secteur)<sup>97</sup>.

Pour asseoir la légitimité du dispositif et des acteurs qui y ont recours, le syndicat entreprend de se doter de certains outils qui, sans avoir une valeur normative, trace les limites d'une frontière entre ceux qui font partie du groupe et ceux qui en sont exclus (Offerlé, 1998). Ces opérations de délimitation peuvent fonctionner sous la forme de rappels à l'ordre destinés à modifier les pratiques d'entreprises qui ne respectent pas le contenu des règles déterminées par le syndicat.

Ce qu'a fait le syndicat c'est qu'on a provoqué un audit comptable chez une EPS (membre du top 15) et c'est là où s'est aperçu qu'ils avaient bouffé la moitié de l'argent dû aux consultants. On l'avait mis en demeure de rectifier le tir rapidement sinon on le faisait savoir à tous les consultants. Et on l'a pas fait parce qu'ils sont revenus dans le droit chemin. Et alors on avait des tableaux de bord du syndicat qui prenait les chiffres d'affaires et trésoreries disponibles et on avait un ratio entre le chiffre d'affaires et les trésoreries dispo et on vérifiait qu'on avait pas trop d'écart entre les différentes sociétés.  
(Entretien avec Jean-Loup Guibert, janvier 2016).

La possession d'un niveau de trésorerie suffisamment élevé pour pouvoir verser leurs salaires aux consultants, qui apparaît comme un mode de régulation relativement proche de régulation de l'activité bancaire après la crise de 2008, devient ainsi un des moyens permettant de distinguer les établissements vertueux de ceux qui auraient recours à de mauvaises pratiques. L'appartenance au syndicat constitue à cet égard une indication qui, à l'image de l'étoile Michelin (Karpik, 1996), informe les portés sur la respectabilité d'une entreprise et de la confiance qu'il serait légitime de lui accorder.

Au niveau de la profession, les acteurs dirigeant le syndicat sont à la fois juges et partis : tout en ayant des intérêts économiques à ce que leur entreprise gagne des parts de marché par rapport aux autres, ils détiennent le pouvoir de déterminer les critères séparant les « bons des méchants », et de délimiter l'espace de la profession légitime. Ces entreprises de définition du périmètre légitime de la profession traduisent l'émergence d'un intérêt commun, dont le groupe se saisit selon un processus que Michel Offerlé (1999) a entrepris d'analyser. Ce dernier identifie quatre phases au travail consistant à s'affirmer comme l'interprète légitime de cet intérêt : la délimitation du groupe, la légitimation, la mise en forme de la représentativité, la représentation. Les instruments mis en place par le SNEPS montrent la concomitance des deux premières phases, puisqu'il s'agit pour ses acteurs d'effectuer un acte de définition du groupe qui vaut légitimation :

---

<sup>97</sup> <http://www.larevuecadres.fr/les-vrais-enjeux-du-portage-salarial>

En fait, le portage salarial est un dispositif qui en soi n'est ni légal ni illégal. Seule sa pratique est en cause. Si sa pratique est conforme à celle qu'ont adoptée les sociétés de portage professionnelles, la société de portage est un véritable employeur, ni société "intermédiaire", ni "nouvelle figure". Les sociétés professionnelles exigent des comptes rendus d'activité, avec journées de prospection au-delà de l'accomplissement du contrat, elles contrôlent le remboursement des frais, elles émettent et versent les salaires en fonction des périodes travaillées, elles développent un budget de formation, elles interviennent en accompagnement et en management de projets auprès de leurs consultants.

(Jacques Vau, 1996).

Le programme édicté par ce co-fondateur du SNEPS permet de voir certaines des caractéristiques attribuées aux bonnes EPS. Ces dernières sont avant tout construites en opposition des pratiques identifiées comme déviantes et enfreignant de façon ostensible les règles du salariat (absence de contrat de travail, utilisation frauduleuse des fonds dus aux consultants). En affirmant un certain nombre de règles de bonne conduite, les entreprises de portage salarial réaffirment leur appartenance au salariat, et présentent leur volonté d'en respecter les règles.

### **3.2 Le « service organisé », vers une définition du bon employeur**

Dans ce processus, les chartes de déontologie viennent expliciter les pratiques que les EPS jugent être les bonnes<sup>98</sup>. Outre le respect d'un certain nombre de dispositions légales (établir un contrat de travail correspondant aux dates de début et de fin de mission du porté, être à jour de cotisations, établir une déclaration unique d'embauche), certaines consignes faites aux EPS témoignent du statut particulier de ces organisations : il leur est ainsi demandé de « faire respecter par l'intervenant salarié son indépendance intellectuelle par rapport au client, dans les limites des règles de l'art », ou encore de « gérer la trésorerie générée par l'activité du porté en bon père de famille ». Ces mentions nous permettent de saisir les caractéristiques qui, pour les EPS, doivent être celles du bon employeur, et qui tentent de dompter deux des principales critiques adressées aux EPS : respecter un certain nombre des obligations légales de l'employeur en termes de gestion administrative de l'emploi du salarié ; être un établissement digne de la confiance du travailleur en portage salarial. Ces deux dimensions dessinent ce qui, au sein de ce secteur, distingue le bon employeur du mauvais. On trouve une expression de cette ligne de démarcation dans l'accord d'entreprise signé entre ITG (EPS leader du secteur, fondée par Jacques Vau) et le betor-pub<sup>99</sup> CFDT, le 26 avril 2004 :

Le critère de service organisé permet de faire un distinguo entre les sociétés de portage organisées et les sociétés de portage inorganisées :

Les premières accompagnent véritablement le salarié porté dans ses démarches commerciales, le forment, le conseillent dans l'exercice des missions qu'il

---

<sup>98</sup> <https://www.itg.fr/upload/Document/6-charte-deontologie-sneps.pdf>

<sup>99</sup> Syndicat regroupant les salariés couverts, entre autres, par la convention Syntec (voir note 56)

remplit, contrôlent son activité par des rapports réguliers d'activité. Par ailleurs, elles endossent la responsabilité civile professionnelle de l'activité de leurs consultants. Dans leur cas, il y a manifestement lien de subordination par l'inclusion dans ce service organisé dès lors que les indices de cette organisation sont suffisamment probants.

Les secondes se bornent à transformer des honoraires en salaires et à facturer au salarié porté les frais de gestion de son activité, ce qui ne saurait suffire à constituer un service organisé<sup>100</sup>..

La notion de service organisé permet ainsi de distinguer le marchandeur, qui ne se contenterait que de transformer les honoraires en salaires, du véritable employeur, effectuant un travail de formation, d'accompagnement, et garantissant des droits au salarié porté. L'argument possède ici une double valeur : aux portés, il donne tout d'abord à voir une dimension d'accompagnement. On se situe alors, d'un point de vue rhétorique en tout cas, dans une certaine proximité avec ce que font valoir les acteurs des Coopératives d'Activité et d'Emploi, et avec lesquels les EPS entretiennent une savante ambiguïté<sup>101</sup> : permettre aux travailleurs de disposer d'un certain nombre de droits propres au salariat, tout en les accompagnant dans la construction de leur projet d'indépendance. On trouve, dans cette production normative destinée à fournir des droits aux pratiques de professionnels dits autonomes, un parallèle avec la manière dont le louage d'ouvrage intégrait une dimension individuelle et une régulation collective, dont le conseil des prud'hommes est un des emblèmes (Didry, 2016, p.27). Etablir l'appartenance des portés à un service organisé permet, dans cette lignée, de valoriser la cohabitation d'une autonomie au travail et de l'intégration à des mécanismes collectifs de régulation. La prise de parole croissante du SEPS au sein du champ médiatique apparaît dès lors comme le signe d'une volonté de légitimation du portage vis-à-vis de ses potentiels clients, et d'être reconnu comme un label signe de qualité. Preuve de cette volonté de la volonté de ses acteurs de capter la parole et d'établir les règles du secteur, le SEPS devient, en 2004, le SNEPS, Syndicat National des Entreprises de portage Salarial, et souhaite s'affirmer comme l'unique représentant des intérêts du secteur. Les prises de parole des syndicats au sein des médias, de plus en plus fréquentes, ont alors pour fonction de rappeler cette frontière du bon et du mauvais portage :

Parmi la quarantaine d'entreprises de portage salarial créées, moins d'une dizaine sont membres du Syndicat des entreprises de portage salarial (SEPS). Ces dernières sont tenues de respecter une charte de déontologie. Les droits du "porté" sont donc, dans une certaine mesure, protégés. Parmi ces entreprises, mieux vaut choisir celles dirigées par des "portés".  
(La Tribune, 8 avril 2002).

---

<sup>100</sup> [https://www.itg.fr/sites/default/files/accord%20d%27entreprise%20ITG%20DD2\\_0.pdf](https://www.itg.fr/sites/default/files/accord%20d%27entreprise%20ITG%20DD2_0.pdf)

<sup>101</sup> Nous reviendrons un peu plus loin sur les instrumentalisation possibles de cette ambiguïté. Précisons tout de même, pour le lecteur qui serait d'ores et déjà désireux d'en savoir plus, que cette question fait l'objet d'une publication qui lui est entièrement consacrée (Louvion, 2018).

A travers le SNEPS (prenant la relève du SEPS donc), le secteur du portage se dote ainsi d'une parole légitime, capable d'assurer la publicité du secteur et de produire des normes classant les acteurs en fonction de leurs pratiques. Cette esquisse d'autorégulation possède des intérêts commerciaux évidents : lors des entretiens, plusieurs portés font ainsi savoir que l'appartenance au syndicat des EPS a constitué un élément d'importance dans le choix de l'organisation.

### **3.3 L'éthique comme outil de concurrence**

Construite dans un souci de crédibilisation du secteur, cette dimension éthique se trouve, au gré du développement du marché du portage, réappropriée à des niveaux plus locaux et utilisée comme un avantage commercial face aux autres organisations :

On a une volonté de le servir, le consultant. Et en même temps une vision, et ça on veut mettre en avant. On est certifiés ISO 9001, tu dois avoir quatre boîtes qui sont certifiées ISO 9001 dans le marché.  
C'est pas si simple à obtenir surtout quand tu es tout petit. Mais en fait nous ça nous a très peu coûté, parce que tout de suite on s'est organisés, on s'est structuré. C'était un choix stratégique de départ.  
(Entretien avec un directeur d'EPS, membre du top 15).

Cette référence faite à un dispositif de responsabilité sociétale des entreprises (RSE) qui fait la promotion d'un « capitalisme à visage humain » (Bory et Lochard, 2008), illustre bien le mode de justification employé par les directeurs des entreprises de portage. Il s'agit en effet de rendre profitable, tout en la moralisant, une activité économique consistant à assurer un service de tiers employeur. Dans les discours des dirigeants d'EPS, ces démonstrations de qualité apparaissent avant tout dirigées par la volonté d'affirmer sa volonté de se mettre au service des consultants, et les placer dans une posture de clients en droit d'attendre un service de qualité.

Tout d'abord, l'application de la norme ISO 9001 vise à la cohérence et à l'efficacité de notre organisation. Elle est basée sur le respect d'engagements tant qualitatifs que quantitatifs et place la satisfaction et le service du client au centre de l'organisation. Chacun des processus sont assignés à des objectifs de performance spécifiques qui sont contrôlés lors d'audits et revus chaque année lors d'une revue de direction. Aujourd'hui notre système de management de la qualité contribue à améliorer notre organisation sur 5 points vitaux :

- > L'amélioration continue de l'environnement de contrôle
- > L'excellence des équipes et la qualité de service apporté aux clients
- > La satisfaction et la fidélisation des consultants
- > Le respect de la réglementation dans un environnement juridique sécurisé

> L'écoute du marché et le développement de nouvelles branches d'activité  
(Site internet d'une EPS, membre du top 5).

Se généralisant depuis quelques années au sein du secteur, ces certifications sont exposées comme des avantages comparatifs qui distinguent les EPS de l'ensemble du marché. Ces normes sont l'occasion de réaffirmer une éthique du service bien fait, qui contribue à mettre à distance l'image d'institutions pratiquant la fraude et cherchant à maximiser leur profit au détriment de leurs consultants.

### ***3.4 Un paysage patronal morcelé : la contestation du monopole de la représentation***

Le processus de normalisation opéré par le SNEPS correspond à une étape relativement classique dans la constitution d'un groupe d'intérêt (Offerlé, 1999), au sein de laquelle certains des acteurs d'un secteur entreprennent de définir les règles qui le régissent. L'émergence d'un syndicat aspirant au monopole de définition des modalités d'un bon portage peut rappeler, à cet égard, celui qui a donné naissance au patronat de l'intérim :

La structuration de l'intérim ça s'est fait un peu pareil, c'est un secteur qui s'est structuré tout seul, un jour des patrons ont dit : on a une image pourrie, il faut qu'on essaye d'assainir un peu le truc. C'est la première étape. Après, la légalisation, c'est le prolongement, c'est sortir de ce côté informel pour dire : "on améliore les conditions des salariés" et en même temps : "regardez, on est propre".

(Entretien avec une fonctionnaire de la DGT, en charge d'accompagner les négociations sur le portage salarial et la création d'une branche, février 2017).

Pour cette fonctionnaire qui possède une bonne connaissance de ces jeux d'acteurs, le portage salarial s'est structuré « tout seul ». Cette formule, qui pourrait laisser penser à la construction d'un ordre spontané, doit toutefois être relativisée : en 2004, alors que le marché du portage salarial se compose d'une cinquantaine d'entreprises, seules onze sont adhérentes du SNEPS. Si sa voix porte, elle n'est donc pas pour autant reconnue par l'ensemble des acteurs comme légitime, et cette prétention au monopole de la parole légitime dissimule en réalité des rapports de force au sein du secteur pour faire valoir la définition de ce qu'est un « bon portage ». Cette ligne de tension est assez nette lorsqu'on s'intéresse à la diversité des structures montées dans le sillage du SNEPS. Si la représentativité d'un groupe se définit comme « la capacité à dire sans encourir de démenti ou à fournir la preuve positive de l'assentiment des représentés » (Offerlé, 1999), il nous faut en effet noter que certaines voix tendent de faire entendre la possibilité d'un portage salarial de qualité en dehors du syndicat qui s'en prétend l'unique défenseur. C'est ce que ce directeur d'EPS exprime à travers ce droit de réponse (adressé au directeur du SNEPS) paru dans la presse nationale :

Vous écrivez : “Beaucoup de sociétés de portage salarial ont mis la clé sous la porte. Les onze survivantes, regroupées dans un syndicat professionnel (SNEPS), viennent de se doter d'une charte déontologique”. C'est une véritable provocation pour les sociétés ne faisant pas partie de ce syndicat et ayant une activité florissante. Pour notre part, nous ne faisons pas partie de ce syndicat et notre activité est loin, mais très loin d'être moribonde. Nous existons depuis 1997. Nous avons actuellement environ 330 consultants, dont 150 travaillent régulièrement. Notre chiffre d'affaires double tous les ans (5 millions d'euros pour 2003).

(Stéphane Paluszak, directeur de Missions-Cadres, dans *L'Entreprise* du 1er février 2004).

Ce type d'interaction témoigne du double enjeu de la représentation du secteur : alors que le syndicat se présente comme un instrument de crédibilisation et de normalisation du secteur, il permet dans le même temps, aux directeurs d'EPS qui en sont à la tête, d'invisibiliser les entreprises concurrentes. C'est ainsi qu'en entretien, Jean-Loup Guibert, qui affirme mener un lobbying intensif pour tenter de faire connaître le portage salarial auprès des pouvoirs publics et de le faire accepter aux syndicats de salariés, concède veiller, dans le même temps, à ne pas faire de publicité excessive au portage salarial de peur de voir ses concurrents se multiplier. Ces premières critiques préfigurent des affrontements idéologiques et économiques entre les différents représentants d'un patronat du portage salarial dont on retrouve toujours des traces dans le paysage actuel du portage.

Autour des années 2010, le paysage patronal du portage salarial connaît une certaine complexification. La loi portant modernisation du marché du travail du 25 juin 2008 confie au patronat de l'intérim, défini comme étant « la branche la plus proche » du portage salarial, ainsi qu'aux syndicats de salariés (CGT, CFDT, CFTC, CFE-CGC et FO) le soin de négocier les dispositions du portage salarial. En parallèle de ces négociations, trois organisations patronales entament des discussions entre elles et avec les syndicats de salariés pour faire valoir leur vision du portage. Ce jeu d'acteurs complexe, qui constitue l'objet du troisième chapitre, s'incarne autour du moment de la signature de l'accord du 24 juin 2010 entre le PRISME<sup>102</sup> d'une part et la CSFV CFTC<sup>103</sup>, la FS CFDT<sup>104</sup>, l'UGICA CFDT, la CFE-CGC et la CGT. Cet accord établit notamment que « les portés ont le statut de cadre »<sup>105</sup> et qu'ils disposent, pour un emploi à temps plein, d'un salaire minimum de 2900 €. Cette restriction nous permet d'identifier les positionnements de principales organisations patronales face à la forme que prend le marché du portage salarial. Autour des années 2010 et jusqu'en 2012, trois principales organisations patronales cohabitent dans le secteur :

---

<sup>102</sup> Groupe patronal de l'intérim, rattaché au MEDEF.

<sup>103</sup> Fédération des commerces, services, et forces de vente de la CFTC.

<sup>104</sup> Fédération des services CFDT.

<sup>105</sup> [http://www.journal-officiel.gouv.fr/publications/bocc/pdf/2010/0033/CCO\\_20100033\\_0033\\_0014.pdf](http://www.journal-officiel.gouv.fr/publications/bocc/pdf/2010/0033/CCO_20100033_0033_0014.pdf)

Le SNEPS, un groupe patronal dominant

Le SNEPS représente alors le syndicat le plus puissant. On mesure sa capacité à parler au nom du secteur dans son positionnement par rapport à l'accord du 24 juin 2010, les représentants du SNEPS affirmant que l'accord reprend l'essentiel de leurs préconisations.

L'activité de portage est donc désormais organisée et réglementée par un accord, ce qui renforce sa légalité et sécurise son utilisation, tant pour les salariés que pour les entreprises clientes. Après des mois de négociations intensives, cet accord correspond désormais aux revendications du SNEPS. Ce sont le dialogue permanent avec les organisations syndicales chargées de ces négociations, ainsi que le rôle prédominant du SNEPS qui ont entre autres rendu possible cette convention.

(Radia Amirat, directrice d'EPS et membre du SNEPS, le 24 juin 2010)<sup>106</sup>.

Seule organisation à souligner le caractère bienvenu de l'accord, le SNEPS est alors reconnu comme le principal interlocuteur légitime par les syndicats et les institutions publiques.

L'UNEPS et la FeNPS, des organisations dominées

La FeNPS, et l'UNEPS, plaident pour une ouverture du portage salarial au plus grand nombre. L'accord du 24 juin constitue dans cette optique une restriction du public potentiel du portage salarial, que l'organisation présente comme discriminatoire et aux conséquences négatives pour l'emploi :

Il s'agit d'un accord élitiste, discriminatoire et qui ne correspond pas au mandat confié. En limitant le portage salarial uniquement aux cadres, les signataires de l'accord vont évincer plus de la moitié des professionnels faisant actuellement appel au portage salarial et vont restreindre le nombre de personnes potentiellement concernées à 30.000 cadres au lieu de 600.000 personnes.

(Communiqué de la FeNPS consécutif à l'accord du 24 juin 2010)<sup>107</sup>.

Le portage a été récupéré par des gens du principal syndicat de l'époque, le SNEPS, qui l'ont complètement dévoyé. Normalement c'est des entrepreneurs les portés, et là on veut en faire des salariés, en réservant ça aux cadres. Le syndicat, il a détruit le portage.

(Entretien téléphonique avec Josette Londé, présidente de l'UNPES, mars 2016).

Au terme de ce rapide tour d'horizon, on distingue un patronat du portage salarial réparti en deux pôles : un pôle défendant une vision restrictive du portage salarial, dont les acteurs s'entendent

---

<sup>106</sup> <https://www.acpi.fr/actualites-portage/accord-du-24-juin-2010-sur-le-portage-salarial.html>

<sup>107</sup> [http://www.webtimemedias.com/wtm\\_article56115](http://www.webtimemedias.com/wtm_article56115)

pour définir et poser des limites à la population susceptible de faire appel au portage salarial et donc pour circonscrire le marché ; un pôle prônant une vision extensive du portage salarial, et au sein duquel toute restriction de la population des portés est perçue comme infondée.

Tableau 4 : le paysage patronal morcelé du patronat du portage salarial

	Organisations
Position extensive (portage pour toutes professions)	Pôle libéral : FeNPS (jusqu'en 2012) UNEPS (marginalisé après 2010) A partir de 2013 : FEPS
Position restrictive (portage pour les professions intellectuelles ou les cadres)	Pôle régulationniste : SEPS puis SNEPS, A partir de 2012 : PEPS (Fusion du SNEPS et de la FeNPS)

Le morcellement du patronat du portage salarial traduit la difficulté pour le SNEPS de s'approprier le monopole de la parole légitime et de la définition de ce qu'est le « bon » portage. Ces dissensions, qui compliquent l'accès aux acteurs institutionnels, sera résolue en 2012, date à laquelle le FeNPS et le SNEPS fusionnent. Cette étape, qui acte la victoire du pôle régulationniste sur le pôle libéral, inscrit alors le patronat du portage comme un acteur décisif dans la production des textes de loi (et non plus du soft law) contribuant à réguler son activité<sup>108</sup>.

\* \* \*

Construites de manière collective afin d'asseoir la légitimité d'un secteur contesté, les chartes éthiques et normes de qualité dans le secteur du portage ont, depuis leurs commencements, fait l'objet de réappropriations concurrentielles. La création de normes internes au secteur visait ainsi à faire le tri entre bonnes et mauvaises pratiques d'une activité émergente, tout en limitant le marché et en octroyant le droit aux acteurs qui en étaient les auteurs de déterminer qui est légitime et qui ne l'est pas. Cette concurrence se déploie sur le terrain économique, mais également syndical, puisque différentes organisations se disputent la définition de ce qu'est un portage salarial de qualité.

#### Conclusion du chapitre :

Nous avons, au cours de ce chapitre, montré comment les EPS pouvaient se faire les co-productrices de nouvelles normes juridiques qui soient compatibles avec leurs intérêts

<sup>108</sup> Ce processus fait l'objet du chapitre suivant.

commerciaux. La remise en cause de l'activité du portage salarial par les défenseurs de l'ordre juridique se fait par une interrogation sur le statut même des entités qui le pratiquent : les EPS peuvent-elles être considérées comme des employeurs, et la relation qu'elles entretiennent avec leurs portés peut-elle être considérée comme une relation salariale ? Nous avons vu que, dans un premier temps, l'ensemble des professionnels du droit se faisaient les défenseurs d'une définition de ces catégories excluant le portage salarial du salariat, auquel ses promoteurs entreprennent pourtant de le rattacher. Ces remises en cause, passant parfois par des dénonciations qui peuvent avoir des effets concrets sur l'activité des EPS ou les droits des travailleurs, ont été peu à peu marginalisées sous l'influence de différents facteurs : la diffusion d'arguments économiques faisant valoir l'utilité du portage salarial par les EPS, oppose tout d'abord à une logique strictement juridique une logique de l'emploi qui fait du mécanisme une solution efficace de lutte contre le chômage ; les stratégies mises en place par les EPS, visant à se couvrir des risques juridiques<sup>109</sup>, permettent de fabriquer un salariat de façade qui, sur le papier<sup>110</sup>, puisse répondre aux critères du lien de subordination ; les logiques internes aux organisations qui ont la charge de contrôler le travail, et en particulier l'articulation entre la DGEFP et l'inspection du travail, soumet les contrôles des pratiques des acteurs économiques à des considérations politiques et économiques.

Dans ce processus, l'exercice du pouvoir politique apparaît de façon ambivalente : Sans se positionner de façon claire face au portage salarial, le pouvoir politique instaure les conditions de possibilités d'un développement du portage salarial. Dit autrement, « l'exercice du pouvoir politique ne se donne pas à voir seulement par des réformes, mais aussi dans l'action "en train de se faire" » (Musselin, 2005). L'ensemble des acteurs économiques, juridiques et syndicaux, composent dès lors avec ce contexte afin de gérer les déséquilibres du système social et les rendre acceptable (De Terssac, 2012). La construction reste toutefois, en l'état, relativement fragile : le portage ne fait l'objet que d'une loi qui se contente de le définir de manière assez vague, et l'accord qui en précise les modalités tarde à être étendu par le gouvernement. C'est pourquoi l'existence d'un marché du portage salarial nécessite un processus de création normative, passant par la négociation, sur lequel se penche le prochain chapitre.

---

<sup>109</sup> Avec, notamment, l'élaboration d'un lien de subordination qui puisse être reconnu comme tel par le juge.

<sup>110</sup> Ici, le contrat de travail.

### CHAPITRE 3 : LE TEMPS DE LA NEGOCIATION : QUAND SYNDICATS DE SALARIES ET D'EMPLOYEURS FONT ALLIANCE POUR PRODUIRE DE LA NORME LEGISLATIVE

En montrant l'acceptation progressive du mécanisme par les acteurs institutionnels et politiques, le détour par la controverse juridique qui se déploie autour du portage salarial nous donne à voir un « ensemble de régulations » (De Terssac, 2012). Cette analyse nous invite à envisager l'entrée en légalité du portage salarial comme le résultat de successions de régulations de différentes natures, dont on peut affirmer, dans le cas du portage salarial, qu'elles donnent une légitimité croissante au mécanisme. La reconnaissance de certains juristes, de l'UNEDIC et des juges, témoigne, au milieu des années 2010, de la réussite d'un processus de production normative des acteurs du portage duquel le politique est relativement absent. Relativement, car si dans le cas du portage salarial, nous avons bien à faire à des modes de régulations sociales autonomes (Thoenig, 2005) l'autonomie de ces acteurs dans la construction des règles n'est jamais totale, et leur capacité à définir ces règles doit être validée par le politique. C'est en effet le pouvoir central qui reconnaît aux acteurs d'un secteur la capacité à produire des règles de manière autonome (Groux, 2003), dans ce que nous proposons d'appeler une « autonomie encadrée ».

En appeler aux partenaires sociaux est un outil classique des pouvoirs publics, pour qui ce procédé permet de donner aux mesures entreprises une légitimité propre à la démocratie sociale (Sarfati, 2018), qui serait par ailleurs le plus sûr moyen d'atteindre la performance économique (Leroy, 2011). Depuis le début des années 2000, un certain nombre de rapports sont rédigés en ce sens, arguant que la négociation serait notamment la recette au développement d'un droit du travail<sup>111</sup> à l'efficacité plus grande, dont il nous faut préciser qu'elle a souvent pour contrepartie la suppression de droits pour le salarié.

Introduit par l'ANI du 11 janvier 2008, le processus de négociation qui donne naissance au portage salarial de façon légale semble se situer dans cette logique de priorisation de la négociation collective. C'est en tout cas ce que l'on peut déduire des mots du ministre du travail Xavier Bertrand, lorsqu'il affirme, en conseil des ministres, que « le projet de loi témoigne de l'esprit de responsabilité des partenaires sociaux qui ont su négocier des dispositions concrètes et équilibrées, dans le cadre d'orientations définies par le Gouvernement ». On ne saurait expliquer plus clairement la fonction de légitimation que les partenaires sociaux revêtent pour le pouvoir politique : invités à prendre position sur des enjeux prédéfinis, les membres de la négociation viennent préciser et tenter de régler un mécanisme dont ils doivent assumer une partie de la responsabilité. En somme, « La promotion du droit négocié relève d'une conception procédurale de la justice, puisque

---

<sup>111</sup> Voir notamment le rapport De Virville, Pour un Code du travail plus efficace, Rapport au ministre des affaires sociales et de la solidarité, la Documentation française, 2004, ou, quelques années plus tard, le rapport Combrexelle.

la règle est le résultat d'une négociation dont la procédure doit garantir la justice du résultat » (Bargain, 2014, p. 370). S'ils se présentent comme les facilitateurs de la négociation qu'ils encadreraient de leur indifférence bienveillante, les acteurs politiques et gouvernementaux jouent toutefois un rôle structurant dans ce processus de production de norme juridique, car, comme dans toute négociation, « pour que l'issue coopérative soit possible, il faut une contrainte normative qui intervienne en tiers dans l'échange » (Reynaud, 2007). La loi du 25 juin 2008 confiant aux partenaires sociaux (en l'espèce, au groupe patronal de l'intérim et aux syndicats de salariés) « la mission d'organiser, après consultation des organisations représentant des entreprises de portage salarial et par accord de branche étendu, le portage salarial »<sup>112</sup> encadre ainsi doublement la production normative des partenaires sociaux sur le sujet : d'une part en fixant le programme des négociations et la trajectoire politique dans laquelle les négociations sont invitées à s'inscrire<sup>113</sup>; en désignant les acteurs habilités à mener cette négociation d'autre part. Ce chapitre se propose d'analyser la construction légale du portage à l'aune de cette tension, entre le cadrage gouvernemental du processus de négociation et l'autonomie relative de la production de la règle.

Nous montrerons tout d'abord comment se construit, en marge de la négociation officielle dont le cadre est fixé par le pouvoir gouvernemental, une alliance entre syndicats de salariés et patronat du secteur du portage salarial, et comment cette alliance se trouve favorisée par la présence d'un ennemi commun à travers le patronat de l'intérim.

Nous verrons ensuite la manière dont ces acteurs définissent les contours d'un portage salarial acceptable, et y confrontent certaines visions de ce que doit être un mécanisme proposant d'étendre le salariat à une population d'indépendants.

Enfin, nous analyserons le maintien d'un équilibre délicat, entre la volonté gouvernementale de délégation du travail d'élaboration normative aux partenaires sociaux d'une part, et la nécessité d'une implication des acteurs politiques dans ce processus d'autre part.

### **1. Le temps de la construction : la difficile définition légale d'une forme hybride d'emploi**

Si c'est bien le gouvernement, à travers l'inscription du portage salarial au programme des négociations de l'ANI du 11 janvier 2008, qui contribue à la mise à l'agenda de ce mécanisme, appréhender le rôle des syndicats et groupes patronaux comme agents de l'Etat dans la production de norme ne nous apparaît pas pleinement satisfaisant. La théorie de la régulation sociale invite en effet à nous départir d'une vision de la négociation comme processus descendant, qui verrait un centre de pouvoir commander dans son intégralité l'élaboration des règles par des acteurs périphériques. Le processus de régulation du secteur du portage salarial, c'est-à-dire dans de « règles

---

<sup>112</sup> <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000019066178&categorieLien=id>

<sup>113</sup> Nous exposons cette dimension au cours du premier chapitre.

générales, acceptables de part et d'autre, et constituant un ensemble raisonnablement cohérent » (Reynaud, 1999, p 113), nous donne au contraire à voir des tensions entre pouvoir central et des acteurs qui, à un niveau local, se saisissent des marges de manœuvres qui leur sont disponibles. Ce processus peut être classé parmi ce que Jean-Daniel Reynaud appelle la régulation conjointe, en ceci qu'il voit l'affrontement de plusieurs sources de légitimité (Reynaud, 1979). La construction du portage salarial voit en effet s'affronter la légitimité de syndicats de salariés, de groupes patronaux du portage salarial aux représentativités distinctes, d'un patronat de l'intérim rejeté par les acteurs du secteur ainsi que du gouvernement, dans un processus de régulation complexe dont on voit a priori mal sur quel compromis il pourrait déboucher.

Résultat d'une négociation nationale entre le patronat et les syndicats de salariés, l'ANI du 11 janvier 2008 institue les règles du jeu de la négociation sur le portage : il stipule que « la branche du travail temporaire organisera, par accord collectif étendu, la relation triangulaire en garantissant au porté, le régime du salariat, la rémunération de sa prestation chez le client ainsi que de son apport de clientèle ». Cette configuration, qui tient à distance de l'élaboration de la règle un patronat du portage salarial dont nous avons pourtant vu les efforts qu'il avait produit dans l'élaboration d'un *soft law* destiné à rendre le marché présentable, donne lieu à un conflit autour de l'identité des acteurs habilités à produire de la règle sur le portage. La légitimité du PRISME (Professionnels de l'intérim, services et métiers de l'emploi), fortement contestée par les syndicats de salariés comme par les groupes patronaux du portage, motive ainsi des remises en cause de la négociation par différents acteurs syndicaux. Cette section explore les conditions de possibilité d'un espace de négociation concurrent à l'espace officiel et reposant sur une alliance contrintuitive entre syndicats de salariés et un groupe patronal sectoriel.

Nous montrerons dans un premier temps comment le patronat de l'intérim a tenté de s'emparer de la négociation sur le portage salarial, avant d'explorer les fondements de l'alliance entre les syndicats de salariés et le patronat de portage, puis d'analyser la construction d'un espace de négociation informel et concurrentiel à celui institué par l'ANI.

### ***1.1 La tentative d'absorption du secteur par le patronat de l'intérim***

Que les situations de régulations conjointes ne soient pas synonymes d'une symétrie de pouvoir entre les parties qui y prennent part est un fait relativement bien connu de la sociologie. De Terssac et Lalande (2003) montrent par exemple comment les règles créées à l'occasion de la modernisation de la SNCF sont issues d'initiatives patronales destinées à changer les méthodes d'entretien des machines. Alors que le Medef a la charge de mener la négociation de l'ANI du 11 janvier 2008 avec les syndicats de salariés, le PRISME profite de sa bonne implantation au sein de l'organisation patronale pour récupérer la négociation sur le portage salarial :

Le Medef était préoccupé de voir le portage se développer sans aucune régulation juridique. Ce qui était sûr c'est que ça se rapprochait du prêt de main d'œuvre illicite, puisque seul l'intérim y échappait, avec des contreparties, et tout ce qui n'est pas intérim était prêt de main d'œuvre. Donc le Medef était préoccupé par ça. On a tout de suite été très intéressés par le portage. Nous au début, le portage, on voulait en faire faire par les boîtes d'intérim. On se disait qu'il y avait un marché à prendre. Et vu qu'on a pignon sur rue au Medef, on s'est arrangés pour récupérer la négo.

(Entretien avec François Roux, délégué général de Prism'Emploi de 2001 à 2018, entretien du 12 septembre 2018).

Confirmée par le projet de loi portant modernisation du marché du travail qui se contente de reprendre les termes de la négociation par les partenaires sociaux, l'attribution du pouvoir de négocier sur le portage salarial au PRISME génère assez rapidement les protestations des trois syndicats du portage salarial, qui trouvent des relais auprès de certains parlementaires. Si le sujet du portage salarial est relativement peu débattu devant l'Assemblée, on trouve tout de même deux principaux types d'interventions de la part des parlementaires : alors que certains hommes politiques de gauche affirment leur volonté de supprimer l'intégralité de l'article de loi définissant le portage salarial, l'assimilant « au prêt de main d'œuvre ou au délit de marchandage »<sup>114</sup>, des députés de la majorité prennent position sur l'identité des acteurs à qui la négociation a été confiée. C'est le cas de Jean-Frédéric Poisson, député UMP :

Je comprends la nécessité de réglementer cette activité, et pourquoi ne pas se faire aider par une branche professionnelle qui est familière de l'exercice alors que le portage salarial n'est qu'une fédération d'entreprises, non une branche professionnelle ? Mais après être entré en contact avec la branche du travail temporaire, je suis moyennement rassuré sur la perspective qui nous est offerte.

Première raison : il y a de très nombreuses différences entre le portage salarial et le travail temporaire. Et ce n'est pas parce que dans les deux cas nous aurions trois parties au contrat, dont l'une rend un service à une autre, et un certain nombre de similitudes de structures, que pour autant ce sont les mêmes populations, les mêmes objectifs, les mêmes dispositifs, les mêmes durées et les mêmes rémunérations. Ces différences justifient à elles seules que l'on maintienne quelques disparités.

Deuxième raison : il n'est pas possible d'envisager d'aligner purement et simplement le portage salarial sur le travail temporaire alors même que nous nous apprêtons à favoriser un rapprochement abusif et dangereux pour l'activité de portage.

(Jean-Frédéric Poisson, député UMP, le 16 avril 2008 à l'Assemblée nationale).

Faisant l'objet d'un amendement par un membre de la majorité parlementaire, l'identité du

---

<sup>114</sup> Intervention de Roland Muzeau devant l'Assemblée Nationale, le 16 avril 2008.

négociateur se trouve donc contestée, et témoigne de la capacité du patronat du portage à trouver des relais dans le champ politique. L'argumentaire de ce député prolonge en effet celui des responsables des organisations du secteur du portage salarial, qui font par exemple valoir que « le seul lien entre le portage et l'intérim, c'est la relation triangulaire entre le salarié, l'entreprise cliente et l'entreprise d'intérim ou de portage. Pour le reste, ces deux métiers ont une culture diamétralement opposée »<sup>115</sup>. L'attribution de la négociation au PRISME est ainsi l'occasion pour les acteurs du portage de réaffirmer la spécificité de la profession vis-à-vis de l'intérim, et de rejouer une distinction qui se trouve au fondement de sa profession (voir chapitre 1). En introduisant ces arguments au sein de l'Assemblée nationale, le député pousse le gouvernement à se positionner explicitement sur l'opportunité de voir le PRISME négocier sur le portage salarial. Et c'est le ministre du travail, Xavier Bertrand, qui se chargera d'affirmer la légitimité de cet acteur. Présentant les consignes données au Président du PRISME, précédemment sollicité par courrier, le ministre indique alors son attachement « à ce que le cadre qui sera mis en place sécurise l'activité de portage dans ses différentes dimensions », et que « les personnes "portées" ne deviennent pas pour autant des intérimaires »<sup>116</sup>. Ce cadrage gouvernemental de la négociation, soucieux de la préservation des intérêts des acteurs du portage salarial, précède une démonstration de crédibilité du PRISME, qui se fait par la lecture de la réponse de son président à la sollicitation ministérielle :

En réponse, j'ai reçu de Pierre Fonlupt, président du PRISME, la lettre suivante, en date du 14 avril :

« Monsieur le ministre, votre lettre sur le portage salarial et le projet de loi sur la modernisation du marché du travail a retenu toute notre attention, et je suis en mesure de vous confirmer que notre branche professionnelle ouvrira des négociations dès la promulgation de la loi.

« Nous comptons proposer aux trois fédérations qui regroupent les entreprises de portage, ainsi qu'à différents chefs d'entreprise de ce secteur, d'être associés à nos travaux, » – je sais que c'était l'une des préoccupations du rapporteur – « qui se dérouleront parallèlement à la négociation avec les organisations syndicales de salariés. (...) Notre intention est de définir dans un accord une activité de portage qui pourra être exercée par les sociétés de portage et par les entreprises de travail temporaire. »

Vous le voyez bien, il n'y a là en aucune façon la volonté, ni donc le risque, que tout ce qui existe aujourd'hui disparaisse demain au profit de l'intérim. Des garanties sont bien apportées aux entreprises de portage.

(Xavier Bertrand, lors des débats à l'assemblée nationale du 16 avril 2018).

---

<sup>115</sup> Baudouin De Courtils, Président du FENPS, Fédération nationale des entreprises de portage salarial.

<sup>116</sup> Xavier Bertrand, lors des débats à l'assemblée nationale du 16 avril 2018.

Cette preuve de bonne volonté du PRISME, qui aura pour effet le retrait de l'amendement de Jean-Frédéric Poisson, affirme l'organisation comme entité pertinente pour négocier sur le portage. Le maintien du PRISME dans cette fonction de négociateur, et la capacité de ses membres à entrer en contact direct avec le cabinet du ministre, témoigne de la force de conviction d'un groupe patronal solidement implanté comme l'est celui de l'intérim. Au terme de cette première phase de négociation, définissant le problème à traiter et les acteurs intéressés (Reynaud, 2003, p.182), l'existence des trois groupes patronaux du portage salarial (FNEPS, SEPS, UNEPS) se trouve minorée au profit d'un groupe plus important qui possède la charge et le pouvoir d'organiser la négociation, et de décider de la place qu'auront les groupes patronaux du portage dans ce processus. On devine le potentiel conflictuel de cette négociation lorsqu'on se rappelle les ambitions du PRISME dans cette négociation : il s'agit pour le groupe patronal de s'arroger la possibilité de pratiquer le portage salarial, et de prolonger le mouvement engagé dès 2005 et l'obtention d'une diversification (ETP) de leurs prérogatives (recrutement et placement). La salarisation de travailleurs rejoindrait alors un ensemble de mécanismes destinés à réinsérer les travailleurs sur le marché de l'emploi, et à partir desquels les entreprises de travail temporaire génèrent un bénéfice :

Depuis 2005 on fait du recrutement et du placement qui permet une coopération avec les services publics de l'emploi. Donc les ETP que vous appelez "boîte d'intérim", je vous ai entendu tout à l'heure, elles deviennent des agences d'emploi. Et dans cette idée, on veut que les agences d'emploi, elles fassent beaucoup plus que de l'intérim : qu'elles elles fassent de la formation, du portage salarial... Notre motivation c'était une autre vision de la "boîte d'intérim". Donc ça c'était notre motivation un peu politique. Mais derrière la politique il y a aussi du business. On voyait bien que ça pouvait représenter une activité nouvelle.

(Entretien avec François Roux, délégué général de Prism'Emploi de 2001 à 2018, entretien du 12 septembre 2018).

Limiter la concurrence de sociétés commerciales en forte croissance, s'attribuer de nouvelles compétences afin de pouvoir se présenter comme des agences d'emploi à mi-chemin entre le secteur marchand et le service public de l'emploi, constitue alors un double enjeu qui donne au PRISME tout son intérêt pour mener la négociation du portage salarial.

### *1.2 La mauvaise réputation du patronat de l'intérim auprès des acteurs syndicaux*

L'objectif du PRISME de bâtir des agences pour l'emploi intégrant le portage salarial se heurte toutefois rapidement à l'opposition des acteurs avec lesquels il a la charge de mener les négociations, c'est-à-dire des syndicats de salariés. Si ces derniers portent un jugement assez sévère sur le portage salarial lors des premières années du mécanisme, plaidant pour sa suppression (CGT) ou son strict encadrement (CFDT, CFE-CGC, CFTC), à l'approche de l'année 2010, le portage

salarial se voit volontiers considéré comme une solution préférable à d'autres formes d'emploi atypiques ayant récemment émergé. C'est en particulier le cas d'un auto-entrepreneuriat sur lequel les rares prises de positions syndicales se montrent très critiques :

On a un problème nouveau depuis 2010 c'est les auto-entrepreneurs, où là c'est des gens souvent qui sont exclus du salariat. Et c'est un statut particulièrement dégueulasse, donc à la limite, on se dit, "on est mieux en portage salarial". (Entretien avec un syndicaliste CGT, chargé des négociations sur le portage salarial, 30 mai 2018).

D'autres reprennent à leur compte la distinction entre l'univers du portage salarial et celui de l'intérim, et prolongent cette comparaison à l'univers du dialogue social, qui laisserait plus de marge de manœuvre avec le patronat du portage salarial qu'avec celui de l'intérim :

R : Nous on voulait surtout pas du PRISME, et surtout pas se retrouver comme une branche de l'intérim non plus.

AL : Enquêteur : Parce que ?

R : L'intérim c'est quand même un truc qui en termes de relations sociales... L'intérêt d'un entrepreneur en portage salarial c'est que le mec soit dans les meilleures conditions possibles pour aller chercher des missions, pour me rapporter à moi employeur en portage salarial, car c'est avec lui que je vais faire mon chiffre d'affaires en lui taxant 10%. Si lui je ne le mets pas en situation de faire tout ce qu'il peut...

En intérim c'est plus coercitif, c'est : "tu vas travailler là, tu remplaces machin, tu vas à tel endroit tu travailles tant de temps". Quand tu joues au foot, des fois tu tombes. Si t'as des protections tout va bien. C'est ce qu'on essaie de faire en portage salarial.

(Entretien avec un Syndicaliste CFDT, chargé des négociations sur le portage salarial, 11 mai 2016).

Cet extrait permet de saisir la recomposition de la conflictualité auprès d'acteurs syndicaux chez qui le discours sur l'autonomie du travailleur porté par les EPS rencontre un certain écho. Défenseur de « l'entreprise libérée » (Getz, 2017) au cours de l'entretien, reliant le bien-être au travail à la productivité, ce syndicaliste se montre plutôt réceptif à l'éloge de l'autonomie du travailleur tels que le développent les promoteurs du portage salarial. Cet acteur se montre d'autant plus bienveillant vis-à-vis du mécanisme qu'il a lui-même connu une expérience de travail en portage salarial, et a à ce titre eu l'occasion de nouer des relations de proximité avec certains acteurs du secteur. Cette expérience lui permet également de se prévaloir d'une compétence de terrain échappant au PRISME qui peine à saisir la totalité des enjeux du secteur sur lequel il lui appartient de négocier. La remise en cause de la légitimité du PRISME devient encore plus manifeste lorsque démarrent le début des négociations est ainsi marqué par l'émergence de points de désaccord

émergent entre les syndicats de salariés et le PRISME qui traduiraient l'incompétence de l'acteur patronal.

Après l'ANI, on recommence une négociation avec le PRISME mais qui démarre de vachement loin parce qu'au départ le patronat voulait que ce machin-là soit dans le livre 7 du code du travail, c'est à dire, l'endroit où il y a les VRP etc, tous ces machins là, c'est la partie du code du travail où il y a le moins de protections, quasiment rien, pas de protection chômage, etc... Et François Roux le mec du PRISME il dit : "de toute façon les mecs c'est des indépendants, le chômage ils en ont pas besoin". Ahhhahaha (cri d'horreur puis rires). (Entretien avec un Syndicaliste CFDT, chargé des négociations sur le portage salarial, 11 mai 2016).

La remise en cause de la possibilité de disposer des indemnités chômage témoigne ainsi de l'écart de vision que possèdent les différents acteurs à propos du portage. Mais c'est surtout sur la possibilité d'exercer l'activité de portage salarial par les entreprises de travail temporaire que se structure l'opposition entre les acteurs. Revendication centrale pour le PRISME, elle constitue une ligne de fracture pour des syndicats de salariés qui y sont largement opposés et qui y voient le risque d'une précarisation de la profession. Seul le syndicat manifestant le plus clairement une opposition au principe du portage, c'est-à-dire FO, prend alors position pour un accord autorisant la pratique du portage par les sociétés d'intérim. Mais plus qu'une marque de confiance vis-à-vis du patronat de l'intérim, cette position est davantage la marque d'une réticence du syndicat vis-à-vis du portage en général. Considérant qu'il s'agit d'une altération du salariat, les représentants de FO préfèrent intégrer le portage salarial à un espace de précarité déjà identifié (l'intérim) plutôt que de créer une nouvelle forme d'emploi autonome qui leur apparaît comme un nouvel outil de pratiques patronales flexibles. L'arrivée du PRISME dans la négociation est d'autant plus mal reçue qu'en 2010, les acteurs des syndicats de salariés et du patronat du portage se sont déjà mutuellement identifiés et commencent à travailler ensemble.

## **2. Les ressorts d'une alliance originale : quand les syndicats de salariés et patronat du portage font cause commune**

La contestation du PRISME comme acteur pertinent pour mener la négociation s'appuie sur le développement de modes de régulations alternatifs, qui se développent entre les deux autres catégories d'acteurs intéressés par la régulation du secteur : les syndicats de salariés et les groupes patronaux du portage salarial. Afin de repousser le PRISME de la négociation, ces acteurs mettent en place des instances au sein desquelles ils se côtoient et produisent de la norme. C'est finalement sur un texte largement rédigé par les syndicats de salariés avec les EPS qu'aboutissent les négociations, donnant plus de place aux coopérations informelles qui se développent entre ces acteurs qu'à l'espace de négociation officiel institué par l'ANI.

Cette alliance entre les syndicats de salariés et le patronat du portage salarial, qui les voit construire un espace de négociation alternatif à la négociation officielle, n'a à première vue rien d'évident, mais repose sur l'existence un intérêt commun à l'éviction de l'intérim comme négociateur pertinent.

### *2.1 Un espace de négociation préalable et concurrent : l'Observatoire Paritaire du Portage Salarial (OPPS)*

Depuis le 6 mars 2006, l'Observatoire Paritaire du Portage Salarial (OPPS)<sup>117</sup> offre en effet un espace de dialogue entre syndicats de salariés et patronat du portage salarial. L'OPPS est créé à l'initiative du SNEPS, et des organisations syndicales les moins réticentes au portage, à savoir la CFDT, la CFTC et la CFE-CGC<sup>118</sup>. Rassemblant le patronat du portage et des syndicalistes spécialistes du portage salarial (ils ont la responsabilité systématique de ces questions au sein de leur organisation), ses acteurs y entreprennent assez rapidement des démarches de régulation visant à encadrer le secteur (pour les syndicats) et le légitimer (pour le patronat). Dans cette instance se négocie la formulation de bonnes pratiques et la profession, ce que vient incarner la signature d'un accord le 15 novembre 2007 entre le SNEPS, la CFE-CGC, la CFTC et la CFDT définissant les responsabilités et obligations des différentes parties prenantes dans la relation de portage salarial. L'OPPS apparaît ainsi comme un espace original : Alors que les négociations entre le PRISME et les syndicats de salariés débutent, la patronat du portage et certains syndicalistes entretiennent des relations d'une certaine proximité, comme nous l'expliquent volontiers les syndicalistes de la CFDT ou de la CGT affirmant « très bien connaître » les principaux responsables du portage, ou comme nous le relate cette fonctionnaire de la DGT, en charge du suivi des négociations plus récentes entre les syndicats de salariés et le patronat du portage :

On voit bien que tous ces gens-là, Bolzinger (CGT), Gendraux (CFDT), Lévy-Waitz (syndicat des entreprises de portage salarial), se connaissent très bien, et donc ils arrivent à se mettre d'accord assez facilement sur un certain nombre de choses du moment qu'ils arrivent à trouver un intérêt convergent et à dépasser les propres postures des centrales syndicales.

Là ils sont tout à fait civilisés, ils prennent leur café avant la CMP ensemble, avec un peu de chance ils prennent leur déjeuner derrière.

(Entretien avec une fonctionnaire de la DGT, chargée du suivi des négociations sur l'élaboration de la convention collective, 22 février 2017).

Ces années de rencontres et de travail commun font de l'OPPS une arène de négociation concurrente à celle déterminée par les pouvoirs publics, au sein de laquelle des normes de régulation du secteur sont élaborées de façon informelle. Il devient à ce titre, à la suite de l'attribution du

---

<sup>117</sup> Association loi 1901

<sup>118</sup> La CGT participe alors aux discussions et se joint aux communiqués de manière plus occasionnelle.

pouvoir de négociation au PRISME, un espace de contestation duquel émerge une voix commune soucieuse de dénoncer la dénaturation que la présence de cet acteur fait encourir au portage salarial :

Le Syndicat national des entreprises de portage salarial (Sneps), qui regroupe 23 sociétés, va encore plus loin dans son opposition au projet d'accord du PRISME : il a constitué, avec la CFE-CGC, la CFDT et la CFTC (la CGT se joint à ses communiqués au coup par coup), un Observatoire paritaire du portage salarial (OPPS). Objectif : montrer que les organisations salariales et patronales font front commun pour défendre la spécificité du portage. “Le statut, tel que nous l'avions redéfini dans l'accord de 2007, était en voie de sécurisation juridique, souligne Radhia Amirat, présidente de l'OPPS. Le PRISME est en train de le dénaturer : de la notion de prestation de services, qui caractérise le portage, il voudrait passer à la mise à disposition”.

(*Liaisons sociales*, le 1<sup>er</sup> février 2010).

Cette configuration place le PRISME en position de relative faiblesse. Chargé de mener une négociation avec des syndicats qui ne la reconnaissent pas comme légitime, l'organisation se retrouve assez rapidement marginalisée puisque l'OPPS s'affirme comme un véritable espace de négociation parallèle :

Donc à l'époque, on a mené la négociation en parallèle c'est-à-dire qu'on avait le côté OPPS, on a entraîné les patrons du portage qui nous disaient : “notre revendication c'est ça...” Sachant qu'il y avait beaucoup de trucs en commun avec nous. Par exemple l'interdiction des boîtes d'intérim de faire du portage. Les journalistes nous demandaient : “attendez mais vous vous êtes quoi, vous êtes syndicalistes ? Et vous avez le même discours que Madame ?”. “Bah oui parce qu'on a les mêmes intérêts en fait”, c'est tout con. On a un intérêt propre à la profession.

(Entretien avec un Syndicaliste CFDT, chargé des négociations sur le portage salarial, 11 mai 2016).

Le récit fait par ce syndicaliste de la collaboration qui se met en place entre organisations syndicales et sociétés de portage est riche d'enseignement. Il exprime bien le caractère original de cette négociation, que traduisent les interrogations de journalistes surpris de voir une telle proximité se développer entre deux parties réputées s'opposer de façon frontale. On retrouve trace de cet étonnement au sein même des organisations syndicales : témoin du rapprochement de leur négociateur avec les acteurs patronaux du portage salarial, les centrales syndicales s'interrogent sur cette manière de construire le secteur, dans la mesure où « le conflit est un mode « normal » de fonctionnement, puisque chaque acteur est porteur d'une rationalité qu'il tente de faire admettre aux autres pour infléchir leurs comportements » (De Terssac, 2012, op.cit).

Donc on a cette espèce de négociation parallèle qui est pas du tout appréciée autour de nous, y compris par les organisations syndicales. On s'est fait engueuler à tour de bras par la CFDT, par la centrale ouais (rires) qui appréciait

pas, parce que du coup on avait une négociation officielle avec le PRISME et on en avait une autre négociation en sous-main avec le SNEPS.

Elle était bizarre cette négociation avec le SNEPS en même temps. Pour qu'il y ait négociation il faut qu'il y ait désaccord. Sinon il y a pas négociation. J'ai étudié Thuderoz, qui dit : la négociation c'est quelque chose qui sert à résoudre un conflit. Si y a pas de conflit, y a pas de négociation.

(Entretien avec un Syndicaliste CFDT, chargé des négociations sur le portage salarial, 11 mai 2016).

L'originalité de cette négociation s'apprécie aux représailles que les centrales syndicales font peser sur des syndicalistes engageant une collaboration étroite avec un acteur patronal. Celle-ci est du reste facilitée par la mise à distance des tensions qui opposent les acteurs patronaux du portage salarial, puisqu'à cette époque les deux principaux groupes patronaux du secteur se rapprochent, et fusionnent en 2012. A l'origine du rapprochement entre les deux organisations, cet acteur nous explique la simplicité d'un rapprochement qui ne reposait, selon lui, sur aucun véritable désaccord :

R : En fait les choses se sont accélérées le jour où j'ai pris la tête d'une des deux organisations, la FeNPS, avec pour but de fusionner les deux organisations. J'avais avant ça pris contact avec l'autre organisation, J'avais été les voir en leur disant « écoutez, il y a quelque chose à faire », c'est pas possible de continuer à se tirer dans les pattes alors qu'on veut la même chose. Donc le PEPS est né. Et là on a eu une écoute totalement différente de la part des institutions. On avait 90% du marché.

E : Pourquoi, il y avait un désaccord entre les deux ?

R : Bah, c'était des trucs à la con, des conflits personnels... Y avait pas vraiment de raison hein.

(Entretien avec un directeur d'EPS, président du PEPS lors de la négociation de la convention collective, le 11 avril 2018).

En limitant le nombre d'interlocuteurs, cette fusion facilite le développement des discussions entre le patronat du portage salarial et les syndicats de salariés. Ce phénomène renforce le caractère singulier de cette configuration de dialogue social, dont l'originalité est double : elle s'incarne tout d'abord dans la déconflictualisation des rapports sociaux et les relations de proximité, voire d'amitié qui peuvent se nouer entre des membres d'organisations différentes ; elle s'incarne également dans les formes que prennent cette négociation et au sein de laquelle l'officieux semble prendre le pas sur l'officiel. Ce mode opératoire est toutefois porteur de rétributions symboliques pour les syndicalistes en charge de ces négociations, qui, en entretien, mettent volontiers leur rôle en exergue dans ce qui constitue une dépossession d'un patronat de l'intérim vis-à-vis duquel ils se montrent hostiles.

## 2.2 Une alliance qui prend sens face à un adversaire commun

Ces intérêts communs, et l'espace de négociation alternatif constitué par syndicats de salariés et patronat du portage salarial, entraînent rapidement une marginalisation du PRISME au sein de la négociation. Au cours des négociations, ce rejet peut s'exprimer de manière frontale :

Nous on arrivait en négociation, on disait : vous vous accaparez le truc, vous êtes pas légitimes, vous voulez récupérer le portage. Evidemment ça rendait la discussion compliquée, ils tiraient la gueule les mecs.

(Entretien avec un syndicaliste CGT, chargé des négociations sur le portage salarial, 30 mai 2018).

Les acteurs du PRISME perçoivent bien l'illégitimité qui leur est renvoyée par ces derniers, et finissent par organiser une réunion au cours de laquelle sont conviés syndicats de salariés et groupe patronal du portage salarial.

Entre chaque séance de négociation, il y avait des réunions avec les syndicats de portage. Parce qu'ils nous reprochaient non seulement de mener cette négociation, mais aussi la façon dont on la menait. Et une fois on leur a dit : "si vous êtes pas d'accord on va faire une réunion, tout le monde, syndicats et portage". Et là ça a été un peu surréaliste, parce qu'il y avait une complicité entre les syndicalistes et les patrons du portage. Moi je me bagarrais pour qu'on puisse légaliser le portage et en faire nous. Finalement on est parti sur un autre accord qui a été signé par la CFDT, il y avait tout le monde sauf FO je crois.

(Entretien avec François Roux, délégué général de Prism'Emploi de 2001 à 2018, entretien du 12 septembre 2018).

Face à des interlocuteurs qui ne le perçoivent pas comme légitime, le PRISME comprend rapidement qu'il lui sera difficile d'obtenir ce qui constituait pourtant son principal objectif de négociation, c'est-à-dire de pouvoir faire du portage salarial en tant que société de travail temporaire. Plusieurs organisations syndicales (CGT, CFE-CGC) et l'ensemble des groupes patronaux du portage salarial, considèrent en effet comme fondamental que l'activité de portage salarial soit exclusive de toute autre, c'est-à-dire réservée aux seules EPS. L'enjeu de la négociation se déplace alors, pour le PRISME, vers la limitation de la population susceptible de faire appel au portage salarial.

Notre crainte, nous on voulait faire en sorte que le portage soit cantonné aux experts. Parmi les trois fédérations il y en a une représentées par Josette Londé, qui souhaitait que le portage soit étendu à toutes les catégories de revenus. Nous on ne souhaitait pas que le cuistot d'ici puisse être en portage salarial. Ça nous faisait de la concurrence sinon.

(Entretien avec François Roux, délégué général de Prism'Emploi de 2001 à 2018, entretien du 12 septembre 2018).

Le réagencement des objectifs de négociation du PRISME traduit bien la marginalisation qui est la sienne. Alors que l'enjeu central était, au début de la négociation, de pouvoir exercer l'activité de portage salarial, l'opposition massive des syndicats de salariés et des groupes patronaux du portage contraint le PRISME à déployer une nouvelle stratégie. S'il montre son attachement à ne pas présenter cette évolution comme un renoncement ou l'indice de la marginalisation de sa position, le délégué général du PRISME laisse parfois comprendre la posture délicate dans laquelle le place cette alliance entre syndicats de salariés et patronats du portage salarial. Au cours de l'entretien, ce dernier reconnaît que les professionnels du portage salarial sont parvenus à « torpiller l'accord proposé par (le PRISME) au profit d'un accord qu'ils ont négocié eux-mêmes », et sur lequel l'intérim aurait été obligé de « lâcher du lest ». Dans leurs récits de cette négociation, les acteurs syndicaux se plaisent à mettre en avant la déconvenue subie par le PRISME :

Puis ça leur a coûté cher en notoriété aussi. Au début ils disaient “on va bouffer tout le monde”. Moi j'ai travaillé avec des étudiants de Nanterre qui bossaient là-dessus et une fille me disait : ils ont déjà réuni leurs grands comptes pour leur expliquer ce qu'était le portage salarial, comme quoi ils pourraient passer par eux une fois... En 2008. Ils disaient qu'en deux semaines ça serait plié, mais en fait ça s'est pas du tout passé comme ça.  
(Entretien avec un Syndicaliste CFDT, chargé des négociations sur le portage salarial, 11 mai 2016).

Plus encore que l'échec du PRISME à mener les négociations comme il l'entendait, c'est l'imposition de la vision des syndicats au puissant patronat de l'intérim qui est interprété comme une victoire :

Moi j'ai emmené tout le monde. C'est quand même génial ce qu'il s'est passé. C'est l'une des seules fois où un groupe patronal a été contraint de signer quelque chose qui a été décidé par les syndicats.  
(Entretien avec un syndicaliste CGT, chargé des négociations sur le portage salarial, 30 mai 2018).

L'accord signé le 24 juin 2010 par le PRISME, la CSFV CFTC, la FS CFDT, l'UGICA CFDT, la CFE-CGC et la CGT, instaure ainsi l'exclusivité de l'activité de portage salarial, exerçable uniquement pour les EPS. Présenté comme une victoire par les syndicats de salariés, l'accord est également valorisé par le PRISME dans sa communication officielle en tant que témoin de la capacité des partenaires sociaux à faire preuve « d'innovation sociale pour organiser l'activité de portage salarial »<sup>119</sup>. Cette configuration permet ainsi aux syndicats de salariés et aux représentants du patronat du portage salarial d'aboutir à la signature d'un accord, le 24 juin 2010, qui définit un

---

<sup>119</sup> <https://blog.umalis.fr/portage-salarial-signature-de-laccord-%c2%ab-les-partenaires-sociaux-ont-fait-preuve-dinnovation-sociale-%c2%ab-prisme/>, consulté le 11 juin 2018.

ensemble de règles dans l'élaboration desquelles le PRISME n'a qu'eu voix au chapitre, mais qu'il valorise en revendiquant le mérite d'avoir contribué à la négociation.

\* \* \*

Cette séquence donne ainsi à voir les marges de manœuvre que possèdent les acteurs sociaux dans les processus de négociation pourtant institués par le pouvoir central et le gouvernement. L'attribution de la négociation au patronat de l'intérim, qui voit un intérêt évident dans l'absorption d'une activité qu'elle voit comme lucrative, est rapidement contestée par les dirigeants du secteur comme par les syndicats de salariés qui voient d'un mauvais œil le positionnement de cet acteur au cœur de la négociation. C'est sur la base de ce rejet commun du patronat de l'intérim, et d'une volonté de régulation d'une activité qui poursuit des intérêts différents (la rendre plus légitime pour les patronats du portage, sécuriser la situation des salariés pour les syndicats) que se construit l'alliance originale entre ces acteurs qui s'appêtent à construire ensemble la réglementation de cette profession. Si les centrales syndicales portent un regard plutôt méfiant sur cette alliance, les syndicalistes chargés de cette négociation nouent rapidement des liens de proximité importants avec certains acteurs patronaux du secteur et développent une véritable expertise sur le sujet, qui leur assure une forme d'autonomie par rapport à leur organisation dans la manière de mener les négociations. Afin d'affirmer cette position, les deux principaux syndicats du portage salarial, le SNEPS et la FNEPS, fusionneront en 2012 sous la bannière du PEPS. En utilisant leurs ressources et en faisant pression sur le PRISME, ce sont ainsi ces syndicalistes (et le patronat du portage salarial) qui parviennent à redéfinir le contexte de la négociation, et à introduire des dimensions qui paraissent centrales aux organisations syndicales les plus investies (CGT, CFDT) et au groupe patronal dominant le secteur du portage salarial (SNEPS).

### 3. La définition des contours d'un salariat autonome

L'accord du 24 juin 2010 résulte donc d'une alliance originale entre des acteurs que le dialogue social voit rarement associés. Le 24 mai 2013, un arrêté d'extension établit que « sont rendues obligatoires, pour tous les employeurs et tous les salariés compris dans son propre champ d'application, les dispositions de l'accord national professionnel du 24 juin 2010 relatif à l'activité de portage salarial »<sup>120</sup>. L'extension est le résultat d'une capacité des acteurs du portage à mobiliser les acteurs politiques, et de la réunion des deux principales organisations patronales (SNEPS et FNEPS) sous la bannière du PEPS un an plus tôt. Cette étape acte l'introduction de règles permettant d'encadrer l'exercice de l'activité de portage salarial. Au terme de ce processus, les acteurs du portage seront parvenus à créer ce que Jean-Daniel Reynaud appelle un « marché

---

<sup>120</sup> <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000027519405&categorieLien=id>, consulté le 22 septembre 2019.

interne » (Reynaud, op.cit), c'est-à-dire un espace où les conditions d'emploi, en termes de salaire, d'affectation, ou de promotion, sont soumises à des règles. En dépit de l'absence relative de conflictualité entre le patronat dominant du portage salarial (SNEPS) et les syndicats de salariés, un certain nombre de points font l'objets de désaccords qui doivent être tranchés par la négociation. Au cours de ce point, nous avons choisi de rendre compte des deux principaux : la limitation du mécanisme à une population bénéficiant d'un certain revenu ou statut (cadres ou non) ; l'existence d'un contrat de travail en CDI ou en CDD. Si les syndicats de salariés se mettent assez rapidement d'accord sur la manière de mener cette négociation, et d'y intégrer le patronat du portage salarial en éloignant le PRISME, certains désaccords demeurent sur la nature du portage salarial qu'il convient de créer. Les différents acteurs « s'engagent » pourtant dans une action collective (Reynaud, 2005). Dans cette perspective, l'engagement signifie certes la reconnaissance d'une règle justifiant la participation à l'action, mais se distingue de l'accord total puisqu'il s'agit précisément de parvenir à clarifier et résoudre des désaccords. Retracer la construction des dispositions du portage salarial nous demande donc de saisir la « dispersion des intérêts, des préférences et des valeurs qui trouvent (toutefois) des points de rencontre et établissent des règles mutuellement admises » (Reynaud, 1999), autour d'une zone de convergence acceptable pour les parties en présence). Nous verrons dans un premier temps comment le contrat de travail en portage salarial a été articulé au salariat existant, produisant un salariat dans le salariat ; nous retracerons ensuite le processus de définition de la population des travailleurs susceptibles d'avoir recours au portage salarial.

### ***3.1 Tenir le portage salarial à la marge du salariat classique ou bien l'y intégrer***

La vision de la manière d'encadrer le portage salarial varie en fonction des organisations syndicales. Le dilemme qui se pose à ces dernières pourrait ainsi être traduit en ces termes : tenir le portage salarial à la marge du salariat ou bien l'y intégrer ? Si l'ANI du 11 janvier 2008 affirme la persistance du CDI à temps plein comme la norme d'emploi référente, l'articulation d'une nouvelle forme d'emploi avec cette norme pose question. De même qu'un des enjeux de la négociation sur le CDI intérimaire était d'« élaborer un CDI sans toucher au CDI » (Sarfati, Vivès, 2016), la création du portage salarial demande de se pencher sur l'articulation d'une forme d'emploi à la frontière du salariat et du travail indépendant avec le salariat classique. On prend la mesure de la déstabilisation que fait courir le portage salarial à la manière dont ce secrétaire confédéral de la CFDT clarifie sa position quant au portage salarial : « il n'a jamais été pour nous question de créer un nouveau contrat. Notre mandat est de construire la couverture conventionnelle de ce secteur d'activité, et de le limiter <sup>121</sup>».

---

<sup>121</sup> Christian Janin, dans l'Humanité, le 20 mai 2009, p.2.

Conformément au souhait des syndicats et à la promesse des EPS, la forme du contrat de travail que prend la relation entre le porté et l'EPS s'inscrit dans les dispositions juridiques existantes<sup>122</sup>. Il s'inscrit de plein pied dans le salariat, et entraîne avec lui l'application théorique de l'ensemble des dispositions prévues par le code du travail. La gestion de l'intégration du portage salarial au salariat d'un point de vue du contrat de travail pose toutefois question. Savoir si le portage salarial doit pouvoir être pratiqué en CDI suscite en effet le débat, et donne lieu au développement de deux stratégies différentes de sécurisation des travailleurs : FO et la CFE-CGC considèrent qu'acter l'existence et la possibilité d'un CDI en portage salarial risque d'installer le mécanisme comme un mode de gestion de la main d'œuvre de long terme. La CFDT, tout comme la CFTC et la CGT, augure de la position qui sera suivie par la plupart des syndicats à propos du CDI intérimaire, en actant le fait que ce type de contrat occupe le sommet de la hiérarchie de la sécurité, et qu'il gagne dans cette mesure à se trouver étendu à la plus grande variété de situations possibles.

On avait toutes les peines du monde à faire en sorte qu'on considère certains de nos points. D'une part le CDI, parce que nous on défendait le CDI, et d'autres entreprises, d'autres organisations, FO et CGC, admettaient pas qu'on puisse être en CDI en étant en portage salarial donc sur des missions qui sont éminemment courtes, par définition, qui ne pouvaient pas dépasser 18 mois.

(Entretien avec un Syndicaliste CFDT, chargé des négociations sur le portage salarial, 11 mai 2016).

Pour nous, le portage salarial, c'était du CDD. Par définition le portage salarial c'est une forme d'emploi qui est transitoire, et donc on voyait pas bien l'intérêt de mettre du CDI là-dedans.

(Entretien avec un syndicaliste FO, 13 novembre 2017).

La promotion du CDI constitue en revanche un point de rencontre des intérêts d'une CFDT alors active au sein de l'OPPS d'une part et du SNEPS d'autre part. Fidèle à ces volontés, l'accord du 24 juin 2010 stipule que « l'EPS peut conclure un contrat de travail à durée indéterminée avec le salarié porté, en particulier pour répondre à la situation de salariés portés réalisant simultanément et ou successivement plusieurs prestations de portage salarial sur une longue période »<sup>123</sup>. La possibilité du CDI marque ainsi l'existence potentielle d'un portage salarial de long terme, qui se situe dans le prolongement de l'intérim de profession identifié par Catherine Faure-Guichard (2000). Ce contrat paraît avantageux pour la société de portage, puisqu'il permet de limiter les coûts associés à la confection d'une pluralité de CDD, sans pour autant se voir investi de la fonction, traditionnellement dévolue à l'employeur, de fournir du travail à son salarié, ni de rémunérer les portés durant les périodes d'intermission. Si la signature d'un CDI avec un salarié porté implique

---

<sup>122</sup> Article 2.1 de l'accord du 24 juin 2010.

<sup>123</sup> Article 2.1.2 de l'accord précité.

en effet qu'elle « l'accompagne pour lui permettre d'assurer un développement de ses prestations », cela « ne remet pas en cause le caractère impératif de l'apport de la prestation par le salarié porté »<sup>124</sup>.

La position des syndicats je vais essayer de la résumer : il y avait des syndicats qui étaient très proches du portage (nda : des sociétés de portage salarial) parce que le portage avait créé un observatoire du portage et les gens que nous voyions étaient souvent dans l'observatoire. La CFTC était à fond pour le portage, c'est-à-dire en fait contre nous. Ensuite FO était contre le CDI et pour le fait que nous fassions nous du portage. La CFDT était pour le CDI et c'est elle qui finalement l'a emporté, alors que nous on voyait pas bien comment on pouvait faire du CDI à partir de missions. Eux ils voulaient sécuriser le portage en faisant du CDI.

(Entretien avec François Roux, délégué général de Prism'Emploi de 2001 à 2018, entretien du 12 septembre 2018).

L'acceptation ou le refus du CDI en portage salarial semble donc témoigner de deux positionnements distincts par rapport au mécanisme : si le CDI est synonyme de stabilité et de qualité d'emploi pour certaines organisations, pour d'autres le CDD constitue un moyen de maintenir le portage salarial comme un mécanisme transitoire et limite le risques de dénaturation du contrat de travail (Sarfati et Vivès, 2016).

Pour la CFTC, « le portage doit s'exercer dans le cadre d'un CDI. Les portés ont, dans leur majorité, plusieurs clients à la fois. Leur contrat de travail doit donc être déconnecté de la durée de la mission ». Ce que, au dire des parties prenantes, le PRISME semble avoir du mal à comprendre : « Tout son projet d'accord repose sur le schéma du porté ne travaillant qu'avec un seul client, note Radhia Amirat<sup>125</sup>. Non seulement ce n'est pas conforme à la réalité, mais c'est absurde : par principe, un porté a intérêt à diversifier son portefeuille de clients pour pérenniser son activité. »

(*Liaisons sociales*, le 1er février 2010).

C'est donc sans surprise que la position des syndicats qui tentent de circonscrire le portage salarial dans un périmètre restreint épouse celle du patronat de l'intérim. L'accord valide toutefois la position de la CFDT, de la CFTC et de la CGT, et acte la possibilité de signer un « CDD ou un CDI en portage salarial », dans ce qui constitue une incarnation du paradoxe identifié par François Sarfati et Claire Vivès à propos du CDI intérimaire : en construisant un CDI dans le but de sécuriser les portés, les négociateurs conviennent que le CDI représente le sommet de la sécurisation. Pour autant, la construction d'une nouvelle forme de CDI alimente dans le même temps les attaques contre ce contrat, dont certains promoteurs du portage se font d'ailleurs les relais lorsqu'ils affirment à l'image de Guillaume Cairou que « la France est prisonnière d'un modèle social qui

---

<sup>124</sup> Accord du 24 juin 2010.

<sup>125</sup> Présidente de l'OPPS, proche du SNEPS.

favorise le CDI et dont il faut sortir »<sup>126</sup>. Appelé « contrat de travail en portage salarial », et comportant certaines clauses dérogatoires au contrat de travail en CDI « classique », ce contrat précise par exemple qu'il appartient au salarié porté « d'organiser lui-même son temps de travail, dont il peut modifier la durée et fixer les horaires en les adaptant aux exigences de la mission », ou encore de « prospecter ses clients sans attendre la fin de sa prestation en cours »<sup>127</sup>. Pour résumer dès à présent les originalités de ce contrat, exposons-en brièvement les trois principales : le contrat de travail décharge l'employeur de son obligation de fournir du travail ; la durée du travail qui y est indiquée peut évoluer à l'initiative du salarié porté et sans délai de prévenance ; le contrat de travail ouvre la possibilité de période pendant lesquelles les EPS ne versent pas de rémunération à leurs salariés. Le porté se trouve alors lié à un contrat de travail qui ne fixe ni durée du travail ni rémunération minimum (en cas d'absence de prestation), ce qui donne alors lieu à une suspension (mais non une rupture) du contrat de travail et de la rémunération, dans un montage qui n'est pas sans rappeler celui des contrats 0h au Royaume-Uni (Freyssinet, 2015).

### 3.2 La difficile définition d'une population de « travailleurs autonomes »

L'application de ce contrat de travail particulier est toutefois largement bornée par l'accord du 24 juin 2010, puisque la restriction du mécanisme à une population déterminée a constitué un enjeu central des négociations sur le portage salarial. Faute d'obtenir le droit de faire du portage salarial, l'intérêt du PRISME a, nous l'avons vu, rapidement évolué vers la limitation du périmètre du mécanisme. Il s'agit alors d'éviter que « le cuistot du coin » ne puisse travailler sous cette forme d'emploi, c'est-à-dire d'écarter les EPS de la concurrence comme tiers-employeur de travailleurs à faible niveau de qualification. L'ambition n'est, à cet égard, pas si éloignée de celle des EPS et de leurs représentants, qui consentent à la restriction de leur population dans une optique de régulation de la profession et de « partage du gâteau »<sup>128</sup> avec l'intérim, mais rejoint surtout les revendications des syndicats de salariés, pour qui l'encadrement du portage salarial passe avant tout pour la stricte délimitation de la population potentielle des travailleurs en portage salarial :

La position de la CGT c'était « plus on limite le portage salarial mieux c'est ». Mais moi je me disais : « ça sert à rien d'exclure des personnes qui pourraient faire du portage par principe ».

Donc à la base on voulait limiter une population et avec le patronat du portage on a défini une cible de façon précise qui est quand même assez intelligent et qui correspond à la réalité du travail, avec un patronat qui joue le jeu, c'est des gens sérieux.

(Entretien avec un syndicaliste CGT, chargé des négociations sur le portage salarial, 30 mai 2018).

---

<sup>126</sup> <https://www.didaxis.fr/actualites/fin-du-salariat-guillaume-cairou-interview>, consulté le 18/08/2019.

<sup>127</sup> Modèle de CDI en portage salarial fourni par le PEPS, transmis par une dirigeante d'EPS.

<sup>128</sup> Selon les mots d'un directeur d'EPS ayant participé aux négociations.

Du côté du patronat du portage salarial, le SNEPS est la seule des trois organisations (rappelons que les deux autres sont l'UNEPS et la FNEPS) à défendre une limitation de la population pouvant avoir recours au portage salarial. Elle propose ainsi, dans la tradition du SEPS dont elle est le prolongement, une vision restrictive du portage salarial face à un pôle libéral incarné par l'UNEPS/FNEPS. Le fait que le SEPS soit reconnu par les syndicats de salariés comme le principal interlocuteur légitime favorise le dialogue sur cette limitation de la population.

La formule exposée par l'accord traduit toutefois la difficulté d'établir une borne qui fasse autorité, puisqu'elle définit ainsi le salarié porté comme un travailleur « disposant d'un niveau d'expertise et de qualification tel qu'il s'accompagne nécessairement d'une autonomie dans la négociation de la prestation avec le client et dans l'exécution de sa prestation »<sup>129</sup>. Cette définition de l'autonomie, qui en définitive est susceptible de correspondre à n'importe quel travailleur indépendant, s'avère peu discriminante pour des professionnels dont le préalable est qu'ils trouvent eux-mêmes leurs clients. Le bornage de cette population se déploie alors autour de deux autres instruments : le statut de cadre, que doit posséder le salarié en portage salarial ; l'élaboration d'un salaire minimum. Outil de régulation par excellence, permettant théoriquement de s'assurer que les travailleurs en portage salarial bénéficient d'un certain niveau de revenu, le salaire minimum permet indirectement de définir une population suffisamment équipée pour utiliser le portage salarial. L'accord de 2010 prévoit ainsi que « quelle que soit la prestation de portage salarial, le salarié porté bénéficie d'une rémunération, hors indemnité d'apport d'affaires, fixée au minimum à 2900 € bruts mensuels pour un emploi à temps plein »<sup>130</sup>, tout en précisant que les conditions d'évolution de ce montant seront négociées dans la convention collective que le secteur devrait se donner dans les prochaines années. Ce montant fait office de sécurité, et témoigne d'une approche spécifique des rapports de force entre travailleur et client. Si au lendemain de la Révolution française, les ouvriers « maîtres en ce qu'ils font » concentrent leurs luttes collectives sur l'obtention de tarifs auprès de maîtres (Didry, 2016), le cas du portage salarial montre un autre type de mise à distance des situations d'exploitation. Il ne s'agit plus, en effet, d'exiger de l'entité qui rémunère la main d'œuvre d'obtenir un tarif fixé à un niveau suffisamment élevé pour rémunérer convenablement le travail, mais de sélectionner les travailleurs capables de négocier un tarif suffisamment élevé pour ne pas courir de risques d'exploitation. Les travailleurs autonomes se trouvent, *in fine*, répartis en deux catégories : ceux dont les « capacités de négociations et les compétences » sont suffisamment bonnes pour obtenir un tarif horaire supérieur au minimum légal en portage salarial ; ceux dont les « capacités de négociations et les compétences » ne permettent pas d'exercer cette forme d'emploi. Le rassemblement de ces deux dimensions du travail des portés (capacités de négociations et compétences) témoigne de la responsabilisation des travailleurs dans des relations économiques sur

---

<sup>129</sup> Accord du 24 juin 2010.

<sup>130</sup> *Ibid.*

lesquelles ils n'ont pourtant que peu de marges de manœuvre. Ce salaire minimum définit ainsi une population de cadres, exerçant des activités rémunérées à un niveau relativement haut. Il apparaît toutefois, de l'avis des syndicats, comme une frontière floue et poreuse. Dans la mesure où ce montant correspond à un temps plein, et compte tenu de la facilité avec laquelle le porté peut modifier son temps de travail, le salaire mensuel minimum ne correspond en réalité qu'à un taux horaire qui n'a que peu de sens lorsque le travailleur ne facture pas de clients, lors des intermissions.<sup>131</sup>.

Dans l'accord on a mis 2900€ bruts. Mais de toute façon c'est pas vraiment le problème parce que ça, ça correspond à un taux plein, et après tu peux tricher comme tu veux...

(Entretien avec un syndicaliste CGT, chargé des négociations sur le portage salarial, 30 mai 2018).

Si cette borne apparaît relativement artificielle, il en va différemment de celle qui fixe les portés comme des travailleurs disposant du statut de cadre. Critiquée par certaines organisations patronales du portage, cette limite pose également des problèmes de nature juridique. C'est ce que laisse apparaître le rapport de l'IGAS, qui remet en cause l'approche catégorielle servant au bornage du portage salarial. Rappelant que, selon le principe d'égalité de traitement, la seule différence catégorielle ne peut justifier une différence de traitement entre des salariés en situation identique, la mission suggère ainsi que le portage salarial devrait rester ouvert à tout professionnel pour autant qu'il dispose d'un niveau d'expertise technique dans son domaine et d'une aptitude avérée à la négociation avec les clients ». Les frontières qui encerclent cette population sont donc le fruit d'un compromis entre trois acteurs différents : des syndicats de salariés soucieux de réguler un secteur flexibilisant le marché du travail ; un patronat de l'intérim soucieux de minimiser le développement d'un secteur concurrentiel ; un patronat du portage désireux de produire de la norme afin de légitimer son activité.

### 3.3 La fragilité légale d'une construction juridique négociée

L'aboutissement de cette négociation semblait donc, à l'exception de quelques oppositions, être l'objet d'un compromis susceptible de satisfaire la majorité des parties et à inscrire le portage salarial durablement dans le code du travail. L'accord est d'ailleurs validé le 8 juin 2013 par Jean-Denis Combrexelle, alors délégué général du travail. Cette extension tardive est due à la difficulté à saisir le politique sur le portage salarial pour les acteurs signataires de l'accord, et demande aux syndicats comme au patronat de mobiliser des acteurs politiques, ce qui sera fait pour aboutir à l'extension de l'accord par le gouvernement socialiste :

---

<sup>131</sup> Cette dimension, et les marges de manœuvre qu'elle laisse aux EPS pour procéder à certains arrangements avec le droit, sera discutée dans le chapitre 4 de la thèse.

On a eu beaucoup de difficultés à avoir l'extension. Celui qui a initié la loi modernisation, Xavier Bertrand, qui se retrouve au bout du compte avec le truc qui a traversé les âges, il se retrouve avec le bébé entre les mains. Il se dit "c'est quoi cet ovni ça sort d'où ?", donc extension très difficile. Alors là on a lutté comme des beaux diables pour aller chercher les représentants des candidats socialistes potentiels pour aller chercher mon machin sur l'accord de portage salarial.

(Entretien avec un Syndicaliste CFDT, chargé des négociations sur le portage salarial, 11 mai 2016).

Que l'extension de l'accord intervienne après le changement de gouvernement témoigne de la capacité des acteurs du portage à se constituer des appuis politiques qui rendent possible une relégation des enjeux soulevés par l'IGAS ou la DGT au second plan :

Quand l'accord initial de 2010 a été soumis à extension, à la DGT les gens disaient : « honnêtement, il y a plein de trucs c'est limite quoi ». Oui il y avait plein de zones d'ombres et il y a eu une pression extrêmement forte du cabinet pour qu'on étende l'accord. Alors même que sur le plan juridique, c'était limite. (Entretien avec une fonctionnaire de la DGT, chargée du suivi des négociations sur l'élaboration de la convention collective, 22 février 2017).

Cette reconnaissance n'est toutefois qu'éphémère. Fort d'une légitimité de démocratie sociale conférée par la négociation, la difficulté de la mise en place du portage salarial d'un point de vue légal vient paradoxalement du point qui était supposé en faire sa force. Dans une stratégie que le syndicat emploiera quelques années plus tard sur le CDI intérimaire (Sarfati et Vivès, 2016), FO, dont il nous faut rappeler qu'il s'est toujours montré relativement hostile au mécanisme, et qui souhaitait restreindre les usages du portage salarial aux CDD en portage salarial, entreprend de remettre en cause l'accord du 24 juin 2010, et remet une requête en annulation de l'arrêté d'extension du 24 mai 2013.

La demande de FO se focalise alors sur la liberté syndicale, mais le Conseil constitutionnel, conformément à la liberté qui lui est donné d'examiner l'ensemble des aspects constitutionnels d'un objet juridique porté à son examen, choisit de se saisir du sujet pour un autre grief. C'est, en l'espèce, le fait « qu'en confiant aux partenaires sociaux la mission d'organiser le portage salarial, sans fixer lui-même les principes essentiels de son régime juridique, le législateur aurait méconnu l'étendue de sa compétence dans des conditions affectant la liberté d'entreprendre » qui est soulevé par le Conseil. Rappelant que, selon l'article 34 de la Constitution, les « principes fondamentaux du droit du travail appartiennent au domaine de la loi », le Conseil estime que le législateur, qui s'est contenté de définir le portage salarial dans le paragraphe I de l'article 8 de la loi du 25 juin 2005, donne une marge de manœuvre excessive aux partenaires sociaux, puisque ces derniers sont libres « de réglementer comme ils le souhaitent le portage salarial, sans qu'aucune borne ne leur ait été

fixée »<sup>132</sup>. En agissant de la sorte, « le législateur méconnaît ainsi l'étendue de sa compétence », dans un domaine affectant l'exercice de la liberté d'entreprendre ainsi que les droits collectifs des travailleurs. Cette décision du Conseil constitutionnel vient limiter la volonté politique de « faire confiance » aux partenaires sociaux qui, nous l'avons vu, ne fait le plus souvent que soumettre le processus législatif à des rapports de force au sein desquels le gouvernement joue un rôle essentiel.

Par cette intervention, le Conseil constitutionnel rappelle que « l'organisation par le législateur de sa relativité ne peut s'opérer que dans des conditions strictement définies (et que) l'effacement de la loi se heurte à l'exigence constitutionnelle de l'exercice par le législateur de sa compétence en droit du travail » (Bargain, 2014, p.394), ce qui assure en quelque sorte une protection contre la tendance actuelle à voir l'Etat solliciter de manière systématique les partenaires sociaux afin de produire du droit. Cette dimension est présente au sein de nombreux travaux sociologiques, pour qui « un tel désengagement de l'État du champ réglementaire entraîne une déconnexion entre légalité et légitimité démocratique dans la mesure où les structures publiques-privées résistent difficilement aux stratégies de prise de contrôle déployées par les intérêts économiques dominants » (Delpuch, Favereau et Pélisse, 2011). En délimitant l'espace dans lequel le législateur peut se soustraire à sa mission et remettre dans les mains des partenaires sociaux le soin, le Conseil pose à cette tendance une borne qui apparaît distinctement dans le cas du portage salarial.

Pour FO, et bien que la décision du Conseil Constitutionnel ne réponde pas directement au motif invoqué par le syndicat, la décision constitue une victoire en ceci qu'elle offre la possibilité au syndicat, isolé, d'entraver la validation d'un accord que l'ensemble des autres syndicats avaient pourtant signé. Elle lui donne également la possibilité de rappeler son opinion divergente sur le portage salarial et la remise en cause du CDI :

La position de la Confédération sur ce dossier est constante : améliorer l'encadrement du portage, mais exclusivement dans le cadre d'un contrat à durée déterminée. C'est la branche travail temporaire qui avait, dans l'accord signé, ouvert le CDI pour ce type d'activité... Proposer des CDI dans les entreprises relevant de la branche du travail temporaire fragilisait tant les contrats signés que le CDI en lui-même.<sup>133</sup>

(Communiqué de FO suivant la décision du Conseil constitutionnel du 11 avril 2014).

Cette décision, qui vient remettre en cause une négociation de deux ans dont nous avons vu qu'elle était interprétée comme une victoire par la plupart des organisations syndicales signataires de

---

<sup>132</sup> Décision n° 2014-388 QPC du 11 avril 2014 <https://www.conseil-constitutionnel.fr/decision/2014/2014388QPC.htm>

<sup>133</sup> <http://www.eurodif-fo.com/2014/04/portage-salarial-force-ouvriere-gagne-devant-le-conseil-constitutionnel.html>

l'accord, n'est pas appréciée par les acteurs ayant contribué à façonner l'accord. Le fait que le Conseil se saisisse d'un autre motif que celui pour lequel FO a déposé son recours donne l'occasion à certains syndicalistes de remettre en cause la compétence du syndicat requérant, et de garder la face (Goffman, 1974), puisque l'erreur relative à l'accord provient d'une erreur de cadrage du législateur en 2008, et non de dispositions internes à l'accord.

Il était hilare machin là, l'ancien président du Conseil. Il était content de son coup, Debré, mort de rire. Il avait claqué les pouvoirs publics. Ah, c'était génial. En attendant nous on faisait un peu la gueule, parce que toute notre construction pouvait se casser la gueule du jour au lendemain, il fallait rattraper ça.

(Entretien avec un Syndicaliste CFDT, chargé des négociations sur le portage salarial, 11 mai 2016).

Le PEPS, syndicat majoritaire du portage salarial, se trouve également destabilisé par cette décision, qui enlève à la sécurité juridique conquise notamment vis-à-vis de Pôle Emploi et essentielle à l'activité des EPS.

Il n'en demeure pas moins que le portage salarial reste une réalité juridique, inscrite dans la loi de modernisation du marché du travail. Ce qui est remis en cause n'est que la qualité des signataires de l'accord, postérieur à cette reconnaissance, sans pour autant en dénaturer le fond. Aucun impact pour les portés, notamment vis à vis des allocations chômage.

(Communiqué du PEPS du 11 avril 2014).

Le fait que la décision ne remette pas en cause le fond de la négociation, mais se concentre sur la compétence des acteurs qui l'ont menée, permet aux initiateurs de cet accord de continuer à faire valoir leur légitimité et de plaider pour un maintien des dispositions qui ont été négociées par le législateur. L'interprétation qui est faite de cette décision par le pôle libéral du portage salarial, et en particulier les principales sociétés qui composent la FEPS, est en revanche bien différente. Pour ces dernières, l'invalidité de l'extension d'accord déclarée par le Conseil constitutionnel est l'occasion de réclamer une transformation du fond d'un accord au sein duquel la restriction du portage salarial aux seuls cadres avait été largement critiquée.

Umalis group s'en réjouit car cette nouvelle devrait permettre de ré-ouvrir le portage salarial à toutes les populations actives sans distinction entre cadre et non-cadres ou facturation plancher. C'est une bonne nouvelle pour les 17 millions d'actifs de notre pays, mais aussi pour notre société qui pourra encore accélérer sa croissance

(Christian Pesron, président d'Umalis Group, sur BFM business le 16 avril 2014<sup>134</sup>).

---

<sup>134</sup> <https://bfmbusiness.bfmtv.com/bourse/umalis-group-se-rejouit-decision-conseil-constitutionnel-757097.html>

L'avenir du portage salarial n'est donc plus remis en cause. Il l'était parce que les pouvoirs publics avaient laissé entre les mains des syndicats l'avenir d'une profession dont ils ne mesurent ni les enjeux ni les retombées socio-économiques. Nous sommes désormais très sereins. Un débat parlementaire va s'ouvrir. Nous y participerons pleinement... Nous appellerons le législateur à prendre en compte cette réalité que les syndicats ont jusque-là nié. (Guillaume Cairou, président de la FEPS le 12 avril 2014<sup>135</sup>).

Ignorant le réel motif de l'annulation par le Conseil Constitutionnel, ces deux directeurs d'EPS appartenant au pôle libéral du secteur y voient l'opportunité de rejouer la construction du portage salarial dans un sens qui leur soit plus favorable. La convocation d'arguments économiques, faisant valoir l'urgence d'une ouverture au portage salarial, témoigne une fois de plus de la faculté de ces acteurs à encastrer le juridique dans l'économique. Sans faire réellement cas de la décision du Conseil, il s'agit ici de considérer le droit comme un outil à mettre au service de l'efficacité économique dont il appartient au législateur de se saisir. Remettant en cause un équilibre trouvé entre les principaux syndicats de salariés et l'essentiel du patronat du portage, il donne l'occasion au législateur de redéfinir les modalités d'application du portage salarial.

\* \* \*

Le processus de régulation du portage salarial repose donc sur la coopération de deux acteurs que sont les syndicats de salariés et le patronat du secteur. Tenant à distance les acteurs marginaux (FO et le pôle libéral du portage) ainsi qu'une puissante organisation patronale (PRISME), ces acteurs parviennent à engager un processus de régulation et de compromis qui intègre le portage salarial au salariat et en limite théoriquement l'usage à des cadres au revenu important. Fruit d'un long processus de négociation, ce compromis se trouve toutefois remis en cause par ce qui, pour les acteurs politiques, était censé en constituer la légitimité. La remise en cause par le Conseil constitutionnel de l'effacement du législateur dans la production d'une mesure bousculant des principes fondamentaux du droit du travail limite ainsi la portée d'une action publique négociée (Groux, 2005), et réintroduit dans l'élaboration du portage salarial des acteurs politiques qui s'en étaient jusqu'ici tenus relativement éloignés.

#### **4. Réglementer sans assumer, la difficile mission des acteurs politiques**

Invités à établir les modalités d'application du portage salarial, les acteurs politiques se voient ainsi confier un objet dont ils n'ont jamais vraiment semblé vouloir. Faisant preuve d'une certaine passivité sur le sujet<sup>136</sup>, leurs interventions visibles se limitent à l'inscription du portage salarial au

---

<sup>135</sup> <https://www.affiches-parisiennes.com/le-conseil-constitutionnel-censure-un-article-de-loi-sur-le-portage-salarial-4113.html>

<sup>136</sup> A l'exception notable de l'opposition des quelques partis les plus à gauche de l'hémicycle.

programme de l'ANI du 11 janvier 2008 et à l'expression du souci de voir la négociation menée par les acteurs qui lui paraissent légitime. Les phases suivantes du développement du portage salarial prolongent cette impression d'embarras, mais donnent à voir de manière plus claire les soutiens politiques dont bénéficient les acteurs du portage salarial. Sans vouloir assumer politiquement le portage salarial, gouvernements et parlementaires se trouvent appelés par la décision du Conseil constitutionnel à le valider de façon explicite et à préciser les dispositions par lesquelles il doit s'exercer. Ce processus se trouve marqué par deux principales étapes, qui donnent aujourd'hui toute sa légitimité politique au portage salarial et qui en font une forme d'emploi présentable, tant devant les acteurs institutionnels que devant les potentiels clients des EPS : c'est tout d'abord une ordonnance gouvernementale qui, le 2 avril 2015, vient redonner un cadre légal au mécanisme. Assez paradoxalement, cette dernière est prise sous un gouvernement et par un ministère dont les dirigeants appartiennent au parti socialiste, dont aucun des membres ne s'était pourtant manifesté sur le sujet du portage salarial au parlement ; c'est ensuite la signature d'une convention collective de branche le 22 mars 2017, qui précise les dispositions du portage salarial, et démontre une nouvelle fois la capacité des acteurs du secteur à produire de la norme.

#### ***4.1 L'ordonnance du 2 avril 2015 : le gouvernement au secours du portage salarial***

La situation d'insécurité juridique dans laquelle la décision du Conseil constitutionnel place les acteurs du portage salarial motive assez rapidement les prises de position publiques des rédacteurs de l'accord de 2010, qui réclament une intervention des pouvoirs publics. Les quatre syndicats signataires de l'accord (CGT, CFDT, CFTEC, CFE-CGC) ainsi que le PEPS demandent dans un communiqué commun au législateur de reprendre les dispositions négociées dans cet accord afin de les transposer sur le terrain de la loi. Le processus de production normative prend alors une forme particulière, puisque ce sont les partenaires sociaux qui attendent du gouvernement qu'ils produisent de la règle à partir de leur négociation. Les syndicats et le patronat du portage plaident ainsi pour une transcription des dispositions négociées dans un texte législatif, ce qui sera fait par l'intermédiaire d'une ordonnance gouvernementale.

##### 4.1.1 L'ordonnance, un outil de mise à distance du débat public

Emancipé du contexte de la négociation suivant la loi du 24 juin 2010, au préalable duquel il avait été décidé de leur marginalisation au profit du PRISME avant qu'il ne parvienne à s'octroyer un rôle de première importance, le patronat du portage salarial joue dès la décision du Conseil Constitutionnel un rôle central dans l'écriture de ce second document qui se veut dans la continuité de l'accord. L'objectif est alors qu'un texte soit rapidement rédigé, puisque l'effectivité de la censure de l'article (et donc de l'accord de 2010) est prévue pour le 1<sup>er</sup> janvier 2015. Pour pallier la menace de cette insécurité juridique, les syndicalistes et les membres du PEPS entreprennent des démarches

auprès de ministères et de parlementaires pour obtenir la rédaction d'une loi, mais c'est finalement par ordonnance que le gouvernement décide de procéder :

Là c'est aussi les patrons qui sont allés grenouiller dans les ministères. Nous on voulait une loi, et on n'a pas eu de loi mais qu'une ordonnance. Et finalement au bout du compte... Elle met du temps à arriver. Et Valls en parle à la télé quand même du portage salarial, et il dit "on va prendre une ordonnance sur le portage salarial".

(Entretien avec un Syndicaliste CFDT, chargé des négociations sur le portage salarial, 11 mai 2016).

C'est surtout la façon dont les acteurs du secteur construisent une coopération entre partenaires sociaux qui semble faire office de moyen de pression auprès des acteurs politiques en situation de légiférer. S'appuyant sur les négociations préalables entre organisations syndicales et patronat du portage, les membres les plus actifs du PEPS présentent le portage comme un objet consensuel contre lequel une opposition n'aurait pas de sens :

Alors oui le portage salarial il y a des côtés un peu limites juridiquement, mais quand t'as Patrick Lévy-Waitz<sup>137</sup> qui appelle tous les jours, tu finis par répondre. Et puis quand il te dit voilà, nous patronat on est d'accord avec les syndicats, dont la CGT... Au bout d'un moment c'est bien gentil de s'opposer, mais s'opposer pourquoi ?

(Entretien avec un membre du cabinet de Michel Sapin, ministre du travail au moment de l'ordonnance du 2 avril 2015, 18 mai 2017).

Il semble finalement de relativement faible importance qu'entre l'accord de 2010 et l'abrogation de l'article par le Conseil constitutionnel, le pouvoir exécutif et législatif ait changé de coloration. Les actions du patronat du portage incitent gouvernement à intervenir sur un sujet qu'il n'avait pas prévu d'intégrer à son agenda, et qui ne trouve de surcroît pas de vrai relai parmi les parlementaires. Si le SNEPS avait réussi à mobiliser certains députés (parmi lesquels Jean-Frédéric Poisson) pour contester l'attribution de la négociation sur le portage salarial au PRISME, il est en revanche plus difficile de faire porter la responsabilité d'une proposition de loi sur le portage salarial à un parlementaire. L'ordonnance apparaît ainsi comme le moyen le plus discret et le moins politique, de produire une norme sur le portage salarial.

On avait choisi, enfin on avait choisi... On est passé par ordonnance plutôt que d'aller au parlement. Je vous parle assez librement mais aller au parlement avec une loi sur le portage en tant que tel, ça voulait dire trouver un parlementaire pour porter le texte... Si c'est une proposition de loi normalement ça vient d'un parlementaire, et un projet de loi ça vient du gouvernement. Ça veut pas dire que le gouvernement demande pas à certains parlementaires de porter un texte qu'ils appellent « proposition de loi » mais qu'en fait ils ont écrit hein. Donc soit

---

<sup>137</sup> Directeur d'une des principales EPS du secteur, ancien président du PEPS.

il fallait qu'on trouve un parlementaire pour porter le projet, soit que le ministère s'y colle. Je vous cache pas que sur le portage salarial c'est quand même pas complètement facile...

AL : Pourquoi c'est pas facile ?

Lâchement, bon ça reste entre nous encore une fois mais politiquement, le gouvernement avait pas envie d'aller s'emmerder au parlement parce que ça voulait dire des semaines de discussions sur le sujet, des amendements à la pelle, parce que les députés peuvent déposer des amendements au texte, donc c'est du temps passé à se justifier sur un sujet qui reste pas très consensuel à l'hémicycle à mon avis. Du coup j'ai pas vu les députés sur le sujet, je sais pas ce qu'ils en pensent au fond mais ça me paraît pas un sujet facile.

(Entretien avec une fonctionnaire de la DGT, chargée du suivi des négociations sur l'élaboration de la convention collective, 22 février 2017).

L'ordonnance représente ainsi, pour le gouvernement, le moyen de ne pas faire endosser la responsabilité du portage salarial de façon trop visible aux parlementaires ou au gouvernement, et de s'épargner des débats qui sont anticipés comme conflictuels. Elle correspond à une technique d'invisibilisation du politique par le droit et l'économie, en ceci que le principe du portage salarial n'est pas discuté mais postulé comme efficient pour peu qu'il soit sécurisé. S'émancipant d'un débat qui aurait pu donner prise à la critique, l'ordonnance permet au gouvernement une action législative discrète et rapide, et d'arriver à ce paradoxe, souligné par la fonctionnaire de la DGT comme par les membres dirigeants du PEPS, selon lequel « un système qu'on pourrait considérer comme libéral a été soutenu et mis en œuvre par un gouvernement de gauche ». Oublions les questions que peuvent soulever le rapprochement du gouvernement d'Emmanuel Valls avec cette orientation politique (Lordon, 2016) et l'enjeu de la définition de termes aussi débattus que « droite » et « gauche », et concentrons-nous sur ces stratégies de dépolitisation du portage salarial auxquelles les politiques ont recours. La manière dont M. Thierry Mandon, secrétaire d'Etat, présente à l'Assemblée la demande d'habilitation du gouvernement à procéder par ordonnance, montre bien cet effort d'invisibilisation qui pousse à présenter un dispositif comme le résultat de l'exercice du bon sens et non comme un choix politique :

Le Conseil constitutionnel n'a pas invalidé le principe même du portage, mais il a jugé que le législateur avait méconnu sa compétence en confiant à un accord collectif le soin de fixer des règles qui relèvent, selon lui, de la loi. (...). La sécurisation de cette forme nouvelle d'emploi est pourtant essentielle à notre économie puisqu'elle permet aux salariés portés – au nombre non négligeable de 15 000 – d'avoir un parcours professionnel stabilisé. Pour les entreprises, la loi vient conforter la démarche de responsabilité des partenaires sociaux.  
(Thierry Mandon, débats à l'Assemblée nationale du 23 juillet 2014).

Dans la lignée des discours faisant l'éloge de la flexicurité, le portage salarial est présenté comme un mécanisme équilibré, permettant de sécuriser les parcours des travailleurs. Cette description du portage salarial montre comme les acteurs politiques s'appuient simultanément sur son efficacité économique et la légitimité démocratique de son élaboration par les partenaires sociaux. Rappelant que la décision du Conseil constitutionnel ne remet pas en cause le contenu de la négociation, Thierry Mandon affirme ainsi vouloir s'appuyer sur l'accord du 24 juin 2010 qui, tout invalidé qu'il soit, n'en demeure pas moins pertinent.

La rédaction de l'ordonnance consiste ainsi en une traduction de l'accord collectif sous une autre forme. Elle est aussi l'occasion pour le PEPS de se repositionner en tant qu'acteur essentiel du processus de légifération, puisque, selon un syndicaliste de la CGT, le patronat, tout en prenant compte de l'avis des syndicats, « construit l'ordonnance avec les pouvoirs publics ». Cette nouvelle rédaction ne donne pas lieu à des transformations majeures, puisqu'il s'agit essentiellement de traduire les dispositions de l'accord pour en faire des lois :

Donc l'ordonnance on l'a rédigée effectivement avec l'idée de rester près de ce qu'avaient négocié les partenaires sociaux en 2010. On a rédigé en faisant une concertation avec les partenaires sociaux, qu'ils aient signé ou pas l'accord de 2010. Donc typiquement, on a consulté FO pour s'assurer de pas se mettre en situation de contestation trop forte. Mais on a écrit l'ordonnance de telle façon que ça puisse être une loi. Un accord est pas du tout rédigé comme un article de loi qui va devoir passer sous les fourches caudines du Conseil d'État.  
(Entretien avec une fonctionnaire de la DGT, chargée du suivi des négociations sur l'élaboration de la convention collective, 22 février 2017).

L'expertise apportée par cette fonctionnaire, passée par le Conseil d'État et particulièrement au fait des exigences d'un texte de loi qui aura à passer des examens de conformité avec la Constitution et le droit existant, tend ainsi à prolonger l'idée selon laquelle la légalisation du portage salarial est désormais une affaire de techniciens, dont le principal enjeu consiste à sécuriser la situation des quelques dizaines de milliers de travailleurs utilisant cette forme d'emploi. Une comparaison entre le texte de l'accord du 24 juin 2010 et celui de l'ordonnance du 2 avril 2015 nous invite toutefois à nous montrer attentifs à quelques déplacements, qui sans remettre en cause l'essence de l'accord signé entre partenaires sociaux, ne sauraient être qualifiés d'anodins.

#### 4.1.2 De l'ordonnance à l'accord : une traduction législative au bénéfice du patronat

Au cours de cette opération de traduction de l'accord en ordonnance destinée à devenir une loi, un certain nombre de modifications sont observables, dont la plupart vont le sens des revendications patronales. La chose n'est pas étonnante, lorsque l'on sait que les acteurs patronaux ont été parmi les principaux moteurs de la rédaction du texte. Conformément aux recommandations de l'IGAS,

la nécessité d'avoir le statut cadre est tout d'abord supprimée de l'ordonnance. Accentuant le processus d'ouverture des candidats au portage salarial, le salaire minimum en portage salarial est revu à la baisse pour correspondre à 75% du plafond mensuel de la sécurité sociale (2380 euros bruts au moment de l'ordonnance). Cette ouverture du portage salarial, supprimant une sélection par le statut et assouplissant la sélection par le salaire, est sans surprise accueillie de façon favorable par les EPS, qui se félicitent de la sécurisation du dispositif par le gouvernement.

L'ordonnance du 2 avril 2015 permet au portage salarial de réaliser une avancée majeure en donnant un accès plus étendu aux éventuels salariés portés. En effet, jusqu'à cette date, seuls les cadres pouvaient devenir portés. En plus d'assouplir les règles, elle fixe le rôle de chacun, à savoir le salarié porté et l'entreprise de portage. De plus, elle met en place un cadre sécurisé pour les portés. (Communiqué d'une entreprise de portage salarial, membre du top 10<sup>138</sup>).

Si le pôle libéral du portage salarial, par l'intermédiaire de la FEPS, salue également cette légifération, ses représentants font toutefois savoir qu'il serait possible d'aller plus loin en supprimant la référence à un salaire minimum et en ouvrant le portage salarial aux services à la personne qui en sont jusqu'ici tenus à l'écart<sup>139</sup>.

Comme l'accord de 2010, l'ordonnance réaffirme la possibilité pour les portés de signer des contrats de travail à durée déterminée ou durée indéterminée, et rappelle également que « l'entreprise de portage salarial n'est pas tenue de fournir du travail au salarié porté »<sup>140</sup>. Ce point, qui motive l'opposition de FO, n'est pas soulevé par les autres organisations syndicales, qui accueillent l'ordonnance avec une emphase comparable à celle des sociétés de portage salarial. L'ordonnance est également appréciée par les organisations syndicales en tant qu'elle valide la division du travail législatif qui consacrait le rôle central des syndicats. Elaborée dans une temporalité relativement courte, le texte laisse toutefois des zones d'ombre qui permettent de ne pas trancher sur des points qui pourraient motiver des désaccords entre syndicats et patronat :

R : Le PEPS était extrêmement impliqué, il l'est toujours aujourd'hui... On était en contact avec eux durant toute la rédaction de l'ordonnance pour essayer de déminer les sujets sensibles... En laissant des zones d'ombres un peu volontaires qui ont été levées ensuite par le Conseil d'État.

AL : type ?

R : Type la rémunération des intermissions, qui était un sujet hyper délicat quand on a discuté avec les partenaires sociaux. On craignait de pas réussir à se mettre d'accord et on a fait le choix de rien écrire. En gros le PEPS nous disait : "si vous nous obligez à rémunérer les intermissions des portés en CDI on est mort,

---

<sup>138</sup> <https://www.links-consultants.com/pages/la-reglementation-portage-salarial>

<sup>139</sup> <https://syndicatportagesalarial.fr/actualite/opinions-le-portage-salarial-enfin-encadr%C3%A9-et-s%C3%A9curis%C3%A9>

<sup>140</sup> <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000030431093&categorieLien=id>

le modèle économique tient pas”. Et les partenaires sociaux disaient “non mais attendez, vous avez des gens en CDI, quid s’ils ont pas de mission ?”

Donc on a fait le choix de ne rien dire en présentant le texte au Conseil d’État qui a rajouté explicitement le fait qu’il n’y a pas de rémunération pendant l’intermission. Mais du coup c’était endossé par le conseil d’État, et c’était plus facile à vivre pour nous dans nos relations avec les partenaires sociaux.

(Entretien avec une fonctionnaire de la DGT, chargée du suivi des négociations sur l’élaboration de la convention collective, 22 février 2017).

La nouvelle étape de rédaction du texte constituait pour les syndicats l’occasion de tenter d’introduire le principe de la rémunération de l’intermission, que l’on devine être un enjeu central pour des travailleurs intermittents, enchaînant souvent des prestations sur des temporalités réduites. Sans avoir à assumer la responsabilité politique d’écarter ce principe contre lequel les EPS sont fermement opposées, les rédacteurs de l’ordonnance font alors introduire, grâce à l’intervention du Conseil d’État perçue comme plus technique, l’alinéa selon lequel les périodes sans prestation à une entreprise cliente ne sont pas rémunérées<sup>141</sup>.

Présentée comme une nécessité dans l’optique d’arriver rapidement à un résultat écrit, l’entretien du silence sur les sujets sensibles correspond en réalité à des capacités de mobilisation distinctes des acteurs sociaux qui prennent part aux négociations. Le PEPS, dont les arguments sur l’utilité du portage salarial semblent avoir partiellement convaincus la fonctionnaire de la DGT, parvient ainsi à faire valoir sa définition du portage salarial comme opératoire, ce qui se traduit par un silence que le groupe patronal sait aller plutôt dans le sens de ses intérêts. Cette stratégie est en phase avec la division du travail législatif qui se déploie entre acteurs politiques et experts du droit, comme l’a montré Bruno Latour dans son ethnographie de l’institution (2002). On retrouve ainsi un usage du droit peut-être davantage conforme à la description faite par Pierre Bourdieu (1986), à la faveur de laquelle le point de vue des experts du droit s’impose comme moyen d’euphémiser les rapports de force entre des acteurs ayant des intérêts divergents. Cette reconnaissance a également pour effet d’apaiser les rapports sociaux entre les acteurs du portage salarial et le PRISME, puisque ces derniers y voient une stabilisation de cette population dans un périmètre qui lui permet de maintenir son niveau d’activité :

On s’est bagarrés avec le portage pendant des années et on est devenus amis petit à petit. A partir de 2015 en gros on a dit : OK, le portage est contenu, expertise, niveau de revenu, on arrête.

(Entretien avec François Roux, délégué général de Prism’Emploi de 2001 à 2018, entretien du 12 septembre 2018).

Cette remise en cause de la division du travail normatif, initiée par un syndicat (FO) qui s’opposait à l’une des dispositions du portage salarial (la possibilité de signer un CDI) aura donc eu pour effet

---

<sup>141</sup> Article L1254-23. II.

de réagencer les positions des différents acteurs au profit du patronat du portage. Ce moment acte l'éviction du PRISME du processus de rédaction de la loi, et la prise de pouvoir d'un patronat du portage qui parvient à faire valoir ses intérêts pour tenir à distance les revendications syndicales les plus ambitieuses et assouplir les barrières à l'entrée d'une activité lucrative.

#### 4.2 L'élaboration d'une branche professionnelle, témoignage de l'autonomie du secteur

Acteur central durant la rédaction de l'ordonnance, le PEPS réaffirme son pouvoir de producteur de normes lors de la dernière étape de construction du portage salarial et la construction de la branche professionnelle qui lui est dédiée. Signé par le PEPS du côté des organisations patronales, et par la CFDT, la CFE-CGC, la CGT, la CFTC, mais aussi par FO du côté des organisations syndicales, cet accord rédigé sur une période très courte (les acteurs concernés parlent de trois mois) témoigne d'un secteur au sein duquel syndicats de salariés et patronat possèdent des intérêts communs. Les zones d'ombre laissées lors de la rédaction de l'ordonnance par le gouvernement sont relativement cohérentes avec le désir affiché du patronat du portage et des organisations syndicales d'entrer dans la négociation d'une convention collective de branche. Cette négociation semble d'ailleurs prévue avant que l'ordonnance sur le portage salarial ne soit votée par le parlement. Au moment où l'habilitation à légiférer par ordonnance est discutée à l'Assemblée nationale, un député rappelle l'importance du rôle des partenaires sociaux dans la construction de normes, en précisant que si le Conseil constitutionnel rappelle le législateur à son devoir, il appartient toujours aux partenaires sociaux de trouver leur place dans l'élaboration d'une branche.<sup>142</sup> C'est ce que rendra possible le ministère de Myriam El-Khomri, en ouvrant une opportunité de négociation peu dans l'air du temps, compte tenu de la tendance politique à la réduction du nombre de branches :

Myriam El Khomri nous a filé un très bon coup de main pour l'ouverture d'une discussion en vue d'une convention collective. Elle a été assez cool, elle nous a dit : "je prends des risques parce qu'on est en train de réduire le nombre de branches donc je vais à l'inverse du courant, me décevez pas. On ouvre la négo et vous signez au plus vite et si vous faites les choses vite je signe la ratification du bordel avant de partir". Elle l'a fait une semaine avant de partir.  
(Entretien avec un directeur d'EPS, président du PEPS lors de la négociation de la convention collective, le 11 avril 2018).

La création de cet espace de négociation et la réussite de cette dernière nous offre une photographie de la structuration du champ du portage salarial, au sein duquel trois éléments sont observables : l'intensité du dialogue entre les syndicats de salariés et le patronat du portage salarial ; la tendance à l'ouverture du portage salarial à une clientèle de travailleurs de plus en plus vaste ; le pouvoir

---

<sup>142</sup> Denis Robiliard, député PS, Débats à l'Assemblée nationale, 30 juin 2016.

affirmé du patronat du portage salarial dans la rédaction des textes et le monopole de représentativité dont le groupe bénéficie dans le secteur.

#### 4.2.1 Une négociation rapide comme outil de communication

Du côté des EPS, cette négociation offre une fenêtre de communication positive pour l'ensemble du secteur. Chaque EPS ou presque se fend ainsi, quelques jours après la signature de la convention collective, d'un communiqué adressé aux potentiels portés, afin de rappeler que le portage est aujourd'hui un mécanisme pleinement reconnu par la loi. La rapidité de la création de la branche s'appuie, pour le PEPS, sur la perception d'un agenda politique potentiellement instable. L'approche des élections présidentielles de 2017 dicte le rythme des négociations pour que ces dernières s'achèvent avant un changement de pouvoir exécutif. L'accord tacite obtenu par le cabinet de la ministre de l'époque (Myriam El Khomri) pour la signature d'une convention de branche, incite ainsi les différentes parties prenantes du secteur à mener les rapidement les négociations, qui aboutissent le 22 mars 2017 :

C'est délirant, on l'a fait en trois mois ! Mais on a été très aidé par les accords paritaires qui avaient été négociés en amont. Puis avec l'OPPS on avait une bonne connaissance syndicale. Sachant que les OS (organisations syndicales) qui voulaient elles aussi signer cette convention collective avaient bien conscience qu'il fallait le faire pendant que El Khomri était là. Parce que les représentant des OS ils s'engagent aussi vis-à-vis de leur centrale. *Négociateur* (nom d'un négociateur CFDT) ça a dû lui mettre trois médailles de plus à la CFDT. Tout était réuni pour que ça aille vite. (Entretien avec un directeur d'EPS, président du PEPS lors de la négociation de la convention collective, le 11 avril 2018).

Les objectifs de négociation semblent ainsi se situer dans le prolongement de ceux qui structuraient les étapes précédentes : structuration et légitimation de la profession d'un côté ; encadrement de la profession et preuve de la capacité des organisations syndicales à mener des négociations et signer des accords de l'autre. Si l'ensemble des syndicalistes chargés de discuter avec le PEPS abordent la négociation avec des objectifs bien précis, tous valorisent *in fine* la capacité de leur organisation à avoir joué un rôle dans l'élaboration de cette nouvelle branche. La signature de FO, unique syndicat non-signataire de l'accord de 2010, valide cette unanimité qui montre qu'il ne reste désormais plus grand-chose, au sein des organisations syndicales, d'une opposition nette au portage salarial. Ce communiqué de la CFE-CGC s'en fait une démonstration notable, en mettant en avant la capacité des partenaires sociaux à s'adapter aux mutations économiques rencontrées par le pays.

La signature de cette convention démontre une fois de plus la capacité des partenaires sociaux à s'adapter, par le dialogue social, aux mutations économiques et sociales qui ont un impact sur l'emploi et le travail. C'est un signal fort qui montre l'importance du syndicalisme dans notre pays. Cet

encadrement conventionnel de la relation de travail tripartite entre l'entreprise de portage, l'entreprise cliente et le salarié porté offre une protection sociale à ces salariés atypiques en évitant que le portage salarial soit le « Cheval de Troie » de la déréglementation du droit du travail. Consciente des enjeux, la CFE-CGC a fait le choix d'investir ce sujet et d'être force de proposition dans cette négociation porteuse d'avenir.<sup>143</sup>

(Communiqué de la CFE-CGC du 32/03/2017).

La création de la branche du portage salarial apparaît en effet comme « la manifestation d'une capacité des représentants des employeurs et des salariés (du monde du portage) à élaborer de manière autonome les règles collectives de la profession » (Mias, 2008). C'est donc à un rythme que cette fonctionnaire de la DGT, chargée de suivre les négociations sur la convention collective, qualifie de « marche forcée » que se mènent des négociations entre le PEPS et les syndicats :

Là ce que je sais c'est qu'ils y vont à marche forcée. Ils se voient deux fois, par mois, c'est beaucoup. C'est très cadencé quand même, parce qu'ils voudraient aboutir avant l'élection. Tout à fait entre nous, je sais pas si... En fait le portage il est légalisé maintenant. Je vois mal qui que ce soit aller au parlement reprendre une loi qui modifierait ou annulerait ce qui a été fait. Je vois pas trop ce qu'ils craignent en fait, pourquoi absolument aller à l'extension avant élection, mais peut-être que quelque chose m'échappe.

(Entretien avec une fonctionnaire de la DGT, chargée du suivi des négociations sur l'élaboration de la convention collective, 22 février 2017).

Bien que la raison d'être juridique de cette branche professionnelle paraisse peu évidente à cette fonctionnaire, les entretiens avec les directeurs d'EPS, et la mention systématique de la convention collective comme d'un outil actant la légalité et l'utilité du portage salarial, témoigne des usages non proprement juridiques qui peuvent être faits de telles réglementations. La signature rapide de la convention permet de surcroît au PEPS et à ses membres de s'affirmer comme des acteurs capables de produire du droit sans le législateur et de façon responsable, en dialogue avec les organisations syndicales. La revendication d'un pouvoir autonome dans l'établissement des règles du portage salarial va alors de pair avec la mise à distance des acteurs de l'Etat et du ministère du travail, comme en témoigne la marginalisation des représentants de la DGT, dont la légitimité de la se trouve même remise en question par certains des acteurs syndicaux :

Pour la convention collective on repart de l'accord de 2010. Les mêmes acteurs, y compris à la DGT...

Ils ont eu une attitude très passive pendant toute la négo la DGT. Sauf que le mec il venait, le représentant du ministère du travail pour faire joli. Il animait plus rien, de temps en temps il donnait la parole à l'un ou à l'autre mais les

---

<sup>143</sup> [https://www.guideduportage.com/actualite/communiqu%C3%A9\\_cfcg%C3%A9c\\_convention\\_collective\\_portage\\_salarial](https://www.guideduportage.com/actualite/communiqu%C3%A9_cfcg%C3%A9c_convention_collective_portage_salarial), consulté le 19/08/2019

échanges se passaient sans lui. Les deux questions qu'on lui a posées, il était pas foutu de répondre...

(Entretien avec un syndicaliste CGT, chargé des négociations sur le portage salarial, 30 mai 2018).

Il est dans cette optique significatif que des délégués confédéraux accompagnent régulièrement les syndicalistes en charge du portage salarial. Ces derniers viennent ainsi s'assurer que la forme d'emploi ne vienne pas compromettre l'équilibre d'autres secteurs de l'emploi :

Alors oui la question c'est "est-ce que les portés en CDI peuvent toucher le chômage ?". Et les différentes négociations ont abouti à faire en sorte que oui. Alors c'est un peu... C'est très bien hein, mais c'est un peu le beurre, l'argent du beurre, et la crème. Et les syndicats sont attentifs à ça. Denis Gravouil qui est là pour la CGT en plus de Négociateur 1, il est spécialiste des intermittents et il négocie l'assurance chômage. Son but de guerre c'est de sortir les intermittents du spectacle du portage salarial.

(Entretien avec une fonctionnaire de la DGT, chargée du suivi des négociations sur l'élaboration de la convention collective, 22 février 2017).

L'autonomie dont se prévalent les acteurs du secteur du portage salarial apparaît ainsi comme une forme de menace pour les centrales syndicales, qui craignent que la normalisation croissante du portage salarial ne déstabilise l'ensemble du droit du travail. C'est pourquoi ces dernières tentent d'établir des formes de contrôle, en donnant à leurs négociateurs des mandats portant sur des objectifs spécifiques, mais dont les négociateurs peuvent s'émanciper le plus souvent au cours de la négociation et dans l'établissement d'un compromis.

#### 4.2.2 Entre ouverture et complexification : une extension du domaine du portage

Les enjeux que l'on retrouve dans cette courte négociation s'inscrivent dans la continuité de ceux que nous évoquions plus tôt au cours de l'accord du 24 juin 2010 ou de l'ordonnance du 2 avril 2015. Ici encore, les débats se concentrent sur les frontières venant borner la population en portage salarial. Alors que le PEPS entame la négociation en défendant une rémunération minimum s'élevant à 60% du plafond mensuel de la sécurité sociale, la CFE-CGC fait valoir une barrière plus restrictive (100% du plafond de la sécurité sociale) :

La CFE CGC est rentrée en disant j'ai un mandat du national à 100%, je veux bien prendre le risque de descendre à 90% et prendre le risque de me faire virer par ma centrale. Je voyais Patrick Lévy-Waitz qui se décomposait...

(Entretien avec une fonctionnaire de la DGT, chargée du suivi des négociations sur l'élaboration de la convention collective, 22 février 2017).

On mesure l'écart avec les objectifs du PEPS, pour qui l'abaissement du seuil constitue encore aujourd'hui un objectif permettant d'augmenter la clientèle potentielle de leurs entreprises, et se

trouve particulièrement d'actualité compte tenu de l'émergence des emplois des travailleurs du capitalisme de plateforme (Abdelnour et Bernard, 2018) :

Nous on veut baisser les seuils parce qu'on a des demandes de la part des plateformes... Enfin les plateformes de haut niveau, pas forcément le jardinier. Et moi pour faire le tour des popotes, des ministères, je vois qu'ils sont ouverts à l'idée parce que ça permet d'apporter une protection à des travailleurs précaires. (Entretien avec un directeur d'EPS, président du PEPS lors de la négociation de la convention collective, le 11 avril 2018).

La solution de compromis va finalement être trouvée avec l'établissement de trois catégories différentes de portés : Le salarié porté junior – ayant moins de 3 ans d'ancienneté dans l'activité en portage salarial et pouvant relever soit de la classification techniciens, agents de maîtrise ou assimilé, soit de la classification cadres ; Le salarié porté sénior – ayant au moins 3 ans d'ancienneté dans l'activité en portage salarial – relevant de la classification cadre ; Le salarié porté au forfait jour quelle que soit l'ancienneté dans l'activité en portage salarial, relevant de la classification cadre. A ces trois profils correspondent des revenus minimums spécifiques, s'élevant respectivement à 70% du plafond de la sécurité sociale pour un salarié porté junior, 75% du plafond de la sécurité sociale pour un salarié sénior, et 85% du plafond de la sécurité sociale pour un salarié porté en forfait jour. La qualification du salarié porté est également précisée en termes de diplôme et d'expérience, puisqu'il est précisé qu'elle doit être au minimum de niveau III (Bac +2) ou résulter d'une expérience significative d'au moins trois ans dans son secteur d'activité. Cette nouvelle classification, qui fixe un niveau de salaire minimum comparable à celui déterminé par l'ordonnance, permet théoriquement de mieux ajuster le revenu minimum au profil du porté, et jette les bases d'une gestion de carrière prévoyant une progression du salaire. Elle représente une situation de compromis dont semblent se satisfaire l'ensemble des syndicats, d'autant plus qu'une autre concession importante a été obtenue par certains d'entre eux, et notamment la CGT :

On a obtenu un truc important sur la question de l'accompagnement et sa traduction matérielle. Le porté il négocie sa facturation, il a une somme. Après la boîte de portage, c'est elle qui gère l'ensemble du budget. Chacun individuellement met un pourcentage pour ses moments hors mission. T'as un dispositif individuel de réserve, en cas de coup dur. (Entretien avec un syndicaliste CGT, chargé des négociations sur le portage salarial, 30 mai 2018).

Ce mécanisme de réserve financière, consistant en une épargne forcée de 10% du salaire, est censé permettre au porté une compensation à l'intermittence de son emploi. La convention collective prévoit ainsi que les salariés en CDD l'utilisent comme une indemnité de précarité, et que, pour les salariés portés en CDI, celle-ci « pallie la baisse substantielle de rémunération, voire son absence, pendant les périodes hors activités et permette aux salariés portés de sécuriser leur développement

lors des périodes d'inactivité en permettant notamment de rechercher de nouveaux clients ou de nouvelles missions.» Si la réserve financière représente un pas important pour certaines organisations syndicales, elle représente surtout, selon la fonctionnaire de la DGT suivant les négociations, un artifice permettant à chacun de se présenter comme le vainqueur de la négociation.

Ce que je vous dis reste entre nous vu que les négo sont en cours, mais aujourd'hui sur les discussions sur la rémunération où le PEPS dit « on va lâcher sur la création d'un fonds mais on ne va pas dire à quoi il servira », peut-être il servira à la rémunération des intermissions mais peut-être aussi à renforcer la formation des salariés portés, FO pour qui c'est une ligne rouge, entend bien qu'on ne dit pas on va créer un fond pour rémunérer les intermissions. Mais ça lui permet facialement de dire « attendez j'ai obtenu la création d'un fond ».

(Entretien avec une fonctionnaire de la DGT, chargée du suivi des négociations sur l'élaboration de la convention collective, 22 février 2017).

La création d'un fonds de rémunération des intermissions correspond en effet, pour certains syndicats, à l'ébauche d'une sécurité sociale professionnelle qui constitue depuis plusieurs années une revendication centrale de plusieurs syndicats, en particulier de la CGT<sup>144</sup>. L'institution de ce dispositif peut donc être interprétée, au même titre que le compte personnel d'activité, comme l'élaboration d'un outil que les usages et les années contribueront à enrichir. Pour le PEPS en revanche, ce compromis permet de contrôler une revendication en validant un outil qui reste, au moment de son apparition, de faible portée.

#### 4.2.2 Entériner l'état d'un rapport de force : le PEPS et le monopole de la représentation

L'élaboration de la branche permet également d'entériner les positions des organisations qui possèdent le monopole de la représentation. De concert avec les organisations syndicales, le PEPS maintient à distance la FEPS pour s'affirmer comme l'unique représentant légitime des intérêts du patronat du portage. La phase de négociations sera d'ailleurs l'occasion, pour cet acteur, de s'affirmer comme l'unique acteur représentatif du portage salarial. Issu de la fusion des deux groupes patronaux, le PEPS doit toutefois affronter la concurrence de la FEPS sur le sujet :

La FEPS tape à la porte bruyamment. Ce que je sais en gros c'est que le PEPS et partenaires sociaux ne veulent pas d'eux à la table. Donc là il y a eu la réforme de la représentativité patronale...

Moi quand j'étais à la DGT et qu'une orga patronale tapait à la porte on leur disait : les gens de la CMP vous veulent autour de la table ? Si tout le monde est vous venez. Mais personne n'a jamais demandé à ce que la FEPS vienne autour

---

<sup>144</sup> <https://www.cgt.fr/documents/repere-revendicatif-ndeg-7-garantie-de-lemploi-droit-la-securite-sociale-professionnelle>

de la table.

(Entretien avec une fonctionnaire de la DGT, chargée du suivi des négociations sur l'élaboration de la convention collective, 22 février 2017).

Il apparaît couteux pour la DGT de faire rentrer, dans une négociation qui s'annonce rapide, un acteur qu'organisations syndicales et PEPS considèrent comme indésirable. Les intérêts de la fonctionnaire en charge de la négociation étant que cette dernière aboutisse, on comprend que la FEPS soit tenue à la marge de cette négociation. La DGT peut alors se faire le relai des partenaires sociaux majoritaires dans la sélection des acteurs les plus à même de mener à bien la négociation. Il lui faut alors justifier, critères à l'appui, de critères permettant de justifier la mise à l'écart de ces acteurs.

Sinon, à la demande de la FEPS, la DGT peut faire une enquête de représentativité. Alors la DGT a toujours été extrêmement... elle déteste les enquêtes de représentativité. On peut essayer d'imaginer des critères objectifs mais bon... Ce qu'on dit à la FEPS aujourd'hui c'est que dans les critères inflexibles de représentativité il faut deux ans d'ancienneté. Mais les 2 ans ils les auront à la fin de l'année...

(Entretien avec une fonctionnaire de la DGT, chargée du suivi des négociations sur l'élaboration de la convention collective, 22 février 2017).

La réaffirmation de la représentativité du seul PEPS dans le secteur du portage salarial ne signifie pas pour autant que les intérêts de ces groupes patronaux soient strictement opposés. Les dirigeants des principales sociétés de portage adhérentes au FEPS, c'est-à-dire Didaxis et Umalis, ne manquent pas, il est vrai, de critiquer une réglementation qui constitue un frein au portage, lui qui gagnerait pourtant à s'offrir à un marché beaucoup plus vaste. Mais en faisant savoir qu'elle adhère de son propre chef à la convention collective, la FEPS valide le résultat de la négociation en tant que processus venant donner plus de légitimité à l'activité de portage salarial.

\* \* \*

L'ordonnance du 2 avril 2015, tout comme la construction de la branche professionnelle du portage salarial, témoignent de la prise de pouvoir des acteurs du secteur dans le processus de production réglementaire du secteur. Les acteurs politiques et gouvernementaux sont, en dépit du rappel à l'ordre du Conseil, relativement absents de cette production, et ne font le plus souvent que valider des négociations entre patronat du portage et organisations syndicales, ou valider les revendications du PEPS. L'élaboration d'une branche professionnelle témoigne de la capacité de ces acteurs à produire de la norme, mais également à maintenir des zones de flou lorsque les sujets se révèlent difficiles régler lors de la négociation. Ce mode opératoire permet ainsi au patronat du portage, dont le président est systématiquement le directeur d'une des principales EPS, de préparer la réappropriation de ces dispositions juridiques par l'activité économique des entreprises du secteur.

Ces dernières sont ainsi les productrices de leur propre cadre réglementaire, et illustre la capacité des acteurs économiques de façonner le droit à l'image de leurs intérêts.

#### **Conclusion du chapitre :**

Le portage salarial se présente ainsi comme un objet flou du point de vue politique : défendu comme un outil au service de la lutte contre le chômage par ses principaux promoteurs (les EPS et leurs syndicats), le mécanisme reste relativement peu saisi par les acteurs et pouvoirs publics, qui ne l'évoquent ou le mobilisent que rarement. Sa portée numérique encore confidentielle, de même que (peut-être) sa dimension technique, semblent peu propices à sa publicisation et son instrumentalisation en tant que mesure phare d'une politique d'emploi. Mécanisme remettant en cause certains des principes du droit du travail, sa portée symbolique est en revanche importante, puisque de nombreux acteurs voient en lui une possible déstabilisation de la norme du salariat qu'il convient d'encadrer et de restreindre. Tout en se refusant à assumer politiquement le portage salarial, les pouvoirs publics veillent toutefois depuis 2008 à en assurer la légalité, au terme d'un processus long et au gré de rebondissements qui voient le rôle constitutionnel de certains acteurs leur être rappelés. La censure de l'extension de l'accord du 24 juin 2010 par le Conseil Constitutionnel constitue en espèce un point de repère essentiel, marqueur d'une limite au recul du poids du gouvernement et du législateur dans la fabrique du droit du travail au profit d'une production négociée source de légitimité. Cette décision oblige le gouvernement à se faire le relai de partenaires sociaux qui, au gré de ces différentes étapes, nouent des relations de proximité et des rapports de confiance qui échappent tant aux pouvoirs publics qu'aux centrales syndicales, mais dont les productions réglementaires se trouvent peu remises en cause compte tenu de la productivité des négociations, et de la nécessité de s'allier contre un ennemi commun. Car la structuration de la négociation sur le portage salarial et l'alliance des syndicats de salariés avec le patronat du portage ne prend sens que lorsqu'on la rattache à l'éviction progressive du patronat de l'intérim, menace commerciale et politiques pour l'ensemble de ces acteurs qui privilégient l'instauration d'un espace de négociation autonome duquel le PRISME se trouve marginalisé.

C'est donc une forme édulcorée d'encadrement qui restreint l'élaboration des dispositions du portage salarial : encadrement technique, de la part de la DGT qui assiste aux négociations et fournit une aide technique dans la rédaction du texte ; encadrement politique par les centrales syndicales, qui fournissent à leurs négociateurs des feuilles de routes dont ces derniers semblent toutefois relativement libres de s'affranchir. Cette autonomie aboutit ainsi à l'élaboration d'un contrat de travail dont les aspects dérogatoires au salariat sont nombreux : absence d'obligation de fournir du travail de la part de l'employeur ; durée de travail modifiable et agaçable à sa guise par le travailleur ; rémunération variable, pouvant même être nulle en absence de prestation.

L'ensemble de ces dispositions dessinent les contours d'un salariat assubordonné, dont les destinataires possèdent des caractéristiques censées limiter l'usage du mécanisme. Le niveau de qualification, le salaire minimum, sont les deux principaux éléments qui, depuis 2017, viennent restreindre l'utilisation du portage salarial. Ce compromis constitue l'aboutissement d'un processus qui a vu se rencontrer des logiques contradictoires, car les bénéficiaires sont aussi des clients, les tiers-employeurs des sociétés à but lucratif. Les déplacements successifs de la frontière entre les potentiels portés et ceux qui en sont exclus témoignent de cette rencontre entre enjeux de régulation de l'emploi et intérêts commerciaux, et de la capacité des acteurs économiques que sont les EPS à co-construire le droit qui encadre et restreint leurs activités marchandes.

## CONCLUSION PARTIELLE :

Les modalités d'institutionnalisation de ce salariat assubordonné montrent le pouvoir normatif que peuvent acquérir des acteurs économiques. Initialement pensé comme une solution pratique à même de répondre aux situations de certains cadres séniors sans emploi, le portage salarial vient rapidement déstabiliser un édifice juridique qui fait pourtant du lien de subordination l'indice principal du salariat, et de l'obligation de l'employeur de fournir du travail une des principales responsabilités de cette entité juridique. Jusqu'aux années 2000, le monopole discursif détenu par les promoteurs du portage salarial, c'est-à-dire ceux qui en dirigent des entreprises ou qui sont à la tête des syndicats successifs rassemblant des EPS) permet de présenter ce bricolage comme une véritable innovation profitable pour les bâtisseurs des politiques de l'emploi. Les arguments de ces acteurs montrent toute l'actualité de « l'évaluation économique du droit du travail » (Bargain, op.cit), puisque les dispositions juridiques sont présentées comme des freins au développement d'une forme d'emploi qui constitue pourtant une solution privilégiée pour lutter contre le chômage. Plus encore, le portage salarial serait un moyen de fluidifier le marché du travail en simplifiant les relations entre l'entité qui réalise le travail et celle qui le rémunère. En prétendant contribuer à l'instauration d'appariements économiques détachés de l'inertie du contrat de travail et des risques de requalification, les entreprises de portage s'inscrivent ainsi dans un ensemble de politiques dites de « flexicurité à la française ». Plus précisément, il s'agit d'instaurer, entre travailleur et donneur d'ordres (client plutôt qu'employeur), des relations flexibles, de faible durée, et régulées par le droit commercial plutôt que par le droit du travail, et de soustraire le donneur d'ordre aux obligations de l'employeur. Dans la lignée du louage d'ouvrage, ce mode de réalisation du travail se définit par la capacité du travailleur à entrer dans un rapport de négociation avec son client, ce qui ne dit finalement pas grand-chose de la manière dont le portage salarial devrait se voir circonscrit. Car s'il apparaît initialement fabriqué pour une catégorie spécifique de la population, c'est très vite son potentiel généralisateur qui interroge et, parfois, inquiète.

L'opposition quasi unanime des professionnels du droit contre ce mécanisme, qui en déconnectant des conditions effectives d'emploi du statut juridique du travailleur s'émancipe du principe d'indisponibilité du contrat de travail, montre l'étendue de la remise en cause que le portage salarial fait peser sur le droit. A différents niveaux, ces derniers contribuent ainsi à défendre les catégories juridiques et leur application, dans ce qu'ils estiment être le maintien d'un « bon droit » (Cottureau, 2002) préservant les droits du travailleur. Leurs arguments doivent toutefois intégrer la « normativité économique » (Bargain, 2014) d'acteurs qui revendiquent la nécessité de mettre le droit au service de l'économie. Affirmer cet encastrement ne signifie pas pour autant faire abstraction de tout argument juridique. Au contraire, les promoteurs du portage salarial absorbent de la critique juridique ce qu'il leur est possible d'intégrer à leurs pratiques, afin de moraliser et

légitimer leur activité. Ce processus d'auto-régulation débouche sur la constitution de plusieurs groupes d'intérêt (Offerlé, op.cit) qui entrent en compétition afin de définir les règles d'une pratique économique lucrative. L'émergence d'un pôle régulationniste constitue bien souvent, en l'espèce, le meilleur moyen de s'assurer de la légalisation d'une activité (Steiner et Trespeuch, 2011). Le portage salarial n'échappe pas à la règle, puisque le groupe patronal réunissant les entreprises de portage salarial, le SEPS, entreprend dès 2004 l'élaboration de règles, chartes, dans le but d'attirer la confiance des portés et des pouvoirs publics.

Le processus de légalisation du portage salarial montre bien ainsi la puissance normative d'acteurs et pratiques économiques qui, s'exerçant à la marge du droit, peuvent acquérir un statut légal à la faveur d'un important travail de légitimation et d'auto-régulation. La centralité du rôle des syndicats des EPS est en effet caractéristique de ce pouvoir, puisque c'est en définitive le patronat du portage qui définit les conditions de son activité et rédige les règles qui auront ensuite force de loi. Comme le rappelle le conseil Constitutionnel, le recul du politique face à ce qui relève pourtant de règles fondamentales du droit du travail peut alors interroger : dans quelle mesure des acteurs économiques peuvent-ils se substituer au législateur et aux pouvoirs publics pour bâtir le droit du travail ?

Le rôle des organisations syndicales est à cet égard fondamental, puisque ce sont elles qui ont la charge de co-construire les normes avec le patronat. La centralité du dialogue social s'inscrit dans le paradigme du droit procédural (Bargain, 2014), et fait de la concertation entre le patronat et les organisations syndicales. Mais s'ils disparaissent d'un côté, celui de la proclamation de la loi (bien que la décision du Conseil constitutionnel le rappelle à son obligation), le législateur et le pouvoir politique réapparaissent de l'autre, dans la mesure où ce sont eux qui contribuent à fixer non seulement les règles de la négociation, mais également le cadre politique dans lequel cette négociation doit s'inscrire.

L'autonomie conquise par le patronat du portage salarial et les syndicats de salariés dans l'élaboration des règles du portage est donc le résultat d'une série de décisions politiques qui placent les acteurs économiques au cœur de l'élaboration du droit du travail, dont la manipulation constitue le cœur du modèle économique de l'EPS. Fortes de ces règles qu'elles sont parvenues à construire avec les partenaires sociaux, les EPS s'inscrivent dans une activité spécifique consistant à fabriquer du salaire et à en développer les usages auprès de travailleurs indépendants qu'elle appréhende comme ses clients. Si ce processus de construction réglementaire acte le droit des EPS à dire le droit, dans la mesure où leur définition du salariat et de l'employeur a été reconnue comme légitime, la fabrication du salariat est une activité quotidienne qu'il s'agit de pratiquer d'une certaine manière afin de s'attirer des clients et de respecter les règles qui s'imposent au secteur. Au cours de la seconde partie, nous allons donc nous pencher sur les activités quotidiennes et les stratégies

commerciales et relationnelle des EPS, et sur la nature des rapports qu'elles entretiennent avec leurs salariés portés qui sont également leurs clients.

## PARTIE 2 : L'ORGANISATION D'UN MARCHÉ DES EMPLOYEURS : LES EPS, COMMERÇANTES DE SALAIRE

Au prix d'un travail de légitimation de leur activité auprès des acteurs politiques, des professionnels du droit et des travailleurs que les EPS, les promoteurs et praticiens du portage salarial se sont appropriées le droit à l'élaboration d'un salariat pour indépendants. Ce salariat spécifique repose sur la dissociation de l'entité qui mobilise le travail (l'entreprise cliente) et de celle qui assume la fonction et les responsabilités de l'employeur (l'EPS). Il s'inscrit ainsi avec une certaine cohérence dans un mouvement historique qui voit la difficulté persistante du processus d'identification de l'employeur (Didry, 2016), et peut même être considéré comme emblématique de ce phénomène, puisque l'entreprise cliente ne s'y trouve liée par aucun contrat au travailleur qu'elle mobilise.

Après avoir choisi l'EPS avec laquelle il désire travailler, le porté signe tout d'abord une charte



Figure 7 : le schéma du portage salarial  
(source : site d'une EPS, membre du top 15)

d'adhésion avec l'EPS, précisant le fonctionnement du portage salarial, le mode de rémunération des portés, et les obligations mutuelles des deux parties. Ce n'est qu'une fois un accord trouvé avec l'entreprise cliente pour laquelle il réalisera une mission, et l'établissement d'un contrat de prestation entre l'EPS et l'entreprise cliente<sup>145</sup>, que le porté signe un contrat de travail avec l'EPS. L'accès au salariat repose dès lors sur la transformation du chiffre d'affaires du travailleur en un salaire, lui ouvrant l'accès aux droits sociaux attachés au

salariat, ce qui constitue le cœur de l'offre des EPS et justifie qu'elle fixe un prix dont son client (le porté) doit s'acquitter. Dans le cas du portage salarial, le prix correspond à des frais de gestion que l'EPS prélève à ses portés. Ces derniers correspondent à une proportion du chiffre d'affaires des travailleurs en portage salarial, et oscillent généralement entre 8 et 11% du montant que le porté reçoit de ses clients. Cette activité fait de l'EPS une machine à employer, c'est-à-dire à produire de la relation salariale en échange d'une partie du chiffre d'affaires de ceux qu'elle salarie. Dans la mesure où la relation salariale se trouve matérialisée par la fabrication du salaire, et que ce service se trouve pris dans un cadre concurrentiel, nous qualifierons les EPS de vendeuses ou de commerçantes de salaire. Faire commerce du salaire, c'est en effet le produire, mais encore le rendre désirable vis-à-vis des clients, et élaborer des dispositifs marchands à même de positionner son offre dans un contexte concurrentiel. Il appartient donc aux EPS de produire le salaire, et de le faire accepter à ses clients comme une marchandise dont la valeur est justifiée (Vatin (dir), 2014).

<sup>145</sup> Sur la base de ce qui a été négocié entre le porté et l'entreprise cliente.

Cette partie entreprend de décrire et d'analyser l'organisation d'un marché des employeurs<sup>146</sup>, au sein duquel des acteurs économiques entrent en concurrence pour établir des relations salariales avec des travailleurs dont ils récupèrent une partie de la valeur produite. Parce qu'il se trouve animé par des acteurs qui sont concurrents pour employer des salariés qui représentent pour eux un coût limité et un gain potentiel, il permet de s'intéresser à la nature de la relation qui préside à la signature du contrat de travail : que reste-t-il de la relation entre un employeur et son salarié lorsque cette dernière se focalise sur la production d'une fiche de paie et d'un contrat de travail ?

Cette question nous demande d'envisager toute l'ambivalence de la relation de portage, et de considérer la dualité des rôles entretenus par les deux membres de la relation de portage salarial : tout en étant liés par une relation salariale (entre employeur et employé), EPS et portés interagissent au sein d'une relation marchande (entre acheteur et vendeur) au cours de laquelle la première tente de capter les seconds. Cette activité nécessite la mise en place de stratégies d'attraction, de séduction, de fidélisation et de sélection (Cochoy, 2004), afin d'attirer vers soi des clients, mais les articule au rôle d'employeur dont les EPS doivent ou trouvent intérêt, par séquence, à rappeler la nature. Cette relation, qui oscille entre le hiérarchique et le marchand, peut être résumée comme suit : au sein d'une relation marchande, au cours de laquelle les EPS tentent d'attirer leurs clients, les différentes façons de jouer le rôle d'employeur constituent des ressources sur lesquelles jouent les EPS afin de proposer le meilleur service possible. En d'autres termes, la production du salariat se trouve assujettie aux enjeux économiques et commerciaux des EPS.

Être employeur sur un marché concurrentiel, c'est-à-dire, faire commerce du salaire, se décline pour les EPS en trois principales activités, qui donneront chacune lieu à un chapitre au cours de cette partie.

Le chapitre 5 s'attache à comprendre les opérations techniques et quotidiennes qui permettent aux EPS de produire le salaire, ainsi que les rhétoriques à l'aide desquelles elles le rendent enviable pour leurs potentiels clients.

Le chapitre 6 entreprend de décrire dans quelles conditions le salaire devient une marchandise faisant l'objet d'un prix défini et, du même coup, d'un échange marchand. Il s'agit alors de situer cet échange dans les relations sociales qui lui donnent corps, et d'observer les interactions qui se déploient entre vendeurs et acheteurs. Nous montrerons en particulier que cette relation se développe autour d'un mélange de sélection et de séduction, voyant les EPS jouer de l'ambiguïté de leur rôle afin de recruter les « meilleurs » clients.

Le chapitre 7 se focalise sur les efforts déployés par les EPS afin d'apparaître comme un employeur de qualité, et non comme un simple vendeur de salaire. Nous verrons dans cette optique les

---

<sup>146</sup> Considérant que le produit vendu est le salaire en tant qu'il permet au porté son rattachement statutaire au salariat, nous appellerons parfois cet espace « marché du salaire ».

dispositifs de différenciation mis en place par ces institutions, qui tentent de faire de certaines EPS des employeurs plus « complets ».



## CHAPITRE 4 : COMMENT LES EPS FABRIQUENT DU SALARIAT : UNE ENTREPRISE DE PRODUCTION ET DE VALORISATION DU SALAIRE

Comprendre la nature du métier d'employeur implique en premier lieu de rentrer dans le laboratoire de la production du salaire et de sa construction en tant que produit désirable. Commune à l'ensemble des EPS, cette opération consiste en la défense d'un salariat assubordonné qu'il s'agit non seulement de fabriquer, mais dont il faut également présenter les avantages à une clientèle susceptible de payer son prix<sup>147</sup>. Ce travail peut être décomposé en trois dimensions, qui structurent l'argumentation de ce chapitre : il s'agit tout d'abord d'un travail technique de fabrication du salaire. Insérer le porté dans une relation salariale implique en effet le déploiement d'opérations d'écriture assurant la transformation légale du travailleur indépendant en salarié. La transformation d'une déclaration de chiffre d'affaires en fiche de paie demande ainsi d'appliquer à un travailleur « indépendant », le porté, les cadres du salariat en termes de mesure du temps de travail, de versement de la rémunération, de subordination. Ce processus de construction du salaire est essentiel à analyser, car si les acteurs des EPS le présentent comme neutre, il procède en réalité d'arbitrages qui déterminent les contours des droits des travailleurs.

La deuxième dimension de ce travail consiste à valoriser le salaire et à en faire la publicité. Dans la mesure où l'EPS échange un pourcentage du chiffre d'affaires du porté contre son rattachement au salariat, les avantages apportés par ce produit doivent être mis en avant et explicités, ce qui conduit les EPS à développer un éloge de la protection sociale, à laquelle elles assurent l'accès aux portés.

La troisième dimension du travail de transformation du travail indépendant en travail salarié consiste en l'explication, par les EPS, des usages du salaire qu'il convient de faire pour en tirer réellement avantage. Plus qu'un seul travail technique, la traduction du travail indépendant en travail salarié doit être comprise comme une entreprise d'élaboration d'un service qui, en incluant le consommateur, cherche à lui fabriquer un produit « sur mesure » et adapté à sa situation particulière.

En consacrant un temps de la démonstration à chacune de ces trois étapes (production, valorisation, conseil sur les usages), nous montrerons ainsi comment les EPS font du salaire un produit susceptible de faire l'objet d'un échange marchand.

---

<sup>147</sup> Par « payer son prix », nous entendons ici s'acquitter du montant des « frais de gestion » fixés par l'EPS, dont nous avons vu qu'ils représentaient généralement entre 7 et 10% du chiffre d'affaires des portés.

## 1. Un travail technique : la production d'un salariat de contrefaçon

Faire reconnaître des travailleurs indépendants comme des salariés ne va pas de soi. Cela suppose une importante opération de conversion, au cours de laquelle les catégories servant à appréhender le travail indépendant (chiffre d'affaires) sont traduites en catégories salariales (salaire). Par la fabrication de fiches de paye, le métier des EPS consiste à intégrer des situations de travail indépendant dans le cadre de la relation salariale, quitte à avoir recours à des artifices contribuant à s'écarter de la réalité de la situation de travail et à fabriquer une forme de « salariat de contrefaçon ». Il ne s'agit pas ici de dénoncer une éventuelle pratique frauduleuse, que le législateur a de toute façon reconnu comme légale, mais plutôt de mettre en évidence les actes quotidiens que les EPS mettent en place dans la production du salariat, et les conséquences de ces actes sur les droits des travailleurs en portage salarial. Notre objectif est de rendre compte des opérations d'écriture qui, selon un mécanisme performatif reposant sur un « circuit de légitimation » particulier (Gayon, 2016), font rentrer le travail du porté dans le cadre du salariat. S'intéresser à la fonction performative de cette opération permet ainsi de saisir la place centrale des intermédiaires du droit (Pélisse, 2014) au sein de l'ordre juridique, en ceci qu'ils contribuent à traduire, définir et interpréter les catégories permettant l'application du droit du travail et de la protection sociale<sup>148</sup>. Au cours de cette partie, nous voudrions mettre en évidence que cette reconstitution du salariat va de pair avec des écarts au cadre salarial qui contribuent à faire de ce salariat un « salariat de contrefaçon » :

On s'est beaucoup affranchi du droit du travail parce qu'en toute honnêteté, humblement il y a des choses qu'on n'est pas en mesure de respecter dans le droit du travail tel qu'il est aujourd'hui : non on peut pas fixer un temps de travail, oui je sais pas dans quelles conditions mon salarié travaille. Bah non, les congés ils les font pas forcément. Donc on a pris le risque de s'affranchir d'un certain nombre de lois qu'on ne pouvait pas appliquer et que le consultant ne souhaitait pas appliquer.

(Entretien avec un directeur d'EPS, moins de 5 millions de chiffre d'affaires).

Le caractère ambigu du montage juridique n'est pas nié par les entreprises qui le pratiquent. Sans dissimuler leur capacité à se positionner dans les interstices du droit, mais en prenant soin de mettre en avant leur appartenance au bon côté de la frontière, les employés et directeurs d'EPS érigent la transparence en vertu fondamentale et invitent les portés à comprendre les rouages de ce salariat spécifique. La dimension conventionnelle du salaire produit par les EPS se laisse bien comprendre lorsque l'on s'intéresse au travail technique des entreprises de portage salarial. A la manière de

---

<sup>148</sup> Il est à préciser que si cette opération de traduction fonctionne bien, d'une certaine manière, comme un « énoncé magique » (Bourdieu, 1986) en ceci qu'elle rattache juridiquement les portés au droit du travail et de la protection sociale salarié, elle échoue à les faire se sentir comme des salariés à part entière. Nous ne traiterons pas ici de la diversité des appréciations subjectives que les portés font de leur situation, et qui les voit souvent mettre la catégorie de salarié à distance de façon tacite ou explicite, mais il importe de préciser que nous laissons volontairement à l'écart ces perceptions pour nous concentrer sur la façon dont la mise en conformité avec le droit est produite par les entreprises de portage salarial.

Christian Bessy (2007), qui dans son étude sur la contractualisation de la relation de travail décortique 403 contrats dont il observe les principales caractéristiques, nous proposons ici de nous montrer attentif au contrat de travail en portage salarial et aux dispositifs techniques permettant aux professionnels du portage salarial de recréer du salariat à partir de travail indépendant.

Pour procéder à cette analyse, nous nous sommes ainsi procuré quatre modèles de contrats de travail, élaborés par le syndicat des entreprises de portage salarial et transmis aux entreprises du secteur. Ces quatre contrats couvrent la diversité des relations contractuelles de travail qu'il est possible de rencontrer en portage salarial : le CDD, le CDD en forfait jours, le CDI, le CDI en forfait jours. Nous les avons également enrichis de différents modèles de contrats de travail fournis par les EPS. A ces contrats, nous ajoutons l'étude de conventions d'adhésion élaborées par des EPS qui donnent à voir la diversité des tailles d'entreprises présentes sur le secteur, ainsi que certains modèles de contrats de prestation mis à disposition par ces entreprises. L'objectif est ainsi d'étudier, à travers l'élaboration conjointe de ces différents documents et de leurs usages explicités par les personnels des EPS, la mise en forme du salariat au sein de ces entreprises. Nous choisissons ici de la décomposer en quatre principaux moments, au cours desquels une dimension centrale du salariat se trouve déterminée : la construction (et la preuve) d'un lien de subordination entre l'EPS et le porté, essentiel à l'existence de la relation salariale ; la définition d'un temps de travail ; l'élaboration de la fiche de paie ; l'intégration de la question de la rupture du contrat.

### ***1.1 Faire apparaître le lien de subordination***

Pour les EPS, la notion de subordination est à la fois ambivalente et problématique. L'organisation du travail en portage salarial, qui s'adresse à un travailleur « ayant l'autonomie qui leur permet de rechercher lui-même ses clients et de convenir avec eux des conditions d'exécution de sa prestation et de son prix »<sup>149</sup>, semble peu compatible avec le principe de subordination, qui prévoit l'existence d'une autorité en mesure de donner des ordres et contrôler le travail du porté. Depuis l'arrêt Bardou du 31 juillet 1931, le lien de subordination est en effet majoritairement considéré comme le principal critère de la qualification du contrat de travail. Les EPS doivent donc se construire une identité spécifique, celle d'une institution qui emploie des salariés sans exercer de subordination :

Nous en fait on part du principe que le salariat c'est à la fois le pire et le meilleur. Le meilleur c'est les protections que ça offre. En France le salariat offre beaucoup de droits. La protection on garde on garde. Et le pire c'est la subordination. Donc nous ça on enlève.

(Notes du journal de terrain, discussion entre un directeur d'EPS (membre du top 15) et un aspirant porté, observation réalisée au sein de l'EPS en avril 2016).

---

<sup>149</sup> Ordonnance sur le portage salarial du 2 avril 2015.

« Enlever la subordination » tout en « gardant le salariat » s'avère d'autant plus nécessaire pour ces acteurs que les personnels des EPS s'attachent à créer une relation de clientèle qui souffre mal d'un rapport de domination ou de commandement tel que la subordination l'institue :

En coupant le lien de subordination, on a une relation beaucoup plus saine entre le collaborateur et l'entreprise. On se dit, "c'est un client, pas un collaborateur". Donc il faut que le serve du mieux possible pour qu'il reste chez moi le plus possible. Plus je le sers, plus il reste chez moi, plus il reste chez moi, plus je crée de la valeur. Donc il y a quelque chose qui me paraît assez sain puisqu'on est dans une relation d'égal à égal, gagnant-gagnant.  
(Entretien avec le directeur d'une EPS, moins d'un million de chiffre d'affaires).

Cet extrait d'entretien donne à voir la manière dont les dirigeants d'EPS se représentent leur relation avec les portés : la relation de subordination s'y trouve minimisée, et il s'agit de se présenter au porté comme un partenaire avec lequel un rapport d'égal à égal peut se développer. La captation du client se fait alors par le rapprochement de ce dernier par rapport à l'EPS (Cochoy, 2004), et la négation d'un lien de subordination difficilement compatible avec cette relation commerciale.

Justifier de l'existence d'un lien de subordination est toutefois indispensable pour faire reconnaître le caractère salarial de la relation qui lie l'EPS à ses travailleurs. Faire apparaître de façon formelle un lien de subordination pourtant inconciliable avec le cadre de la relation commerciale représente ainsi une partie importante du travail des EPS. Une dimension essentielle de cette tâche se déploie sous forme écrite, à travers la signature de la charte d'adhésion permettant d'acter la reconnaissance d'un certain nombre de pouvoirs de l'EPS par le porté :

R : J'avais rencontré quelqu'un de Pôle Emploi il y a douze ans, et je lui avais dit : "qu'est-ce qu'il faut que je fasse" (nda : pour que les portés soient rattachés au salariat et puissent bénéficier des allocations chômage après rupture de leur contrat de travail<sup>150</sup>) ? A l'époque on m'avait dit qu'il fallait que je puisse garantir un lien de subordination. J'avais mis en place une charte, une convention qu'ils signaient avant la mise en place du contrat de travail, et à Pôle Emploi ils avaient dit « moi ça me va », et mes portés n'ont jamais eu de problèmes pour toucher le chômage.

AL : Elle disait quoi cette convention ?

R : C'était une charte d'engagement en termes de comportement. Le porté s'engageait à bien faire ses prestations pour le client, à être présentable... Donc je justifiais du lien de subordination. Et je n'édictais pas de facturation sans que le client m'ait remis un document où il me donne son avis sur la prestation. Donc

---

<sup>150</sup> L'histoire du portage salarial est, principalement jusqu'à 2008, marquée par le refus de certaines antennes UNEDIC de verser des allocations chômage aux anciens portés, sous prétextes que ces derniers, bien que cotisant, ne seraient pas en mesure de justifier de toutes les conditions permettant de les considérer comme des salariés à part entière. Le caractère indemnisable ou non des portés est ainsi devenu un terrain de lutte, au-dessus duquel planait la question sous-jacente de savoir si ces travailleurs appartenaient ou non au salariat (sur cette question, voir Louvion, 2018, b).

j'ai toujours un regard sur les prestations de mes salariés portés, et de cette façon le lien de subordination a été clairement établi dès le début.

(Entretien avec le directeur d'une EPS, moins d'un million d'euros de chiffre d'affaires)

Ces stratégies, nous l'avons vu au cours du chapitre 2, ont permis la reconnaissance du lien de subordination par les juges, pour lesquels l'existence de ces obligations, toutes théoriques qu'elles soient, vaut démonstration du lien salarial. EPS et portés apparaissent ainsi dans une configuration inverse des associations et bénévoles : alors que les bénévoles sont soumis à une « subordination inqualifiable », inscrite dans le quotidien de leur travail mais non reconnue par le droit (Simonet, 2010), les portés doivent faire exister un lien de subordination là où le rapport hiérarchique est en réalité discret, voire inexistant.

Plus qu'un employeur à part entière, les EPS apparaissent comme une entité qui assume la responsabilité juridique de la fonction d'employeur pour le client. Le rôle de l'EPS consiste alors à rappeler les obligations du porté vis-à-vis de son client, et non à lui en imposer de nouvelles dans le cadre de la relation qu'il mène avec lui. En d'autres termes, le pouvoir de l'EPS sur le porté se limite à réaffirmer l'obéissance qu'il soit aux clients pour le compte desquels il effectue des missions. Cette spécificité s'inscrit de façon explicite dans les conventions d'adhésion signées entre les portés et leur EPS :

**Article 2 - Exécution des missions convenues :**

2.1 Les modalités d'exécution des missions ayant été convenues préalablement et directement entre AD'Missions et l'Adhérent, Madame, Monsieur, \_\_\_\_\_ s'engage à les réaliser sous sa seule responsabilité en terme de bonne exécution et s'oblige à mettre en œuvre tous les moyens nécessaires à la bonne réalisation de celles-ci.

L'Adhérent mettra en œuvre toutes ses expériences et compétences professionnelles pour exécuter les missions convenues et ce, conformément d'une part, aux conditions arrêtées directement avec son client et, d'autre part, dans le cadre des instructions données par AD'Missions et précisées dans le **contrat de prestation de conseil et de services**.

AD'Missions prendra en charge la Responsabilité Civile Professionnelle de l'ensemble des missions.

Figure 8 : Extrait d'une convention d'adhésion signée entre un porté et son entreprise de portage salarial

En venant rappeler l'autonomie qui s'impose au porté ainsi que la nécessité de respecter le contrat de prestation qu'il signe avec son client, l'EPS remplit donc la fonction de chambre à l'intérieur de laquelle une autorité commerciale (celle du client sur le porté) devient autorité hiérarchique (c'est-à-dire, lien de subordination). C'est en effet davantage une traduction de l'autorité du client que le déploiement d'une nouvelle autorité que l'EPS met en place, tant les liens entre le porté et son entreprise sont, dès la convention, définis de façon restrictive :

1.5 L'Adhérent pourra disposer, sur sa demande et de manière exceptionnelle, de moyens pouvant exister au sein d' AD'Missions, tels que bureau non privatif et téléphone, par exemple.

1.6 Durant la phase de recherche de missions, les propositions de prestations de l'Adhérent devront s'inscrire, en tout état de cause, dans ses limites de compétences ci-avant précisées en page 1.

1.7 Il est très précisément convenu que la société AD'Missions ne pourra, en aucun cas, être considérée comme l'employeur de l'Adhérent ; elle ne le sera que s'il y a signature d'un contrat de travail avec ce dernier. En l'absence d'un contrat de travail, il ne peut donc exister aucun lien de subordination avec AD'Missions. En vertu de quoi l'Adhérent n'est aucunement investi d'un quelconque pouvoir d'engager en son nom propre, la Société AD'Missions.

Il est toutefois souligné, qu'après aboutissement de ces négociations préalables, un **contrat de prestation de conseil et de services** sera signé entre le client de l'Adhérent et AD'Missions et ce, en accord avec l'Adhérent qui devient alors le Consultant.

Figure 9: Extrait d'une convention d'adhésion signée entre un porté et son entreprise de portage salarial (membre du top 10)

L'article 1.7 de la convention d'adhésion est en l'espèce essentiel, et opère avec clarté la distinction entre relation hiérarchique et relation commerciale. En ne devenant l'employeur du porté que lorsque celui-ci signe un contrat de prestation avec son client, et en limitant (« de manière exceptionnelle ») l'accès aux ressources qu'elle lui met à disposition, l'EPS apparaît comme un employeur intermittent et partiel qui reconstitue le salariat au prix d'un détournement de la notion de subordination pour la rendre compatible avec son activité. Cette autorité apparaît intermittente, mais également effacée, dans la mesure où une partie des prérogatives de l'employeur sont déléguées, pour des durées circonscrites dans le temps, à l'entreprise cliente.

ARTICLE 05 : Il est rappelé 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 la durée de la prestation dans ses locaux sur son site de travail. Il appartient à cet égard à l'entreprise cliente de mettre à la disposition du salarié porté, le cas échéant, les équipements de protection individuelle nécessaire.

(Exemple de contrat de travail à durée indéterminée en portage salarial, fourni par une directrice d'EPS, moins d'un million d'euros de chiffre d'affaires).

L'enjeu de la rédaction de ces textes consiste, pour l'EPS, à se décharger des obligations qui lui incombent vis-à-vis de ses salariés tout en faisant apparaître un *semblant* de lien subordination. Dans son analyse de la base de 403 contrats de travail, Christian Bessy identifie différentes logiques présidant à la rédaction des contrats. Si les deux premières (le modèle de l'autorité hiérarchique et le modèle du statut) instaurent un contrat qui déclenche un ensemble de règles préétablies, le modèle marchand, en revanche, postule une plus grande symétrie des acteurs et « introduit une clause de variation suivant les contingences anticipées et des dispositifs de rémunération des performances individuelles » (Bessy, 2007). A cet égard, le contrat de travail en portage salarial peut être considéré comme un cas limite de l'extension du modèle marchand aux contrats de travail.

Loin d'encadrer de façon rigoureuse la relation de travail, le contrat se borne à définir en des termes généraux la philosophie de la relation qui unit le porté aux différentes parties avec lesquelles il entre en contact, et lui laisse la responsabilité de négocier l'organisation et ses conditions de travail avec son client.

\* \* \*

Ce constat doit nous amener à prendre du recul vis-à-vis de l'autonomie permise par l'établissement d'une relation de travail dite « sans subordination ». Car si l'on admet que « pour bien des chercheurs, cette subordination représente l'origine véritable non seulement de toutes les insatisfactions ressenties par les opérateurs, mais encore des dysfonctionnements sociaux essentiels » (Rolle, 1999), il nous faut d'emblée noter que la subordination juridique n'est pas l'unique vecteur des rapports de domination au travail. La sociologie du travail indépendant (Vivant, 2014 ; Abdelnour, 2017 ; Gros, 2017) montre avec force que derrière « l'indépendance » statutaire du travail se cachent d'autres formes de dominations, parfois moins palpables puisque se développant en marge du lien de subordination juridique, mais bien réelles. La démonstration de la nature conventionnelle du lien de subordination, si elle apparaît de façon emblématique au sein de la relation de portage où les parties s'évertuent à la faire apparaître, ne doit toutefois pas donner à penser que la relativité de la subordination signifierait la réalité de l'autonomie. Bien au contraire, ce que nous souhaitons ici rendre visible est la manière dont, en tant que catégorie juridique impliquant un certain nombre d'obligations mutuelles, la subordination se trouve transformée pour devenir compatible avec la réalité de la relation de travail. Pour le dire autrement, la capacité à faire reconnaître la subordination en dépit de son effacement dans les faits traduit la possession d'un pouvoir bien spécifique de l'EPS. Se distinguant du pouvoir de commandement habituellement associé à un employeur en situation de subordonner ses salariés, l'autorité de l'EPS consiste en un pouvoir de définir les termes d'une relation pour la rendre la plus accommodante. L'organisation concrète du travail se trouve donc bien placée entre les mains du porté, qui dispose, vis-à-vis de l'EPS, d'une autonomie à peu près totale dans la réalisation de son travail. L'EPS s'attribue en revanche un pouvoir de mise en forme du travail, c'est-à-dire qu'elle possède la responsabilité d'écrire les différents contrats qui encadrent l'activité de l'individu, et, en ce sens, contribue à produire une imitation du salariat. Ce pouvoir, qui se présente comme neutre, possède en réalité une influence sur la manière dont le travail du porté se trouve reconnu. En opérant des arbitrages sur la manière de traduire ce travail indépendant en travail salarié, l'EPS expose ainsi le porté à différents traitements de la part des institutions chargées de reconnaître et faire appliquer ses droits. Ceci se laisse notamment apprécier à travers la détermination du temps de travail des portés.

## 1.2 La définition d'un temps de travail optimal

La détermination du temps de travail effectué par le porté constitue le deuxième temps du processus de construction de la relation salariale. Cette étape est d'importance, car c'est à partir du nombre d'heures effectuées que va être déterminé l'accès à un certain nombre de droits (allocations chômage notamment) pour le porté. Le temps de travail constitue également, avec le salaire, le dispositif de gestion le plus élémentaire pour l'employeur, et lui permet d'assurer une maîtrise des risques liés à la surcharge de travail. Dans la relation de portage, plus qu'un instrument de contrôle de l'activité du porté, le temps de travail apparaît comme un outil d'optimisation, dont il faut faire usage de manière à maximiser les droits du client.

### 1.2.1 L'établissement difficile du temps de travail des salariés portés

Le temps de travail n'est pas aisé à établir dans le cadre du portage salarial. La complexité d'évaluer et de limiter le temps de travail d'un salarié qui ne travaille pas dans les locaux de l'entreprise, dont la charge de travail est variable, et qui ne rend pas directement compte de son travail à son employeur, complique en effet la tâche d'évaluation et de contrôle de cette valeur. Dans le cadre du portage salarial, cette déclaration d'un temps de travail se construit en trois temps :



Ces différentes étapes s'expliquent par la distance du porté vis-à-vis de son employeur, ainsi que par l'autonomie dont il bénéficie dans l'organisation de son travail vis-à-vis de ce dernier. L'incapacité du contrôle se trouve mentionnée dans certains contrats de travail, puisqu'il y est noté que :

L'activité du porté en portage salarial varie d'une semaine sur l'autre, et d'un mois sur l'autre en fonction des missions que le porté aura à réaliser. Le porté étant apte à développer son activité de manière autonome, le temps de travail global d'un mois donné ne peut être prédéterminé de même que la répartition de ce temps de travail à l'intérieur d'un mois donné. Il est également établi que compte tenu que les tâches accomplies sont exercées principalement en dehors des locaux de l'entreprise, en situation de télétravail ou dans les locaux de ses clients, le porté ne peut être soumis à un horaire prédéterminé.

(Extrait de contrat de travail à durée déterminée élaboré par une EPS, moins

d'un million d'euros de chiffre d'affaires).

Le contrôle de l'EPS sur le temps de travail de ses salariés s'exerce donc dans certaines limites, par des moyens qui témoignent de la dislocation de la relation unissant l'employeur à son salarié. L'autonomie dont ce dernier bénéficie se trouve parfois rappelée en des termes très généraux :

Le porté décide lui-même de son emploi du temps pour la réalisation de chaque prestation et organise librement ses temps de travail et de repos.

(Extrait de contrat de travail à durée déterminée type, transmis par le PEPS).

Circonscrite à des limites fixées de manière par la durée légale de travail, mais ne disposant d'aucun moyen pour la faire respecter, l'EPS abandonne finalement dans un premier temps la gestion du temps de travail à son salarié, qui doit exercer un auto-contrôle sur son organisation de travail :

Le temps de travail annuel du porté sera décompté en heures et ne pourra dépasser 151, 67 heures par mois, sur la base de 7 heures de travail effectif par jour. Le porté s'engage à ne pas dépasser cette durée, sauf autorisation expresse de PortagePlus<sup>151</sup> qui devra impérativement faire l'objet d'un nouvel avenant au contrat signé entre les parties.

(Extrait de contrat de travail à durée déterminée élaboré par une EPS, membre du top 5).

Pour rencontrer le principal (et, bien souvent, le seul) outil de contrôle du temps de travail du porté dont l'EPS dispose, il nous faut explorer un autre élément du contrat de travail signé entre le porté et son EPS. La surveillance et le contrôle de l'activité du porté s'opèrent en effet par un compte-rendu mensuel d'activité, dont la nécessité et le rôle sont expliqués dans le contrat de travail :

#### **Article 5. COMPTE-RENDU MENSUEL D'ACTIVITE**

<SalarieNomComple>est tenu de rendre compte fidèlement de son activité par la communication d'un compte rendu d'activité écrit, établi au moins une fois par mois, qui devra permettre à la société d'exercer un suivi et un contrôle précis de son activité. Ce compte-rendu d'activité, qui devra être approuvé par la société, comportera notamment dates des journées et demi-journées ou, si la durée du travail est calculée en heures, les horaires d'exécution de la prestation concernée.

La société pourra à tout moment, entre deux comptes rendus d'activité, demander à <SalarieNomComple> un état d'avancement de son activité.

Le compte-rendu d'activité est un outil permettant notamment d'assurer la préservation de la santé et de la sécurité dans le cadre d'un suivi régulier de sa charge de travail.

Figure 10 : Le compte-rendu d'activité des portés,  
un élément essentiel au sein du contrat de travail en portage salarial  
(source : Extrait de contrat de travail à durée déterminée type, transmis par le PEPS)

---

<sup>151</sup> Le nom de l'EPS a été modifié

Dans son analyse du développement des outils de gestion dans les organisations contemporaines, Valérie Boussard (2008) met en évidence la tension née de la coexistence d'un logos gestionnaire et de techniques promues dans le cadre de contextes locaux, soit d'une logique managériale et d'une logique professionnelle (Boussard (dir), 2005). Tout en prenant acte du développement d'outils pensés pour modifier l'activité et l'organisation du travail selon une logique bureaucratique visant rationalisation et efficacité, ces travaux montrent le pouvoir de réappropriation de ces dispositifs par les professionnels (Albanel, 2005). Cet agencement fait de la gestion mise en place par les EPS une illustration de la tendance analysée par Luc Boltanski et Eve Chiapello (1999), qui se caractérise par une autonomie du salarié dans la réalisation d'un travail soumis aux objectifs de sa hiérarchie. Interpréter les documents liant les portés aux EPS nous conduit à faire un pas de côté par rapport à ces analyses qui, tout en s'intéressant aux mutations de ces outils, se focalisent sur leur application dans un cadre salarial « classique ». Dans le contexte du portage salarial, la mesure du temps de travail ne s'inscrit pas directement dans une logique d'optimisation de la productivité et de l'organisation. Alors que les instruments de gestion ont vocation à organiser l'activité *a priori* afin de rendre l'organisation plus performante, c'est, en l'espèce, à un contrôle de l'activité *a posteriori* et *apparemment* dépourvu d'évaluation que nous assistons.<sup>152</sup> Le compte-rendu d'activité n'apparaît donc pas comme un outil de gestion au sens usuel du terme, c'est-à-dire un outil contribuant à organiser la manière dont se déploie le travail, mais constitue plutôt un outil de mise en conformité légale du travail effectué par le travailleur.

En rassemblant sous une même entité juridique des salariés « autonomes », l'EPS pousse un peu plus avant la logique de valorisation de l'autonomie du travailleur : employeur de travailleurs indépendants, elle ne produit ni objectif à leur endroit, ni accompagnement dans l'organisation ou la gestion du temps de travail, mais organise la captation d'une partie de leur chiffre d'affaires. Information principale dont l'entreprise de portage salarial dispose à propos de leurs portés, le compte rendu d'activité apparaît bien plus comme un outil d'enregistrement que de de contrôle de la main d'œuvre. Difficile en effet de voir comment, à travers ce seul document, l'entreprise de portage pourrait s'assurer de la « préservation de la santé et de la sécurité »<sup>153</sup> du porté :

---

<sup>152</sup> Cela ne signifie pas, nous le verrons, que l'EPS ne se saisisse pas de ces documents qui, tout en donnant une quantité d'information relativement faible sur la manière dont s'organise l'activité du travailleur, permettent tout de même d'en mesurer la quantité, et peuvent par conséquent faire l'objet de jugements sur l'organisation de son autonomie par le travailleur.

<sup>153</sup> Dont nous avons pourtant pu voir avec l'article 5 du contrat de travail présenté qu'elle constituait une des obligations contractuelles de l'EPS.



R : Si c'est en dessous... Il y a toujours moyen de s'arranger, en jouant sur le temps de travail qu'on déclare effectivement. Mais on va éviter d'en avoir trop parce que même pour nous, c'est pas rentable.

(Responsable juridique au sein d'une EPS, membre du top 15).

L'imprécision du temps travaillé, qui va nécessairement de pair avec un document tel que le compte rendu d'activité, tout comme le fait que le porté le remplisse lui-même, donne à la mesure du travail effectué un caractère approximatif, pour ne pas dire fictif. Que temps de travail formel et temps de travail réel ne soient pas strictement concomitants est certes un fait à peu près aussi ancien que l'existence de la mesure du travail (Jarrige et Reynaud, 2011). Nombreux sont, dans l'histoire, les exemples d'usages que les employeurs font du temps de travail afin d'augmenter leur marge ou le surtravail de leurs salariés (Thompson, 2004). La nature spécifique de la relation de l'emploi qui unit le porté à l'EPS le donne toutefois une nouvelle actualité au phénomène, en développant une double incertitude du temps de travail : par l'approximation avec laquelle le porté remplit son compte-rendu d'activité ; par la manière dont l'EPS retranscrit ce temps (en le modifiant parfois) afin de fabriquer une fiche de paie). L'enquête nous montre toutefois que si le salarié tend généralement à déclarer le plus précisément possible son temps de travail effectif, la traduction de cette durée en une fiche de paie fabriquée par l'EPS est bien davantage sujette aux arbitrages auxquels se livre cette dernière.

### 1.2.2 Le temps de travail, une variable d'ajustement pour maximiser les droits de certains portés

Porter le regard sur la façon dont procèdent les EPS dans la traduction du compte-rendu d'activité vers la fiche de paie invite à poser de nouvelles questions. La production d'une fiche de paie par les EPS, indiquant une durée de travail et un salaire qui lui corresponde, implique un renversement de la logique de la construction du salaire classique. En entretien, cette gestionnaire de paie au sein d'une entreprise de portage (membre du top 15) me décrit le processus de création de la fiche de paie des salariés portés :

Normalement (nda : pour un salarié hors portage salarial), vous avez le nombre d'heures travaillées, un taux horaire déterminé lors de l'établissement du contrat de travail et une gestion classique lorsque vous êtes dans une entreprise où les salariés travaillent 151.67h/mois. Hormis la gestion des congés payés, rien de bien compliqué.

Alors que dans le cas du portage, on part d'un chiffre d'affaires qui peut changer et évoluer tous les mois. Nous sommes contraints dans le portage salarial à un taux horaire au moins égal à 75% de PMSS (Plafond Mensuel de la Sécurité Sociale) soit  $3269\text{€} * 75\% / 151.667^{155} = 16.2\text{€}$ . Le temps de travail est donc déterminé à partir du chiffre d'affaires pour être compatible avec les exigences

---

<sup>155</sup> Nombre d'heures inscrites sur le contrat de travail pour un temps plein mensuel.

de la législation.

Mais tout est vraiment variable en fonction des mois, et pour moi la difficulté était à ce niveau-là au début. Dans le sens où tous les consultants sont en réalité des "cas particuliers".

Pour les EPS, davantage qu'une approximation censée correspondre ou se rapprocher le plus possible d'une réalité, le temps de travail devient une ressource dont il faut faire usage de façon à rendre le meilleur service possible aux portés. « L'ingénierie salariale » mise en place par ces entreprises conduit, parfois de concert avec le porté, mais parfois aussi en le tenant à l'écart de ce processus, à déterminer un temps de travail strictement conventionnel, permettant de maximiser les droits du porté en fonction de son chiffre d'affaires. A partir du chiffre d'affaires obtenu par le porté, les EPS construisent des fiches de paye dont le temps de travail peut s'éloigner de ce qui est indiqué sur le compte-rendu mensuel d'activité. Dans ce processus, l'implication du porté est variable : selon son chiffre d'affaires, la nature de la relation entretenue avec les permanents de son EPS, et sa capacité à se saisir des enjeux de la construction de sa fiche de paie, le porté peut être moteur dans cette étape ou, au contraire, laisser l'entière responsabilité de ce travail à l'EPS. La première posture est celle de Béatrice, formatrice en développement international, dont les missions consistent principalement en la réalisation de journées de formation à destination de salariés en entreprises :

R : Il y a une ingénierie salariale qui est faite : avec 2 jours de face à face chez mon client, ils arrivent à me faire un CDD sur 49 heures, donc comme si j'avais travaillé 7 jours, ce qui permet d'avoir des heures par rapport à Pôle Emploi. Le salaire horaire est abaissé au minimum, mais par contre je fais tourner mon compteur d'heures plus rapidement. Donc j'accumule des heures beaucoup plus vite par rapport à Pôle Emploi, et je renouvelle mes droits continuellement.

AL : Le nombre d'heures effectuées réellement correspond pas au nombre d'heures inscrites sur votre contrat de travail ?

R : Non, parce que deux jours de face à face c'est 14 heures. Et en fait ces deux jours sont mis dans une enveloppe de 49 heures, alors les deux jours sont bien dedans hein, mais des fois le CDD commence le premier jour de la mission et s'étend au-delà, soit il commence avant.

La détermination du temps de travail effectué par Béatrice a ici pour but, par un jeu d'écriture, d'augmenter la durée travaillée afin de la faire rentrer plus vite dans les seuils imposés par Pôle Emploi pour pouvoir bénéficier des allocations chômage. Dans d'autres configurations, chez des portés qui occupent des secteurs d'activité sur lesquels les missions sont moins rémunérées, la traduction opérée par l'EPS conduit au contraire à une sous-évaluation du temps de travail susceptible d'avoir des conséquences sur les droits des portés. Cette logique peut être renforcée par la comptabilisation d'une certaine part du salaire du porté sous la forme de frais professionnels non

soumis à cotisation. L'augmentation des frais professionnels, que les entreprises de portage présentent, lors des réunions d'information, comme une technique « d'optimisation sociale », permet ainsi d'augmenter le revenu total du porté tout en diminuant son salaire. Au sein de cette comptabilité complexe, il arrive que le porté se trouve faiblement consulté, et ne suive la logique de construction de son salaire que de relativement loin. Pour Mathilde, sophrologue en portage salarial, un taux horaire de facturation trop faible pour bénéficier du salaire minimum en portage salarial conduit l'entreprise à diminuer son nombre d'heures travaillées :

Elle (nda : la directrice de l'EPS) transforme les prestations avec un taux horaire, et du taux horaire découle le nombre d'heures travaillées. Mais le nombre d'heures correspond pas aux heures que j'ai faites. En fait je dois envoyer un rapport d'activité de 1 à 31 en mettant "matin après-midi une heure machin, deux heures trente machin..." Et puis ensuite elle met ça en heures de travail, mais c'est moins que ce que je fais vraiment.

En fait je lui dis "il y a la mission untelle, c'est 50€ de l'heure et c'est un forfait de 18 heures". Donc on a une enveloppe de 800€. Par contre ce que je ne mesure pas c'est quelle est la part qu'elle décide de m'affecter en frais et la part qu'elle choisit de me mettre en salaire. Je lui fais confiance mais j'ai aucune idée de comment elle répartit. Et ça maintient des gens dans une situation précaire qui est pas cool. Parce que moi par exemple j'arrive pas à me sortir de la CMU parce qu'il me faut 169 heures de salariat sur trois mois pour basculer au régime général, et avec ce système j'y arrive pas.

(Entretien avec Mathilde, 48 ans, sophrologue en portage salarial depuis 5 ans, diplômée de Langues étrangères appliquées, bac+3 , divorcée, deux enfants).

Exercer la fonction d'employeur et mettre en vente un rattachement au salariat ne consiste donc pas seulement à l'écriture du travail indépendant en travail salarié, mais implique de le faire également de la façon la plus efficace possible, en explorant les potentialités laissées par le droit : maximiser les droits de ceux qui possèdent un haut taux de facturation, faire rentrer ceux qui en possèdent un trop faible dans le salaire horaire minimum du portage quitte à minimiser leurs droits. Les EPS s'inscrivent ainsi dans une relation de clientèle qui, tout en mettant en avant leur capacité à s'adapter à la singularité de chaque situation et en valorisant le jugement du client sur la qualité du service rendu, produit *in fine* une fiche de paie optimisée pour ceux ayant le taux de facturation horaire le plus important, une fiche de paie sous-estimant le temps de travail pour ceux disposant du taux de facturation horaire le moins important.<sup>156</sup>

---

<sup>156</sup> Nous verrons, au cours du chapitre 5, comment ces différents positionnements ont pour origine la nature de la relation qui unit l'EPS et le travailleur en portage salarial.

### 1.2.3 Des résistances possibles face à l'instrumentalisation du temps de travail

Ces mécanismes d'ajustement et d'optimisation du temps de travail, qui impliquent une déconnexion du temps de travail déclaré et effectué, peuvent être compris par les portés comme des écarts au droit dont il s'agit de se préserver. Ceux qui possèdent le plus de ressources juridiques (ayant fait des études de droit, connaissant un comptable), mais également ceux qui ont le plus de facilité à se placer dans une posture de client<sup>157</sup> vis-à-vis de leur EPS, font parfois en sorte de participer à l'établissement de leur fiche de paie peuvent ainsi faire valoir auprès de leur EPS l'envie de la modifier et de revoir leur temps de travail, pour le faire davantage correspondre à leur réalité de travail :

AL : En fait, c'est un peu toi qui décides de combien t'as envie de déclarer en temps de travail ? Si tu veux pas tout être payée...

R : Le problème, c'est qu'au début, c'est le système qui le faisait tout seul. Du coup, ça me déclarait quasiment un plein temps, alors que je travaillais que deux jours par semaine. Et à la fin, quand je me suis mis à avoir l'autre mission, je dis "là, ça va pas être possible". En gros, j'ai travaillé quarante-cinq jours dans le mois, à un moment donné, s'il y a l'URSSAF qui débarque, ça va pas le faire, votre histoire. Donc j'aimerais bien qu'on mette juste les jours que j'ai travaillés sur ce client-là ». Du coup, moi, ça m'arrangeait pas. Pour telle ou telle raison... Je sais pas, je suis payée mille cinq cents euros sur dix jours de travail ou vingt jours de travail, c'est pas la même rémunération. Je dis "non, non. Moi, je veux le nombre de jours". Du coup, là, maintenant, quand on fait la fiche de paie, chaque fois, la fille elle m'appelle, elle fait "tel mois de facturation, t'étais sur tel client pendant sept jours, donc il y a quarante-neuf heures". Du coup, maintenant le nombre de jours que j'ai facturés, c'est le nombre de jours que je déclare en salaire.

(Entretien avec Flore, 57 ans, chasseur de tête en portage salarial depuis 4 ans, diplômée d'une école de commerce parisienne, bac+3).

La délégation du travail de comptabilité et de mise en forme de leur travail, qui constitue chez les portés une motivation importante dans la signature d'un contrat avec une EPS, s'accompagne d'une activité de contrôle de l'activité de l'EPS. Jouant avec les marges du droit pour « flirter avec la ligne rouge, mais sans mordre dessus »<sup>158</sup>, l'EPS peut ainsi être rappelée par ses portés à des usages du droit qu'ils interprètent comme moins risqués et susceptibles d'entraîner des rappels à l'ordre de la part des autorités de contrôle telles que l'inspection du travail ou l'URSSAF.

---

<sup>157</sup> Par la « posture de client », nous entendons ici, « en tant que client en mesure d'exiger certaines choses de la part de l'entreprise qui lui propose un service. Cette posture s'oppose alors à celle de l'employé, qui obéit à l'autorité de son employeur.

<sup>158</sup> Selon les termes d'un des membres permanent d'une EPS (membre du top 15), lors d'une journée d'information).

### 1.3 L'élaboration de la fiche de paie

Que l'élaboration de la fiche de paie soit le point central de la relation entre l'EPS et le salarié porté paraît assez intuitif. Cette étape concentre tout le travail de l'EPS, c'est-à-dire la fabrication du salaire et la prise en charge du travail comptable dont certains portés préfèrent être exemptés. C'est donc ce document, symbolisant la mise en ordre du travail des portés, qui institue le salaire en même temps qu'il en justifie le prix :

Au début je comptais rester un an en portage moi. Et puis une fois que j'ai commencé à travailler, à facturer mon client et que j'ai vu comment ça marchait, je me suis dit bon, si je veux payer un expert-comptable, faire mes propres déclarations, si je devais faire ma propre fiche de paie, mes charges patronales et tout ça, je vais perdre tellement de temps, c'est quelque chose que je n'aime pas forcément faire non plus. Le pourcentage que je paye à la société de portage vaut vraiment pour moi le service qu'ils donnent aux portés.

(Michael, 52 ans, consultant en tourisme en portage salarial, père salarié dans la communication, mère travaillant en agence de voyage, marié, diplômé d'une école de journalisme aux Etats-Unis, cursus publicité).

Moi je souffre un peu de... Comment il dit l'autre ? Phobie administrative ? Donc recevoir une fiche de paie, avec les cotisations et tout ça, c'est vraiment un confort. Et avec les droits que ça ouvre, je me dis que c'est finalement pas si cher payé.

(Clarisse, 43 ans, journaliste d'entreprise en portage salarial, diplômée d'une école de commerce, bac+5).

La fiche de paie matérialise les deux faces du service acheté par les portés : un salaire et une simplification administrative. Ce n'est d'ailleurs pas un hasard si la plupart des entreprises de portage salarial proposent aux portés une simulation de leur fiche de paie avant même que ces derniers n'aient eu à prendre contact avec elle. La fiche de paie constitue un argument marketing important, puisqu'elle rend concret le service rendu à ses clients ainsi que la forme du produit qui est vendu. Intégrant le risque de critique que les portés pourraient nourrir à l'encontre de ce qu'elles prélèvent sur le salaire, certaines EPS choisissent, dans la lignée de l'interaction téléphonique que nous décrivions plus tôt, de présenter sur leur site internet l'ensemble des cotisations applicables au chiffre d'affaires du porté pour le transformer en salaire (voir page suivante). L'élaboration de la fiche de paie, ainsi que sa transmission aux portés, deviennent autant d'actes témoins de la compétence des EPS, distinguant cette activité d'autres formes d'accompagnement des travailleurs indépendants, tel que le portage entrepreneurial, qui propose simplement à des travailleurs autonomes de prendre en charge leur comptabilité sans toutefois leur donner le statut de salarié.

RAPPROCHEMENT DES CALCULS			
Montant à répartir :	1 677,73 €		
Sur la présente feuille :	Sur votre bulletin de salaires :		
Acompte :			
Salaires nets à payer :	997,58 €		997,58 €
Charges sociales salariales :	296,99 €		296,99 €
Charges sociales patronales :	381,24 €		381,24 €
Impôt sur le revenu - Prélèvement à la source :	1 675,81 €		1 675,81 €
Montant réparti (coût du salaire) :			
Solde à reporter :	1,92 €		
Total à reporter le mois suivant :	1,92 €		
MONTANT DE VOTRE VIREMENT SALAIRES + FRAIS			
SALAIRE NET :	+		997,58 €
NOTE DE FRAIS H.T. :	+		900,00 €
TVA SUR NOTES DE FRAIS :	+		
	+		
VIREMENT DE :			1 897,58 €
Chiffres ou taux de calculs divers			
Apport d'affaire	5,00%	TAUX HORAIRES BRUTS	CDI CADRE 14,46 € NON-CADRE 13,50 €
Réduction "Loi FILLON"	Coefficient 0,2855		CDD CADRE 13,15 € NON-CADRE 12,27 €
Congés payés	10,00%	Précarité	10,00%
Plaf. Mens. SéCu	3 377,00 €	SMIC 1 Janv.	10,03 €
Plafonds taxe sur les salaires 1ère tranche	7 798,00 €	% max. frais	30,00%
Provision complémentaire santé		Hor. Hebd.	35,00 h
Complémentaire santé (montant définitif)	49,64 €	2ème tranche	15 571,00 €
		3ème tranche	
		Montant exclu du chiffre d'affaires	
Tableau récapitulatif de tous les taux de charges sociales et fiscales au 1er jour du mois			
Taux commun :	NOIR	Cadres : ROUGE	Spécial : VIOLET
Cotisations :	Patronales	Ouvrières	Cotisations : Patronales Ouvrières
C.S.G. non déductible		2,40%	Retraite complém. T1 4,722% 3,148%
C.S.G. déductible		6,80%	Réduction Mal. Maternité -6,00%
CRDS non déductible		0,50%	Retraite complém. T2 12,954% 8,636%
Maladie maternité BRUT	13,00%		Cont. Equilibre Gén. T1 1,29% 0,66%
Mal. Mat. Alsace-Moselle BRUT		1,50%	Cont. Equilibre Gén. T2 1,62% 1,08%
Assurance vieillesse T1	8,55%	6,90%	APEC T1 0,036% 0,024%
Assurance vieillesse BRUT	1,90%	0,40%	APEC T2 0,036% 0,024%
Allocations familiales BRUT	3,45%		Cont. Equilibre Tech. T12 0,21% 0,14%
Allocations familiales BRUT	1,80%		Cot. prévoyance T1 1,7440%
Accident du travail BRUT	0,90%		Cot. prévoyance T2
Cont. solidarité autonomie BRUT	0,30%		Taxe App. Alsace-Moselle 0,44%
Aide au logement BRUT	0,50%		Forfait social 8,00%
Financ. du dialogue social BRUT	0,01%		Contrib. Au dialogue social 0,016%
Chômage ACSF T1+T2	4,05%		Formation continue BRUT 1,60%
Chôm. (CDD - 3 mois) TAB	0,50%		Formation CDD BRUT 1,00%
Chômage AGS T1+T2	0,15%		
Versement transport - BRUT			
Taxe d'apprentissage BRUT			
Effort à la construction BRUT	0,45%		
Les 4 tranches de la Taxe sur les Salaires		4,25%	8,50% 13,60%

Figure 12 : la présentation de la fiche de paie par les EPS  
Source : site internet d'une EPS, moins de cinq millions de chiffre d'affaires

C'est donc par l'élaboration de la fiche de paie, et par le versement des cotisations afférentes, que se fabrique le salariat en portage salarial. Comme le suggèrent les exemples que nous avons mobilisés plus tôt, la fiche de paie est un outil complexe, dont les caractéristiques sont nombreuses et soumises à de fréquentes évolutions. La multiplicité de ses lignes contribue à sa technicité, et augmente du même coup la possibilité d'en faire une contrefaçon ressemblante, dans la mesure où « plus les caractéristiques de l'objet sont précises, plus il devient possible d'en fabriquer une excellente contrefaçon » (Bessy et Chateauraynaud, 1995). L'exemple des indemnités chômage, mobilisé en première partie, rend bien compte des statuts successifs d'une fiche de paie manquant puis parvenant à ouvrir le droit à la perception de l'assurance chômage : alors que les professionnels

des EPS établissent des fiches de paie présentées comme authentiques, certaines agences de l'UNEDIC refusent le versement des allocations aux titulaires de cette fiche de paie, avant que ces derniers ne se voient finalement reconnu ce droit. Ces différentes prises de la fiche de paie par des acteurs qui expertisent différemment un même objet montrent bien toute la difficulté du processus d'authentification de la fiche de paie, et les jeux de pouvoir qui se nouent lors de ces différentes opérations.

#### **1.4 La question de la rupture du contrat**

Poser la question de la fabrique du contrat de travail implique enfin de regarder les conditions de la rupture de ce dernier. Parce qu'elle est régulièrement avancée comme une des raisons rendant difficile la signature d'un contrat de travail, la lourdeur de la rupture de la relation contractuelle entre le porté et l'EPS intéresse fortement l'employeur, qui a notamment trouvé, à travers la rupture conventionnelle, la « moins pire » des solutions pour se séparer de ses salariés. Que cette dernière soit à l'initiative du salarié ou de l'employeur, elle offre un cadre moins coûteux pour l'employeur de rupture du contrat de travail, en permettant de bénéficier des ressources du salaire socialisé pour adoucir ce qui représente souvent pour le salarié une rupture plus ou moins subie (Dalmasso et *al*, 2012). Le portage salarial pose un nouveau type de problème au droit du travail : puisqu'il revient au travailleur en portage salarial de répondre à une des obligations qui incombe traditionnellement à l'employeur, celle de fournir du travail, le portage salarial expose le porté et l'EPS à des situations dans lesquelles les parties, toujours liées par un contrat de travail, se retrouvent dans l'incapacité d'être liés par un salaire.

Anticiper ces configurations s'avère central pour les EPS. Nous avons vu, en première partie, comment la qualification juridique de la situation dans laquelle le porté restait sous contrat avec une EPS sans parvenir à enregistrer de prestation pouvait successivement être qualifiée de manquement aux obligations du salarié ou de l'employeur, et dans quelle mesure l'ordonnance du 2 avril 2015 affirmant qu'il n'appartient pas à l'EPS de fournir du travail à son salarié porté inaugure un nouveau type d'employeur. Cette nouvelle fonction d'employeur s'accompagne nécessairement d'une vision alternative du contrat de travail, dont il s'agit de faire valoir une conception qui, tout en offrant au travailleur d'exercer son métier sans lien de subordination, permet d'entretenir avec lui une relation plus flexible. Cette fonction, spécifique au contrat de travail en portage salarial, s'inscrit dans une certaine cohérence avec la remise en cause du contrat de travail « classique » :

En France 90% des entreprises ont besoin de compétences mais ne peuvent pas embaucher. Parce que ça leur ferait passer le seuil des 10 salariés, des 20 salariés, des 50 salariés. En plus les lourdeurs d'un contrat de travail avec les risques prud'hommaux, y a plein de sociétés qui veulent pas les prendre. Et ils ont raison.

(Réunion d'information au portage salarial, organisée par une EPS, membre du top 5).

En prévoyant la rupture du contrat de travail dans sa rédaction, les deux parties signataires participent d'un mouvement de contractualisation de la relation de travail (Bessy, 2005), qui voit « les mentions écrites s'assurer que chaque partie a bien connaissance des termes de la relation et cherche aussi à se protéger en introduisant des clauses dont elles pensent qu'elles ont un effet directement juridique en cas de non-respect » (*Ibid.*). Procéder à cette clarification des rôles suppose, pour l'EPS, d'avoir recours à une notion souvent méconnue par les portés : la suspension du contrat de travail. Définissant les situations où « les deux conditions essentielles du contrat de travail (l'exécution d'un travail par le salarié et le paiement d'un salaire par l'employeur) cessent de manière temporaire, sans pour autant occasionner la rupture du contrat de travail »<sup>159</sup>, la suspension du contrat de travail intervient donc lors des périodes où le porté n'est pas en mesure d'avoir de client :

Article 9 – Suspension du contrat de travail

9.1 Le contrat de travail est suspendu en cas de maladie, accident ou congé maternité

9.2 Le contrat de travail est suspendu en cas d'absence de PRESTATION. Le SALARIE PORTE pourra alors percevoir :

- une indemnité, sauf demande contraire du SALARIE PORTE, en fonction de ce que permet la provision du compte d'activité.
- une allocation de prospection dans la limite maximale de 3 mois, sauf demande contraire du SALARIE PORTE, prise en charge sur la réserve établie à cet effet sur le compte d'activité. Son montant mensuel sera au moins égal à une journée.

Figure 13 : Article (indiqué comme facultatif) mentionnant la suspension du contrat de travail en portage salarial, issu du contrat de travail type rédigé par une EPS (membre du top 15)

L'inscription de la possibilité de suspension du contrat de travail témoigne de la logique dans laquelle le portage salarial fabrique du salariat : présenté comme un outil de sécurisation du parcours pour des travailleurs intermittents, le contrat de travail peine en définitive à apparaître comme un mode d'accès aux ressources qu'autorise le fait de cotiser à un salaire. En situation de suspension du contrat de travail, le porté dispose ainsi d'un accès à une indemnité ou une allocation de prospection, mais celles-ci restent dépendantes de la provision ou de la réserve établie par le salarié

<sup>159</sup> Extrait d'un contrat de travail type rédigé par une EPS (membre du top 15)

porté sur son propre chiffre d'affaires. C'est également cette logique qui s'applique pour la rupture conventionnelle ou les congés payés :

AL : Pour la rupture conventionnelle, ça se passe comment ?

R : Il y a une provision obligatoire. Quand tu es salarié classique, c'est l'employeur qui paye l'indemnité. En portage il faut le voir un peu différemment. C'est le chiffre d'affaires que tu apportes qui va servir à payer tes congés payés, pareil pour la rupture conventionnelle... Il faudra payer l'indemnité légale. Donc ça je suis obligée de le provisionner sur son chiffre d'affaires. Je mets ça de côté tous les mois. Et quand il sort il repart avec son argent.

AL : Ça veut dire qu'à un instant t tu sais combien de congés payés tu pourrais lui payer.

R : C'est 2 jours 08 par mois en équivalent temps plein, comme un salarié classique.

(Entretien avec une gestionnaire de paie, salariée permanente d'une EPS, membre du top 5).

C'est donc à partir du chiffre d'affaires qu'il génère que le porté « achète » l'ensemble des droits que lui ouvre théoriquement le salariat, et qu'il lui appartient de reconstituer de façon quelque peu artificielle. En d'autres termes, l'EPS ne fait qu'organiser l'accès du porté à une épargne qu'il a lui-même constituée (ou non), dans une logique qui fait écho aux épargnes salariales mises en place par le patronat français de la fin du XIXe siècle, et qui participe ici à faire du salaire un outil contributif et non redistributif (Grégoire et Join-Lambert, 2017). Dans le cas des congés payés comme de la rupture conventionnelle, le porté ne fait que récupérer une somme que l'EPS le contraint à mettre de côté. Cette épargne ne se trouve nommée « congés payés » qu'à l'aune d'un transit par l'EPS qui ne fait qu'en organiser le versement. Cette situation montre comment des formes d'emploi telles que le portage salarial produit, au même titre que le CDI intérimaire (Sarfati et Vivès, 2016), des espaces qui, bien que placés sous l'égide du CDI, ne partagent que peu de choses avec la forme classique de ce contrat. On retrouve d'ailleurs, lors des réunions d'information destinées aux portés, des scènes comparables à celles organisées par les agences d'intérim, qui voient les travailleurs découvrir la réalité de leurs droits (pas de congés payés qui ne soient pas provisionnés par eux, pas de congés maladie) lors de l'interaction avec l'EPS.

Cette ambiguïté se retrouve à propos du bénéfice des allocations chômage. Pour en bénéficier, les travailleurs doivent être arrivés en fin de CDD, avoir fait l'objet d'un licenciement ou d'une rupture conventionnelle. Or, et compte tenu de la nature spécifique du CDI en portage salarial, ce dernier peut se trouver maintenu dans le temps, y compris lorsque le volume d'activité vient à diminuer drastiquement. Il arrive alors que l'EPS refuse la rupture du contrat de travail du porté, ne lui

laissant d'autre choix qu'une démission qui le priverait des indemnités chômage ou le maintienne dans un contrat de travail suspendu :

R : Et, à un moment donné, j'avais tellement plus d'énergie que je me suis dit : "Je vais me mettre au chômage". Quand j'avais choisi le statut de portage... C'était ce qu'on m'avait vendu en filigrane : "vous avez un CDI donc vous pouvez bénéficier de tous les avantages du CDI et notamment quand vous êtes au chômage vous pourrez toucher le chômage". Mais non, pas du tout, on ne peut pas toucher le chômage. Parce que pour toucher le chômage, il faut pas être au chômage de son fait. Or la société de portage ne va pas accepter de nous licencier. Puisque justement si elle commence à licencier ses personnels, l'inspection du travail va lui tomber dessus... Donc, si j'ai plus de chiffre d'affaires, j'ai pas de rentrées, je peux même pas faire une rupture conventionnelle. Et si je démissionnais, j'étais pas indemnisée.

AL : Vous avez essayé de négocier ça avec eux ? (de vous faire licencier)

R : Ah oui. J'ai négocié ça avec eux. J'ai été négocier ça avec eux et à l'ANPE. En disant à l'ANPE : Ils m'ont dit : "Votre société doit vous licencier." L'entreprise de portage m'a dit : "C'est pas possible, on ne peut pas licencier parce que si on commence... Les impôts, l'inspection du travail tout ça ne serait pas d'accord parce que si on commence à licencier, alors ça veut dire que les gens vont se mettre au chômage tous les six mois quoi".

(Entretien avec Martine, Psychopraticienne en portage salarial, 58 ans, bac+3 en comptabilité puis master en formation continue, divorcée, deux enfants).

La rupture du contrat de travail, et l'ouverture des droits aux allocations chômage, qui ont souvent constitué pour les portés des arguments décisifs dans la signature du contrat de travail en portage salarial, devient ainsi la condition de cet accès aux droits sociaux. Les EPS adoptent une attitude ambiguë face à cette problématique. Alors qu'elle fait souvent figure d'accord tacite entre le porté et l'EPS, la possibilité de bénéficier du chômage rendue possible par un licenciement, une rupture conventionnelle ou une fin de CDD n'est pas systématiquement activée. Ainsi cette juriste, responsable juridique au sein d'une EPS, (membre du top 15, pôle libéral) affirme-t-elle que la rupture conventionnelle n'est « pas un droit ». Dernière évolution en date, la convention collective du 22 mars 2017 de la branche du portage salarial prévoit toutefois que « si au terme d'une période d'un mois de prospection, le salarié porté n'a pas conclu de nouvelle prestation et demeure sans activité, l'employeur pourra engager une procédure de licenciement »<sup>160</sup>. En pratique, les cas de licenciements s'avèrent toutefois rares<sup>161</sup>, et le mode privilégié de la rupture du CDI en portage salarial est plutôt la rupture conventionnelle.

---

<sup>160</sup> Convention collective de branche du portage salarial

<sup>161</sup> Il est possible que la temporalité de l'enquête ne nous ait pas permis de prendre la mesure des conséquences du texte et de ses réappropriations par les EPS.

\* \* \*

C'est donc par des opérations de traductions successives, d'écriture et de définition de la relation de travail que les EPS produisent ce salariat à partir du travail indépendant. Ces opérations nécessitent de faire des choix, dont nous avons pris le parti de considérer qu'ils n'étaient pas neutres (Bessy, 2005), contrairement à ce que revendiquent les EPS elles-mêmes lorsqu'elles se présentent comme de « l'huile dans les rouages ». Le pouvoir de façonnement des contrats qui leur revient leur confère en effet la responsabilité d'être l'employeur du porté, et *in fine* de dire quand le salarié travaille ou non. Présumé autonome dans l'organisation de son temps, le porté se voit soumis au pouvoir de gestion administrative par l'EPS, qui, si elle n'organise pas son temps de travail réel à proprement parler, retranscrit à tout le moins son temps de travail légal selon des logiques auxquelles les portés peuvent se trouver absents.

## 2. Un travail de valorisation du salaire comme produit

De cette façon, le portage salarial fait du temps de travail un outil d'optimisation des droits de ses clients. Ce processus s'inscrit dans une dynamique politique construite autour d'un « binôme libéral prévoyance/assistance<sup>162</sup> » qu'il s'agit de substituer au salaire (Castel, 2009), et qu'expriment par exemple les réformes des retraites de 1993 et 2003. Pour comprendre cette altération, il nous faut entrer dans ce qui fait la particularité du salaire, c'est-à-dire la cotisation. Alors que cette dernière avait été conçue comme un mécanisme redistributif, entre générations, entre chômeurs et travailleurs en emploi, ou encore entre malades et bien-portants, le portage salarial participe à son détournement consistant à en faire une « épargne différée » (Friot, 2009).

Pour le comprendre, il nous était nécessaire d'envisager la construction technique du salaire par les entreprises de portage salarial, mais il est également nécessaire de poser la question de la nature du salaire qui est produit, ainsi que des usages qui en sont prescrits. Ces derniers nous semblent pouvoir être résumés en objectif, emblématique de la forme de salariat que les EPS aspirent à créer : elles affirment, en même temps qu'elles la renforcent, la dimension contributive du salaire (Grégoire et Join-Lambert, 2017), selon laquelle chaque individu perçoit des prestations indexées sur le niveau de sa participation. Le salaire est ainsi présenté comme un investissement, dont il faut anticiper les retours. Ceci implique une attitude spécifique du travailleur vis-à-vis du salaire, puisque celui-ci est invité à être un acteur prévoyant, à qui son statut donne accès à des ressources qu'il lui appartient de mobiliser rationnellement. Cette grille de lecture conduit les EPS à faire des portés des consommateurs de salaire, proche des acteurs de la science économique standard en ceci qu'ils seraient « en mesure d'atteindre les buts donnés à l'intérieur des limites imposées par les conditions

---

<sup>162</sup> Nous verrons dans la partie suivante comment le portage salarial peut conduire à un rejet de certains des travailleurs, pourtant juridiquement salariés, à vivre de l'assistance plutôt que des ressources du salaire.

et les contraintes donnée » (Simon, 1982). En faisant appel aux dispositions des travailleurs à faire des choix rationnels, il s'agit pour les EPS de les convaincre de leur intérêt à choisir d'acheter du salaire en faisant appel à leurs services. L'opération se déroule en deux temps : elle repose tout d'abord sur une valorisation du salaire en tant que mode d'accès à une protection sociale offrant un niveau de sécurité satisfaisant ; elle positionne ensuite cette offre au milieu d'un marché des statuts comparables au portage salarial, et devant conduire les portés à conclure à leur préférence pour ce dernier.

### ***2.1 Le salaire comme argument de vente : les entreprises de portage salarial, marchandes de protection sociale***

Si dans l'histoire de la construction du portage salarial, la solution de salarier les portés apparaît comme un bricolage contextuel pour répondre à un problème pratique, les EPS produisent aujourd'hui des discours qui s'éloignent de cette relative indifférence vis-à-vis du salariat. Cette ambivalence confère aux EPS une position particulière vis-à-vis du salariat que nous avons commencé à décrypter, et qui consiste à présenter ce statut comme un mélange du pire (la subordination) et du meilleur (la protection sociale). Les EPS apparaissent comme un acteur original : alors que le discours des acteurs économiques sur le déclin du salariat envahit le débat public<sup>163</sup> et pousse les sociologues à prendre position sur le sujet (Bouffartigue et al, 2018), l'activité des EPS les pousse au contraire à s'en faire des avocates. Dans la mesure où ces entreprises prélèvent une partie du chiffre d'affaires des portés en échange d'un accès à l'espace de la cotisation et aux droits aux indemnités chômage, la protection sociale devient, d'une certaine façon, une marchandise vendue par des acteurs privés. Les observations réalisées au sein des EPS permettent de prendre la mesure de cette marchandisation :

Le téléphone sonne. Julien (directeur d'une entreprise de portage, membre du top 15) s'en empare et commence la discussion avec ce que je comprends être un aspirant porté vivant et travaillant à Londres. À la demande de Julien, une employée permanente de l'entreprise récemment embauchée approche son oreille du combiné pour se familiariser au discours ambiant :

« Donc tu vis à Londres. Nous ce qu'on peut te proposer c'est de te faire un salaire français. Un des principaux avantages c'est d'avoir accès à Pôle Emploi. Ça peut vraiment être avantageux avec ton salaire londonien. Parce qu'avec la sécurité sociale anglaise, t'as pas l'assurance chômage derrière, enfin tu as l'assurance chômage anglaise, qui est limitée.

Combien tu touches en net ? 7500 euros. Ah oui, c'est un très beau salaire... Là-dessus nous on prend 7% de frais de portage qu'on réinvestit dans nos

---

<sup>163</sup> Dans lequel nous avons vu au cours de l'introduction et en première partie que les dirigeants les plus médiatiques des EPS prenaient leur part, à grands renforts de Tribune annonçant le déclin d'un mode de travail qui aurait fait son temps (Cairou, 2016).

consultants via des formations. Après tu as les cotisations patronales et les cotisations salariales.

Alors tu as 4% de retraite complémentaire, 4% de Pôle Emploi, 5% de CSG, (...) puis un pourcentage qui part dans les aides sociales dont tu as peut-être pu bénéficier quand tu étais jeune. On a coutume de dire que la France est le seul pays communiste qui a réussi (rires). Ça fait que tu touches en net à peu près 50% de ton chiffre d'affaires. Au Royaume-Uni tu as 30 à 35% de charges. Mais t'as pas les mêmes droits... »

Avec 7500 nets, ça te ferait 4000 euros d'assurance chômage. C'est un saut quantique par rapport à la protection sociale des autres pays. »

(Notes du journal de terrain, observation réalisée au sein d'une EPS, membre du top 15, avril 2017).

Pour expliquer l'écart entre chiffre d'affaires et salaire net (environ 50%), Julien invoque un ensemble de justifications qui prennent la forme d'un éloge du salariat. Proposer comme service un rattachement à la protection sociale et au régime d'assurance chômage français conduit pourtant Julien à mettre en œuvre une forme de pédagogie qui consiste à rendre visible les droits ouverts par les différentes cotisations du salaire. La hauteur des prestations offertes par la cotisation, mise en parallèle avec ce que lui offrirait un salaire anglais, devient ainsi un argument de vente pour Julien et contribue à rendre l'offre des entreprises de portage attrayante. Les directeurs des EPS se font ainsi les défenseurs de la cotisation et d'un système social français dont les avantages pour les travailleurs seraient nombreux. Comme le suggère l'observation mentionnée plus haut, c'est en particulier en tant qu'il ouvre droit aux allocations chômage que le salaire est l'objet d'éloge de la part des promoteurs du portage :

Moi je fais des formations à Pôle Emploi, et j'interpelle les demandeurs d'emploi en leur disant qu'ils ont énormément de chance d'être dans la salle. En France, le chômage existe. Sans le chômage, ils ne seraient pas là. Donc c'est vraiment une chance extraordinaire en France de pouvoir bénéficier de cette période, réorienter un peu leur carrière éventuellement et faire ce qu'on a envie de faire. (Directeur d'une entreprise de portage salarial, membre du top 15).

La mise en avant des allocations chômage comme argument de vente, qui qui réduit presque parfois le portage salarial à la possibilité de bénéficier de ces ressources, s'explique de manière logique : comme le portage ne donne pas de réel accès aux garanties de droit du travail offertes par le salariat (Sarfati et Vivès, 2016), c'est finalement les droits sociaux qui sont présentés comme les principaux avantages du mécanisme. Le portage salarial repose ainsi sur la conscientisation de certains droits du salariat par les destinataires du mécanisme, et une bonne partie de l'activité des EPS consiste de ce fait à les valoriser et les expliciter. De nombreuses entreprises organisent des événements, petits-déjeuners ou afterwork, autour de thématiques telles que les retraites ou la gestion des frais

professionnels. La mise en exergue de ces droits invite alors le porté à réaliser un calcul coût-avantage qui, en fonction de ses préférences individuelles, devrait le conduire à opter pour le salariat plutôt qu'une autre forme d'emploi :

Ceux qui viennent en portage, c'est ceux qui sont prêts à payer plus cher cette protection et cet accompagnement. On n'est pas en train de faire rêver des gens sur un truc qui arrivera pas. Et moi je rencontrais Novelli l'autre jour, qui me disait "le souci c'est que l'objet de l'auto-entrepreneur a été détourné". On a trop de gens qui sont sur l'auto-entrepreneuriat sur du long terme. Et le problème avec ça c'est que dans dix ans, quinze ans, on aura des auto-entrepreneurs qui auront droit à la retraite et qui manifesteront. Si vous êtes auto-entrepreneur pendant 42 ans, vous avez tellement peu cotisé à la retraite que vous serez au minimum vieillesse. C'est une protection sociale au rabais. »  
(Directeur d'une EPS, membre du top 5 président du PEPS).

Le portage salarial apparaît ainsi comme un instrument de production de salaire, dont les avantages sont sans cesse rappelés aux portés dans le but de légitimer des frais de gestion qui pourraient apparaître importants. Cette défense du produit permet, dans cette optique, de faire apparaître comme rationnel le choix de celui qui signe un contrat de portage salarial.

## ***2.2 La rationalisation du choix de statut***

La construction du portage salarial comme mécanisme capable de proposer une gestion des ressources dont chaque porté peut travailler la rentabilité suppose de s'adresser à un interlocuteur rationnel et en mesure d'identifier ses intérêts. Cette vision de l'individu, qui correspond peu ou prou à celle promue par la théorie économique orthodoxe, s'est notamment révélée décisive dans la construction juridique de la figure du consommateur (Pinto, 2013), et témoigne de la constitution d'un marché des statuts d'emploi.

Le cas du portage salarial est en l'espèce intéressant, puisqu'il rend manifeste ce qui se joue au moment du « choix » du statut. Si la mise à l'agenda du travail indépendant<sup>164</sup> comme mode privilégié de lutte contre le chômage par les pouvoirs publics a pu s'accompagner de la mise en place de dispositifs d'accompagnement, à l'image des couveuses par exemple (Darbus, 2008), le service proposé par les EPS se présente sous un aspect différent. Intéressées économiquement au choix de statut des travailleurs, les EPS prennent place au sein d'un marché des statuts dans lequel elles doivent se montrer compétitives. Se présenter sur ce marché des statuts d'emploi implique de nouer une relation avec un client qu'il s'agit de convaincre. Bien que ce dernier soit, pour les EPS, également son salarié juridiquement, on trouve dans cette relation des caractéristiques propres à celles qui régissent les rapports entre vendeur et acheteur sur un marché. Plus qu'un désir de travail

---

<sup>164</sup> Entendu sous ses différentes formes, que ce soit la profession libérale, création de société, ou encore l'auto-entrepreneuriat.

indépendant déjà-là qui, bien que régulièrement présenté comme inné en cours d'entretien, le « choix » du portage salarial apparaît comme le résultat de configurations et de circonstances particulières qui apparaissent à qui se donne pour objectif l'analyse du parcours des travailleurs en portage salarial. A l'opposé de cette perspective, les EPS présentent un consommateur libre de ses choix et, le plus souvent, bien au fait de ses intérêts. Lorsque d'aventure il ne l'est pas, il s'agit alors de l'éduquer et de fabriquer un individu disposant de toute l'information nécessaire pour prendre la bonne décision. Ce dispositif de captation, qui consiste à détourner la cible de son chemin (Cochoy, 2004), ou plutôt à lui faire croire que son chemin mène de façon irrémédiable vers le portage salarial, constitue une forme de construction du consommateur que les dirigeants d'EPS veulent adapter à leur offre. La construction d'un consommateur de salaire est double : intellectuelle, puisqu'elle conceptualise une situation dans laquelle l'individu, en pleine possession des informations nécessaires à une prise de décision rationnelle, serait en mesure de choisir ce qu'il y a de plus efficient en fonction de ses préférences ; normative, puisque les éléments qui échapperaient à l'individu dans l'optique d'établir un diagnostic sur sa situation lui sont fournis par l'entreprise de portage salarial.

La construction du choix du portage par les EPS s'inscrit à ce titre dans des pratiques d'orientation de la décision que l'on retrouve notamment chez les consommateurs en situation de pauvreté analysés par Ana Perrin-Heredia (2013). Bien qu'ils soient souvent titulaires d'un haut niveau de diplôme et disposent d'un certain capital culturel, les travailleurs en portage salarial sont souvent considérés, du point de vue des EPS, comme des agents qu'il s'agit de réformer et de rationaliser. C'est dans ce processus d'accompagnement vers des bons et mauvais choix que se laissent le mieux comprendre les proximités de la théorie économique standard avec la démarche des entreprises de portage salarial. Le premier lien du travailleur en portage salarial et celui de l'EPS est ainsi généralement une interaction au cours de laquelle l'EPS est en situation de pouvoir : lors des réunions d'information, un certain nombre de participants semblent ainsi peu au fait du fonctionnement de la forme d'emploi, et s'attendent à ce que l'EPS leur fournisse des missions. Cette interprétation, qui rejoue le couple employé / employeur, crée une situation favorable à l'EPS qui se trouve en position de force. Dans ce contexte, l'institution supposée détenir la vérité sur les bonnes pratiques « apprend la rationalité économique » (Perrin-Heredia, 2013) à des travailleurs qui en sont potentiellement dénués. Sans être des « déviants économiques », les travailleurs qui, après une longue période de salariat, envisagent une forme de travail indépendant telle que le portage salarial, sont considérés comme des ignorants économiques qu'il faut éduquer :

Il y a tout un tas de reflexes que vous allez devoir désapprendre. Aujourd'hui pour la plupart vous pensez encore comme des salariés, mais si vous nous rejoignez, vous serez vraiment indépendants. Et il y a plein de choses dont allez devoir prendre conscience. Que vos revenus, c'est plus un salaire régulier qui

tombe tous les mois. Et le portage là-dessus, ça permet vraiment de gagner en visibilité.

(Notes du journal de terrain, observation d'une réunion d'information organisée par une EPS, membre du top 5, mars 2017).

Bien que cette interaction ressemble beaucoup à une phase de pré-recrutement de travailleurs dont le personnel espère qu'elle générera du chiffre d'affaires avec leur organisation, les professionnels des EPS se présentent comme des accompagnants altruistes, avant tout intéressés dans la réussite des travailleurs avec lesquels ils entrent en contact.

L'objectif n'est pas de faire du démarchage à tout prix, de prêcher pour notre paroisse, mais on veut que vous compreniez que le portage salarial s'adresse à un certain type de profils pour que vous soyez en mesure de savoir si ça vous correspond. On sait que chaque cas est un cas particulier, que votre projet est unique, et nous on veut vous rendre les choses plus simples.

(Notes du journal de terrain, observation d'une réunion d'information organisée par une EPS, membre du top 5, octobre 2016).

Le sociologue ne peut naturellement pas se satisfaire de cette présentation de soi d'un agent altruiste par lequel transiteraient des conseils désintéressés, *a fortiori* puisque le contenu de ces conseils impacte fortement l'activité économique de ceux qui les donnent. Ces réunions s'appuient ainsi sur la formulation de constats qui, présentés comme des vérités, affirment que « le contrat de travail va disparaître », ou qu'il est « bien plus facile de trouver un client qu'un employeur ». Lors des réunions d'information, ces acteurs se lancent dans la description d'un paysage entrepreneurial organisé autour de la mise en rapport d'un investissement (en argent) et du retour qu'il est possible d'en attendre. Cet extrait d'entretien avec le directeur d'une EPS, membre du top 5, illustre bien la manière dont cette carte mentale prend forme chez les acteurs du portage :

En gros il y a trois possibilités pour exercer une activité en France : auto-entrepreneur, indépendant, ou portage. L'auto-entrepreneur répond à une situation, pour facturer des petites sommes à droite à gauche. En revanche ça a aucun intérêt sur l'avenir. Le statut d'indépendant est un statut médian, au sens large du terme, les TNS (libéral, commerçant, chef d'entreprise). L'AE il a 25% de charge ; l'indépendant il a entre 35 et 38% de charges pour une couverture sociale moyenne. Pas le droit au chômage, retraite moyenne, et un peu de prévoyance. Et le salarié c'est optimum. Mais c'est beaucoup de charges. Donc le système il est un peu choisi. Le portage donne accès à ces indépendants à une protection supérieure, tout en étant indépendant.

Les EPS sont ainsi, parfois après Pôle Emploi ou d'autres institutions qui peuvent se faire les prescriptrices du portage salarial, un des premiers contacts de certains travailleurs au chômage pour lesquels l'enjeu est d'obtenir de l'information sur les statuts indépendants. Elles se retrouvent de

fait à présenter aux travailleurs les arbitrages qui leurs sont disponibles pour poursuivre leur activité, et participent au cadrage de leur situation par les travailleurs.

Ce rapport de pouvoir tient en grande partie au fait que la grande majorité des portés, ou en tout cas des travailleurs qui se rendent aux réunions d'information organisées par les entreprises de portage salarial, n'ont qu'une expérience lointaine, lorsqu'elle n'est pas inexistante, des statuts par lesquels le travail indépendant peut se voir exercé. Les EPS entrent ainsi en compétition avec l'auto-entrepreneuriat et d'autres formes d'indépendance dans l'offre du marché des statuts d'emploi. Lors de chacune de ces réunions d'information, un tableau, plus ou moins fourni, était présenté aux participants afin d'exposer les avantages et inconvénients compétitifs du portage salarial.

#### I Comparaison des différents status pour lancer son activité

	Portage salarial	Indépendant	Auto entrepreneur
Qui est concerné ?	Toute personne désirant exercer une activité de manière indépendante avec les avantages du statut de salarié	Toute personne désirant exercer une activité commerciale, artisanale ou libérale	Toute personne désirant exercer une activité commerciale, artisanale ou libérale
Quelle activité ?	Tous types d'activités sauf les professions réglementées	Tous types de prestations de services intellectuelles ou manuelles	Tous types de prestations de services intellectuelles ou manuelles
Quelle rémunération ?	Salaire environ égal à 50% du CA HT	Revenu compris entre 60 et 65% du CA HT Attention : charges à payer en N+1	Revenu environ égal à 77% du CA HT Attention : charges à payer chaque mois ou chaque trimestre
Quel plafond de chiffre d'affaires ?	Aucun plafond	Aucun plafond	32 100€ pour les prestations intellectuelles
Quel régime social ?	Statut de salarié avec la protection sociale correspondante (assurance chômage, retraite, prévoyance, ...)	Protection sociale limitée. L'indépendant cotise au RSI (Régime social des Indépendants). Pas d'assurance chômage	Protection sociale limitée. L'indépendant cotise au RSI (Régime social des indépendants). Pas d'assurance chômage
Quelle comptabilité ?	Pas de comptabilité, vous êtes salarié d'une société de portage qui gère tous les aspects administratifs et comptables liés à votre activité	Comptabilité détaillée, il est fortement conseillé de faire appel à un expert comptable. Cotisations provisionnelles à payer même s'il n'y a aucune activité.	Gestion comptable minimum à assurer
Quelle responsabilité financière ?	Assurance responsabilité financière	Sur la totalité du patrimoine, sauf avis notarié	Sur la totalité du patrimoine, sauf avis notarié

Figure 14 : présentation type des avantages comparatifs du portage salarial, de l'indépendant et de l'auto-entrepreneur

Si les cibles de ces trois formes d'emploi sont présentées comme relativement proches, leurs caractéristiques diffèrent profondément en matière d'accès à la protection sociale et de comptabilité. Renforcé par une présentation homogénéisante des statuts d'indépendants (durant les formations, aucun formateur n'a par exemple évoqué la possibilité de se verser un salaire sous le statut de SAS, et par conséquent d'avoir accès aux mêmes droits qu'en portage salarial), cette comparaison des statuts pose les conditions d'un choix économique perçu comme rationnel, qui devrait s'aligner sur les préférences de chacun en matière de sécurité ou de flexibilité. En somme, il s'agit d'arbitrer entre revenu présent et revenu différé (chômage, retraite, maladie). Le portage salarial est présenté comme la solution permettant, simultanément, de se soustraire à des obligations de travail administratif que les portés sont souvent prompts à rejeter, de bénéficier de la sécurité

apportée par la séparation des patrimoines personnel et professionnel, et, surtout, d'avoir un accès à la protection sociale salariée. Cette dernière a toutefois un certain prix, que les professionnels des EPS se voient dans l'obligation de justifier lors de ces réunions. Le portage incarne alors une forme d'indépendance qui, si elle n'est pas qualifiée de « luxe », s'oppose en tout cas explicitement au *low cost* représenté par l'auto-entrepreneuriat. Bien servis en cela par la présence régulière d'un participant ayant préalablement été auto-entrepreneur pour une faible période, les professionnels des EPS se positionnent souvent en contremodèle vis-à-vis d'un statut « indigne ».

\* \* \*

La valorisation du salaire par les EPS témoigne de la logique dans laquelle s'inscrit le portage salarial. Les dirigeants et membres permanents des EPS se livrent en effet à un certain éloge de la protection sociale du salarié, présentée comme une forme d'emploi avantageuse par rapport aux autres formes d'indépendance ou aux régimes sociaux qu'il est possible de rencontrer à l'étranger. Ces acteurs font de cet éloge un argument de vente, afin de présenter, au sein d'un marché des statuts, une offre qui soit jugée compétitive par les portés afin de faire l'objet d'une transaction marchande. Dans ce processus de captation, l'EPS peut de plus compter sur une position de prescripteur qui facilite la diffusion de conseils orientant le « choix » de statut des travailleurs.

### **3. Produire de l'optimisation sociale : faire bon usage de son salaire**

Produire le salaire et faire prendre conscience de son utilité aux portés représente ainsi, pour les EPS, l'essentiel de leur travail d'employeur. Ces deux opérations permettent aux portés d'avoir accès à un certain nombre de droits et visent à les inciter à payer le prix de ce statut. Ce travail ne suffit toutefois pas à décrire la manière dont les EPS se positionnent en tant qu'employeur. Être un bon employeur revient, pour la plupart des EPS, non seulement fabriquer le salaire du porté et l'instruire de son intérêt, mais encore à lui apprendre à l'utiliser.

Dans la lignée des institutions se positionnant en tant qu'intermédiaire entre l'individu et l'impôt (Spire, 2011) ou de prescripteurs de comportements de consommation (Perrin-Heredia, 2013), les EPS produisent un certain nombre de conseils sur les façons dont leurs travailleurs doivent dépenser ou conserver leur argent. La mobilisation conjointe de ces deux références, si elle peut surprendre au vu de la distance sociale de chacune des populations de ces enquêtes (classes dominantes pour Spire, populaires pour Perrin-Heredia), traduit l'ambivalence de la prestation de conseil fournies par les EPS. À la fois employeuse des portés et vendeuses d'un service que ces derniers lui achètent, les EPS se trouvent prises dans un rôle dual consistant tantôt à se mettre au service du porté, tantôt à lui prescrire des comportements économiques qui soient compatibles avec l'idée que les personnels des EPS se font des bonnes pratiques de travailleurs indépendants en portage. Les EPS transmettent ainsi des recommandations au porté afin de faire de lui un « bon

consommateur » de salaire. Parce que le portage salarial est intrinsèquement lié aux droits apportés par le salariat, être un bon consommateur s'apparente ici à maîtriser les évolutions du droit et savoir jouer avec ses marges. C'est pourquoi, comme certaines EPS le mentionnent, nous considérons cette socialisation à de bonnes pratiques de consommation comme une production « d'optimisation sociale » ; le bon employeur est alors l'institution qui, en collaborant et en contrôlant le porté ainsi que le cadre législatif, parvient à garantir pour ses clients la meilleure instrumentalisation du cadre légal.

Le « choix » du statut d'emploi constitue le premier moment au cours duquel la rationalité du porté se trouve convoquée par les professionnels des EPS. Choisir le salariat et le salaire reviendrait à faire le choix, conscient et argumenté, d'un haut niveau de prestations sociales ayant pour contrepartie un coût relativement élevé. S'attacher les services d'une EPS suppose également, au-delà d'un système de facturation, la possibilité de recevoir certains conseils et prescriptions de la part de l'EPS en question. S'il est variable en fonction des EPS rencontrées, cet accompagnement est en revanche relativement homogène du point de vue de son contenu. Pour l'entreprise de portage, qui fait de son rôle de médiateur entre l'individu et la protection sociale un de ses principaux arguments de vente, il est essentiel de se présenter en tant qu'appui dans la gestion de la carrière. Cet appui se décline sous deux formes : une offre de formations censées permettre aux portés d'acquérir les compétences nécessaires à l'exercice d'une activité indépendante (apprendre à gérer son temps, fixer le prix de ses prestations...) <sup>165</sup> d'une part, l'accompagnement et la prise en charge des activités administratives d'autre part. Dans le cadre de cette deuxième fonction, les entreprises de portage informent non seulement les portés des droits qu'ils acquièrent en utilisant ce statut, mais les incitent également à « l'optimisation sociale ».

### **3.1 La question des frais professionnels**

Les EPS s'inscrivent dans cette optique dans un ensemble d'institutions se présentant comme des « professionnels de la fiscalité » (Spire, 2011), qui accompagnent leurs clients dans la gestion de leurs revenus ou de leur patrimoine. Cette dimension apparaît de façon explicite lors des réunions d'information organisées par les différentes entreprises de portage :

La formatrice : « Alors, on va maintenant entrer au cœur du sujet, c'est l'argent. »  
Elle prend un stylo et se dirige vers un tableau pour faire un schéma.

« Vous avez donc le choix entre deux logiques :

- La première c'est miser sur la rentabilité, qui est d'intégrer beaucoup de frais, qui ne sont pas soumis à cotisations, et avec la possibilité de les décharger de TVA.
- La seconde c'est miser sur la contrepartie des cotisations. Vous aurez moins

---

<sup>165</sup> Nous reviendrons sur les formes prises par cette offre au cours du chapitre 6.

de revenu net, mais vous augmentez votre salaire et les droits que vous vous ouvrez, notamment au chômage. C'est de l'optimisation sociale."

Tableau 5 : Reconstitution du schéma présenté par la formatrice à propos de l'optimisation sociale

	Logique « rentable »	Logique « miser sur les cotisations »
Chiffre d'affaires	10 000 €	10 000 €
Commission de l'entreprise de portage (= 10%)	9 000 €	9 000 €
Frais professionnels	Pour 1350 euros de frais déclarés $9\,000 - 1\,350 = 7\,650$ €	Pour aucuns frais déclarés 9 000 €
Cotisations patronales = Salaire brut	$7\,650 - 2\,525 = 5\,125$ €	$9\,000 - 2\,970 = 6\,030$ €
Cotisations salariales = Salaire net	$5\,125 - 1\,056 = 4\,069$ €	4787 €
Revenus nets	$4\,069 + 1\,350$ (frais récupérés) = 5419 €	4787 €

(Notes du journal de terrain, réunion d'information du 10 octobre 2015).

Si le passage d'une stratégie à une autre ne change pas la somme prélevée par l'EPS sur le chiffre d'affaires du porté (ici 1000 €), il montre bien en quoi le portage altère la logique même de la protection sociale et plus particulièrement de l'indemnisation chômage. En brouillant les frontières entre travail indépendant et travail salarié, c'est aussi les frontières entre assurance chômage, épargne de précaution, et assurance privée, qui sont rendues poreuses. L'assurance chômage est réputée fonctionner sur le principe de l'assurance (Bec, 2014) : financée par les cotisations<sup>166</sup>, elle acte le fait que dans une société de libre concurrence, les individus courent des risques d'inactivité. La cotisation constitue donc une mutualisation de ce risque, et permet de verser une allocation lorsqu'il se réalise. En donnant (dans une certaine mesure) le choix au salarié porté de la quantité d'argent qu'il souhaite soumettre à la cotisation, en lui offrant la possibilité de le modifier d'un mois sur l'autre, et en l'incitant à optimiser cette somme en fonction de ses besoins, le portage salarial se saisit de cette assurance publique pour en faire un objet original, situé quelque part entre l'assurance publique et l'épargne privée. Les travaux de Sarah Abdelnour (2014) ont montré comment le dispositif de l'auto-entrepreneuriat pouvait être investi comme un instrument de contournement de la sécurité sociale, en mettant en jeu des acteurs qui « visent à s'assurer eux-mêmes contre le

<sup>166</sup> C'est tout du moins le cas jusqu'en 2018, avant que la réforme de l'assurance ne vienne bousculer la structure de cet édifice.

risque de chômage, loin des structures collectives de garantie liées à la sécurité sociale ». Dans le cas du portage, la mise en avant de l'optimisation sociale opère, plus qu'un évitement, un détournement des institutions de la sécurité sociale. Il ne s'agit pas de rompre avec elles, de trouver un moyen alternatif à la sécurisation des parcours dans une activité purement indépendante, mais plutôt d'optimiser le fonctionnement qu'il est possible d'en faire à titre individuel. Le fonctionnement de l'assurance chômage, reposant sur des indemnités proportionnelles au salaire et des droits rechargeables, acte le principe d'une assurance individuelle dont chacun bénéficie selon ses moyens. En prenant en charge des travailleurs qui effectuent des missions courtes et qui alternent périodes en emploi et périodes sans emploi à intervalles rapprochés, le portage salarial accentue cette dimension individuelle de l'assurance chômage. Dans cette optique, la cotisation devient une forme d'épargne, que le porté est en mesure d'activer lorsqu'il entre en période d'inactivité ou d'activité réduite<sup>167</sup>. Initialement assurance face à un risque, les indemnités chômage deviennent ainsi un revenu différé, calculé par son bénéficiaire. La « dualisation » (Bec, 2014) de la sécurité sociale s'en trouve par conséquent renforcée : d'un côté, les portés qui obtiennent régulièrement des missions à haut niveau de facturation, cotisant régulièrement, peuvent s'inscrire dans ce système d'assurance original qui leur permet de mobiliser leur « épargne » quand c'est nécessaire. De l'autre, des portés en marge de l'emploi, qui décrochent des missions de façon plus ponctuelle et ne paient que peu de cotisations, voient leurs droits aux indemnités se raréfier et subissent la menace de passer de l'assurance à l'assistance. Si les entreprises de portage donnent ainsi les clés de l'optimisation sociale aux portés, elles leur donnent également la responsabilité de mener ces calculs. Or, comme nous le verrons au cours de la troisième partie, tous ne disposent pas des mêmes ressources pour ce qui est de la maîtrise de ces calculs comme de l'alimentation de leur compte par les missions qu'ils obtiennent, ce qui tend à faire du portage salarial un instrument de stabilisation des stables plus que des instables.

J'avoue que la fiche de paie elle arrive, tout est déjà calculé, ce qui passe en frais, ce qui est en salaire... C'est Mélanie (directrice de l'EPS) qui gère ça. J'ai jamais vraiment compris, faudrait peut-être que je creuse ça oui. Parce que c'est sûr qu'au fond, quand j'ai beaucoup de frais, ça me fait moins d'heures de comptabilisées, et parfois ça peut me mettre en difficulté pour réalimenter mes droits au chômage.

(Entretien avec Mathilde, 48 ans, sophrologue en portage salarial depuis 5 ans, diplômée de Langues étrangères appliquées, bac+3, divorcée, deux enfants).

Acheteurs de salaire, les portés en sont donc également des consommateurs, dont les marges de manœuvre varient selon leur connaissance du produit et leur capacité à le coconstruire avec l'entreprise. La mise en place de ces pratiques conduit les EPS au maintien d'un certain équilibre

---

<sup>167</sup> Les modalités de ces activations, et la façon dont elles sont mises en œuvre par les portés, sont décrites dans la partie suivante.

les imposant de se maintenir entre la production d'optimisation et l'évitement d'éventuels contrôles de l'inspection du travail. Si les directeurs et permanents des EPS rencontrés mettent généralement en avant l'absence de contraventions ou de jugements, les entreprises déploient des stratégies de minimisation des risques d'illégalismes trop visibles :

Un gestionnaire RH, s'adressant au directeur de l'EPS (membre du top 15, une dizaine de salariés permanents).

- "Nan mais là, Cyrille il se fout de ma gueule : regarde ce que j'ai pour ce mois-ci. Deux places de cinéma, qu'il veut faire passer en frais. (rires)"

Directeur : oui, là il faut lui dire que c'est pas possible.

AL : ça arrive souvent ce genre de demandes de la part des portés ? Qu'ils veulent faire passer des trucs.

Directeur : parfois, oui. Alors on veut bien, jusqu'à un certain point. Être accommodants. Sur les fournitures bureautiques ou les trucs comme ça. Mais là, si on a un contrôle de l'inspection du travail ou Urssaf, ça va pas le faire."  
(Notes du journal de terrain observation réalisée au sein d'une EPS, membre du top 15).

La manière dont les EPS se saisissent de leur rôle se construit ainsi sur un jeu avec les règles<sup>168</sup> qu'il faut s'assurer de ne pas enfreindre de manière trop visible. La production de salaire efficace est celle qui pousse le plus loin la logique de l'optimisation tout en tenant à distance le risque de mise en cause par les institutions en charge d'exercer un contrôle de leur activité.

### ***3.2 Une socialisation à l'épargne par les EPS***

Si les conseils fournis par les EPS englobent les usages du salaire socialisé, ils prennent également en charge les usages économiques des revenus des portés. Dans une logique qui n'est finalement pas si éloignée de celle des institutions d'accompagnement au budget, les EPS sont en effet des institutions qui « apprennent à prévoir » (Perrin-Heredia, 2013). Les prescriptions des EPS ne portent évidemment pas sur la nature des biens consommés par les portés, et la réprobation d'actes d'achat futiles que ces derniers ne devraient pas se permettre. Elles se déploient en revanche autour des possibilités d'investissements permettant de payer moins de charges et de rentabiliser les achats faits par ces travailleurs, et faire assimiler une logique propre au travail indépendant que l'on trouve notamment chez les travailleurs indépendants ou les agriculteurs (Giraudeau, 2010 ; Altukhova, 2013).

---

<sup>168</sup> Le jeu sur le temps de travail semble moins exposer les EPS à ces craintes. Si l'on voit bien comment un contrôle pourrait remettre en cause des frais professionnels indiquant des motifs échappant à la sphère du travail, le temps de travail est en revanche bien plus difficile à contrôler, en raison des différentes étapes qui conduisent à sa détermination.

Tableau 6 : Explication du mécanisme de l'amortissement par une entreprise de portage salarial

Contrairement aux freelances sous le régime de l'auto-entreprise, les salariés portés peuvent imputer les immobilisations sur leur compte d'activité. Les immobilisations sont des biens d'une valeur supérieure à 500 € (au sens fiscal) qui servent durablement les besoins de l'activité. Au lieu d'être déduits directement sous la forme de charges, ces derniers sont amortis annuellement sur une période définie en fonction de la durabilité du bien (ex : un ordinateur s'amortit sur 3 ans) et selon une méthode de calcul spécifique (linéaire ou dégressif selon la nature du bien).

Là où l'auto-entrepreneur doit financer ses immobilisations sur ses revenus provenant de son activité, le salarié porté peut imputer ses immobilisations sur son compte activité pour réaliser les investissements nécessaires à la bonne marche de son activité, comme d'autres formes de statut (SASU, EURL...). Pour être prise en compte, la facture des biens immobilisés doit être au nom de la société de portage salarial.

Ainsi, lorsque vous achetez un téléphone professionnel d'une valeur de 900 € TTC, vous adressez la facture à l'EPS qui procédera au remboursement et déduira de votre compte d'activité, la valeur de l'appareil en retenant 5 % de frais de traitement. À l'issue de la période d'amortissement (c'est-à-dire 3 ans pour un téléphone portable), l'EPS vous remboursera la TVA afférente soit 150 €.

Ces conseils accordent également une place centrale à la nécessité d'une régularité du revenu, qui n'irait pas de soi pour ces travailleurs qui, longtemps salariés, se sont habitués à percevoir un salaire régulier. Pour les travailleurs en portage salarial, les périodes travaillées qui génèrent du revenu peuvent laisser place à des périodes de prospection, au cours desquelles l'absence de facture contraint à l'absence de revenus. Le porté est alors invité à anticiper ces périodes en alimentant une « réserve financière ». Ce principe trouve sa place dans la convention collective sur le portage salarial précitée, qui stipule que les portés doivent se voir constituer 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, qui sera versée à l'issue 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 dans le cadre des dispositions de l'article 22.2 de la présente convention.

Compte tenu du mode d'alimentation de cette réserve –constituée par le seul chiffre d'affaires des portés, l'outil peut être perçu comme un dispositif d'épargne forcée ou conseillée (Guérin, 2014), suivant les politiques mises en place par les entreprises de portage salarial. Ces dispositifs, et les discours qui les accompagnent, visent à « éduquer et moraliser » (Perin Heredia, 2013) un groupe qui, s'il ne peut être considéré comme populaire, se caractérise par sa méconnaissance supposée de la façon dont il convient de gérer son argent lorsqu'on est indépendant. Cette capacité à anticiper se présente sous les traits d'un ensemble de compétences morale, qui, dans une version moins explicite que celle qui prévaut pour l'entrepreneur capitaliste décrit par Max Weber (1904), se décline en un certain nombre de préceptes : calculer, prévoir, travailler. La prévoyance, lorsqu'elle apparaît comme un mécanisme individuel destiné à assurer la sécurité du travailleur à partir de ses propres revenus, représente en effet la vertu libérale par excellence (Ewald, 1986, p. 71). La construction de ce consommateur de salaire qu'est le porté tente de fabriquer un travailleur calculateur, possédant une gestion de ses revenus qui lui permet de s'insérer *durablement* en portage salarial – l'adverbe est ici d'une importance singulière. Bien qu'il soit possible de vivre le portage salarial comme une période de transition entre le salariat et l'indépendance, ou entre deux salariats distincts, les conseils conférés aux portés s'articulent dans l'ensemble à la possibilité d'exercer en portage sur le long terme. Le comportement économique prescrit n'est donc pas celui du bricolage, bien que ce soit ce mode d'appropriation qui soit le plus fréquemment rencontré, mais celui de la prévision et de l'organisation de l'activité sur le long terme, qui échappe toutefois bien souvent à la visibilité du porté. Lors d'une formation organisée par une EPS (membre du top 15), et destinée à donner aux portés des conseils sur la gestion de leur activité, le formateur explique ainsi :

Alors oui, votre salaire peut être irrégulier. Mais vous pouvez anticiper de futures périodes creuses. Il est possible d'échelonner le versement de vos salaires de fin de mission sur plusieurs mois. Le but étant de vous garantir un revenu même sur vos périodes creuses. Vous voyez ça avec votre gestionnaire de comptes qui vous aidera à choisir la période donnée optimale pour vous.

Retenez que, l'argent généré sur votre compte de trésorerie est votre propriété. Vous pouvez faire le choix de tout retirer d'un coup, en salaire, après déduction des charges sociales, d'en déclarer une partie comme frais professionnels ou d'échelonner vos versements afin d'anticiper une période creuse. Il n'appartient qu'à vous d'établir la marche à suivre d'un mois à l'autre. C'est vous la personne la plus qualifiée pour identifier vos besoins.

(Note du journal de terrain, formation sur la gestion de son activité en portage salarial, organisée par une EPS, membre du top 5).

Les conseils fournis aux portés s'articulent ainsi autour d'un paradoxe qui n'en est pas vraiment un : conviés à des réunions régulières au cours desquelles un mode de fonctionnement « en bon père de famille » leur est inculqué, il leur est dans le même temps demandé d'être autonomes et d'agir selon des préférences qui sont les leur.

\* \* \*

L'EPS ne se limite pas à produire du salaire. En le mettant à disposition des portés, elle valorise un usage bien particulier du salaire, faisant des cotisations sociales une épargne que le porté est invité à utiliser afin de maximiser ses revenus. Tout en permettant un accès au salariat, les EPS encouragent le développement de réflexes entrepreneuriaux destinés à optimiser le retour sur investissement que constitue l'inscription dans le statut de salarié. Elles participent ainsi de l'encastrement des ressources du salaire dans une logique entrepreneuriale, et donnent de ce fait un sens bien particulier à la protection sociale. Plus qu'un mécanisme de garanties collectives contre certains risques du parcours professionnel, cette dernière est présentée comme un produit dont il faut faire usage de façon rationnel. Les contours de cette rationalité sont paradoxaux : alors que les dirigeants d'EPS valorisent l'autonomie des travailleurs, la valeur de leur offre tient à la banalisation des ressources de la protection sociale (Gurgand et Menger, 1996).

#### **Conclusion du chapitre :**

Le travail des EPS se décline ainsi autour d'un triptyque consistant à produire du salaire, déployer un argumentaire destiné à faire prendre conscience de son utilité, et développer chez le consultant une culture de l'optimisation sociale afin d'en faire l'acteur le plus rationnel possible. Contrairement à ce que laissent penser les EPS lorsqu'elles se présentent comme de simples solutions comptables de transformation du chiffre d'affaires en salaire, le rôle de cet employeur n'est pas neutre : par des opérations de traduction visant à reconstituer le salariat à partir d'un travail indépendant du porté, l'EPS constitue le laboratoire secret de la production du salaire et du salariat dans lequel est défini le temps de travail, le montant du salaire et des frais professionnels, et au sein duquel s'opère la socialisation du porté à des pratiques d'optimisation sociale permettant de faire un usage profitable des droits salariaux.

Le salarié devient, dans cette optique, un entrepreneur devant sans cesse procéder à des calculs lui permettant d'utiliser ses ressources de façon efficiente (Weber, 1989). Cette logique vient conforter le discours que l'on rencontre traditionnellement chez les représentants du patronat, lorsqu'ils réclament davantage un environnement législatif et réglementaire stable afin de pouvoir prendre des décisions rationnelles. Ce que produit le portage salarial s'apparente à une translation de cette logique entrepreneuriale d'optimisation des ressources, traditionnellement associée au monde des indépendants qui utilisent un capital privé, à des travailleurs salariés dont une partie des ressources se trouvent socialisées par la cotisation.

L'éloge du salariat que font les EPS doit être compris comme une réappropriation et un détournement des institutions salariales propre à la spécificité de ce métier d'employeur. La socialisation des ressources permise par la cotisation n'ont, pour les acteurs des EPS, de valeur que parce qu'elles sont susceptibles de faire l'objet d'une réappropriation individuelle de la part des

travailleurs générant un chiffre d'affaires régulier et capables des meilleures anticipations. Tirant leur valeur de leur capacité à produire du salaire, les EPS doivent renouveler de façon permanente la perception du salaire comme un produit qui mérite d'être acheté. C'est cette capacité des EPS à défendre le salaire qui permet l'existence d'un marché du salaire, au sein duquel elles entrent en concurrence pour générer du profit.



## CHAPITRE 5 : ENTRE SEDUCTION ET SELECTION : LES RESSORTS D'UNE RELATION HIERARCHIQUE ET MARCHANDE

En décrivant les étapes de construction, de valorisation et d'utilisation du salaire, nous avons montré les conditions d'existence du salaire comme produit. Par un ensemble d'opérations techniques et de prescriptions en direction des portés, les EPS font du salaire un produit potentiellement désirable rassemblant les conditions nécessaires pour devenir une marchandise. Le portage salarial rejoint ainsi un marché des statuts d'emploi, sur lequel les travailleurs arbitrent entre différentes solutions d'indépendance. Au sein de ce paysage la spécificité du portage salarial tient à la nature concurrentielle du secteur et au statut juridique des entreprises qui vivent de cette forme d'emploi : SAS, SARL, elles sont en tout cas à but lucratif. Elles forment ainsi un marché de vente du salaire, en ceci qu'elles proposent aux travailleurs de transformer leur chiffre d'affaires en salaire moyennant le prélèvement d'une proportion de leurs frais de gestion (généralement entre 7 et 11%) qui constitue, pour les portés, le prix à payer pour l'accès au statut.

Si retracer le détail des opérations de fabrication du salaire nous permet de comprendre à quelles conditions ces entreprises sont en mesure de créer du salariat, nous avons pour le moment fait peu de cas de la manière dont se noue la relation marchande entre l'EPS et le porté. Conformément à l'analyse faite par Michel Callon, l'échange d'un service contre une somme d'argent suppose, au préalable, l'établissement d'un « attachement marchand » (2017, p.355) déclenchant le consentement à payer de la part du client, et repose sur le développement d'une relation entre les deux entités. Le cas du portage salarial nous apparaît alors de manière complexe et intéressante, puisque les relations de vendeur à client se superposent à des relations d'employeur à employé.

Faire ce constat suppose donc de reconnaître la pluralité des figures du client (Cochoy, 2007), et à inscrire le portage salarial dans une histoire longue, au cours de laquelle la figure du client-consommateur remplace progressivement le travailleur-ouvrier (Ohl, 2007). Ces travaux, qui pointent l'évolution de l'intérêt médiatique et politique de l'ouvrier fordiste vers un consommateur réalisant des choix à partir de son pouvoir d'achat, montrent comment la figure du travailleur s'efface progressivement derrière celle du consommateur. Ces deux figures ne doivent toutefois pas être systématiquement opposées, comme le montrent les configurations hybrides dans lesquelles le travailleur participe à l'élaboration du service qu'il achète (Gadrey, 1994 ; Dujarier, 2014). Dans le cas du portage salarial, ce rapprochement apparaît sous des traits encore plus vifs. Tout en l'employant et en le sélectionnant, l'EPS cherche à satisfaire et à séduire (Cochoy, 2004) un client qui rémunère un service (celui de l'inscrire dans le salariat) à un certain prix. Sans remplacer le travailleur par le client, la relation de portage salarial s'établit sur un rapprochement et une fusion de ces deux figures, qu'il nous s'agira de comprendre au cours du chapitre suivant. Nous envisagerons ainsi les relations des portés avec leur EPS comme un continuum allant du couple

vendeur / client au couple employeur / salarié, afin d'analyser comment s'y articulent rapports de séduction et de sélection. Si l'on peine à voir de réelles manifestations d'autorité de l'EPS en direction de son client, le rapport de pouvoir réapparaît sous la forme de la « sélection des proies que l'on cherche, et le rejet de celles que l'on juge indésirables » (*Ibid*, p.26). Ces équilibres dépendent de l'identité des EPS (leur taille, domaine de spécialisation) et du profil des portés, mais conduisent généralement à la séduction des portés générant le plus de chiffre d'affaires et à la marginalisation des travailleurs les plus précaires<sup>169</sup>. Nous construirons notre argumentaire autour d'un fil directeur révélateur de la nature du salariat produit par cette configuration d'emploi : au sein de cette relation, la dimension commerciale apparaît systématiquement dominante, et les indices de la relation salariale sont plutôt à interpréter comme des stratégies mises en place pour maximiser le profit des EPS que comme des témoins d'un véritable pouvoir de subordination. Ce chapitre vise à rendre compte de l'articulation entre les logiques marchande et hiérarchique de cette relation, et de la manière dont la relation salariale peut être retraduite de façon à servir une activité commerciale.

Nous analyserons dans un premier temps comment les EPS fixent un certain prix au service qu'elles proposent à leurs portés, ainsi que la manière dont s'organisent, au sein du secteur, une concurrence par les prix.

Nous décrirons ensuite les différentes formes prises par les relations entre les deux acteurs, pour montrer que l'articulation de l'autorité et de la séduction répond à de classe et de genre, qui contribuent à façonner un salariat à deux vitesses en fonction de la nature des clients.

Enfin, nous montrerons comment certaines EPS tentent de se distinguer du reste de leur secteur par l'exhibition de façons propres de jouer le rôle d'employeur. La mise en avant d'un rôle revendiqué comme un « accompagnement » des travailleurs sera alors au centre de l'analyse.

### **1. Le prix, dispositif de captation et de sélection des clients**

La théorie économique classique, lorsqu'elle s'intéresse à la qualité du produit, règle cette dimension par un postulat audacieux : partant du principe que cette dernière est homogène sur un marché donné, elle conduit à focaliser le regard de l'analyste sur la seule comparaison des prix. Il faut dire qu'à première vue, cette méthode pourrait sembler adaptée à la compréhension du secteur du portage salarial. Même si nous avons commencé à montrer que les fiches de paie étaient fabriquées de façon à convenir le mieux possible aux situations particulières des portés, on voit mal comment une EPS pourrait se distinguer d'une concurrente dès lors que son activité principale se limite à transformer du chiffre d'affaires en salaire. Un paradoxe semble appuyer ce constat : si les entretiens permettent de cerner l'existence d'une convention de prix, qui voit la majorité des acteurs du secteur du portage salarial s'accorder sur un prix « juste », autour duquel la survie de l'EPS est

---

<sup>169</sup> Qui sont, du même coup, les « clients les moins intéressants ».

possible et la concurrence loyale (autour de 10% du chiffre d'affaires du porté), la plupart des EPS proposent des prix qui se situent en dessous de ce niveau de 10%. Ce paradoxe témoigne de l'existence d'une concurrence par les prix, et illustre l'ambivalence du positionnement des EPS, en tant qu'acteur intégré à un collectif mais possédant des intérêts individuels. Il s'exprime, quotidiennement, dans l'injonction contradictoire qui préside à l'organisation de leur activité : se conformer à une discipline de marché (Lazega, 2012) d'un côté ; prendre le dessus sur les concurrents de l'autre. Mais le prix ne constitue pas qu'un instrument de positionnement des EPS les uns par rapport aux autres. Il apparaît également comme le premier élément autour duquel se fixe la relation entre le vendeur et le client, et forme à cet égard un premier indice de la qualité du service rendu. C'est à cette double fonction du prix, en tant qu'instrument de différenciation entre concurrents et support d'une relation commerciale et salariale, que se consacre cette section.

Nous nous attacherons tout d'abord à mettre en avant les justifications de la valeur de leur activité (et donc de leur prix) avancées par les EPS, avant de montrer comment le prix peut être un outil de concurrence entre les différents acteurs de ce marché. Enfin, nous montrerons qu'un prix différencié selon les profils de portés peut être la base d'une stratégie de sélection de la clientèle et d'augmentation de sa rentabilité.

### ***1.1 Défendre la valeur de la fabrication du salaire face aux portés***

La conception d'un prix suppose, pour un acteur économique, la résolution d'une tension qui vise à la préservation d'une marge de profit avec un niveau de prix qui permette d'attirer des clients. Le prix résulte en effet de deux éléments, c'est-à-dire de l'ajout d'une marge de profit à une mesure du coût unitaire :  $p = (1 + \theta)CUD$  (Eloire, 2010). Cette conception choisit de donner toute son importance à l'entreprise comme lieu de formation du prix, plutôt que de voir cette dernière exclusivement comme une preneuse de prix dont le positionnement serait entièrement déterminé par l'état de la concurrence (l'offre) et de la clientèle (demande). Compte tenu de la nature particulière du produit vendu par les EPS (la transformation d'un flux financier en un autre, porteur de droits différents), le premier enjeu pour ces entreprises est celui de la légitimation de la nature marchande du produit qu'elles proposent. Nous avons exploré un peu plus tôt les stratégies argumentatives déployées par les EPS afin de valoriser les avantages de la protection sociale française en tant que produit désirable. Il s'agit maintenant de montrer par quels procédés les EPS les font accepter comme des marchandises faisant l'objet d'un prix déterminé. Les premières interactions entre portés et personnels des EPS sont empreintes de ce travail :

Alors, vous vous demandez sûrement : « combien ça coûte ? ». Parce que évidemment, tout ça ça a un prix. Nous, on prend 9% de votre chiffre d'affaires, sachant que plus vous facturez, moins ce taux sera élevé. Ça peut paraître beaucoup, mais il faut mettre ça en parallèle avec les avantages dont je vous ai

parlé avant, la protection du salariat, et avec ce que vous coûterait un comptable. Si vous pensez bien à tout ça, vous pouvez vous dire : « finalement c'est pas si cher ».

(Notes du journal de terrain, extrait d'une réunion d'information organisée par une EPS, membre du top 15, Paris, mars 2016).

Inviter les clients à comparer ce prix avec ceux de services présentés comme équivalents permet d'anticiper la critique régulièrement rencontrée par ces institutions lorsqu'il s'agit de présenter leur offre de service. Les entretiens avec les dirigeants d'EPS sont régulièrement ponctués d'anecdotes au cours desquelles ces derniers livrent la remise en cause de la valeur de leur travail à laquelle certains clients les ont confrontés. « Ils prennent 10% pour une fiche de paie, moi aussi je vais monter une boîte de portage », nous raconte par exemple avoir entendu ce directeur d'EPS membre du top5. Il importe alors, pour les EPS, de « prévenir la critique toujours possible du prix auquel la chose qui fait l'objet de la transaction est proposé, en le justifiant, soit au cours de l'échange soit préalablement » (Boltanski et Esquerre, 2016). Ce travail de justification est d'autant plus utile que le prix du salaire est un pourcentage du chiffre d'affaires du porté, et qu'à cet égard il produit une forme de transparence sur le niveau de la marge réalisée par l'EPS :

On a un système qui est pas très sain dans le portage car ce qu'on vend c'est des frais de gestion, une marge quoi. Et vendre une marge, c'est pas très sain, si vous voyez ce que je veux dire. Quand vous achetez votre téléphone, quand vous achetez vos pompes, vous savez pas la marge qui est faite dessus. Et nous ce qui est compliqué dans notre métier, c'est qu'on vend notre marge.

(Entretien avec un directeur d'EPS, membre du top 5).

Le montant des frais de gestion des EPS, c'est-à-dire le prix du salaire qu'elles fabriquent à leurs portés, rend explicitement compte de la marge prélevée par l'EPS. Alors que, dans l'achat d'un produit industriel standard, la marge est diluée dans un produit intégrant un ensemble de coûts, l'achat d'argent transformé (le salaire) avec une quantité d'argent déterminée (les frais de gestion) tend à expliciter les stratégies et positionnements des EPS par rapport à l'ensemble du marché. Que le prix à partir duquel les portés appréhendent le coût de la prestation qu'ils s'appêtent à acheter soit une marge favorise ainsi le discours critique de ces derniers sur la valeur qu'ils attribuent à la prestation.

Le portage salarial, j'en ai fait 6 mois avec (Membre du top 15). Ils prennent beaucoup trop cher et au final je perdais de l'argent donc je me suis mise directement à mon compte. Ils disent simplifier les démarches administratives mais c'est faux. Je trouve plus simple de faire mes démarches que de remplir leur logiciel interne. Je déconseille aux indépendants de faire du portage.

(Consultante en recrutement d'une trentaine d'années, déclinant un entretien, échange sur LinkedIn).

Moi j'ai tenu une comptabilité, où j'ai mis tous mes revenus, en autoentrepreneur, en portage... La conclusion que j'en retire, c'est quand même que le portage me coûte vraiment très cher.

(Entretien avec Mathilde, 48 ans, sophrologue en portage salarial depuis 5 ans, diplômée de Langues étrangères appliquées bac+3, divorcée, deux enfants).

Mobilisée par certains portés, la dépréciation du service proposé offre une possibilité de critiquer le prix de la prestation, et appelle un certain nombre de justifications du côté de ceux qui proposent ces services. En entretien, de nombreux directeurs d'EPS tentent ainsi de mettre à distance les critiques émises par les clients :

On est prêts à payer 800 balles un téléphone, mais on veut pas payer pour une fiche de paie. Moi j'ai déjà eu des consultants qui m'ont dit : "Quoi c'est 10% ? Pour une fiche de paie et une pauvre facture ?" Je lui dis : "fais-là si c'est ça. Si tu estimes que c'est que ça". En France, on paye pour le bien, mais le service c'est compliqué.

(Entretien avec un directeur d'EPS, membre du top 5).

Les gens qui me disent que c'est cher, je leur dis "vous avez qu'à vous prendre un comptable". Ce sera au moins aussi cher et c'est pas le même service...

(Entretien avec un directeur d'EPS, moins d'un million d'euros de chiffre d'affaires).

Les justifications invoquées lorsqu'il s'agit de se souvenir de situations de négociations conflictuelles avec de potentiels clients diffèrent ainsi des arguments généralement tenus par ces mêmes acteurs face aux portés. Lors des réunions d'information et des interactions observables dans les locaux d'EPS, ce sont surtout les avantages procurés par le salariat et la protection sociale qui sont mis en avant. Face aux remises en cause de la valeur du service par les clients potentiels, ces EPS mobilisent un autre registre argumentatif, consistant à proposer ironiquement au porté de s'occuper lui-même de son travail comptable. La relation qui se noue entre l'EPS et le porté est alors assimilable à celle d'un vendeur et d'un acheteur en situation de négociation du prix. Certains dirigeants d'EPS témoignent en effet de tentatives de négociations afin d'entraîner le prix à la baisse. Systématiquement refusés par les directeurs d'EPS rencontrés, ces marchandages entrent en contradiction avec l'éthique professionnelle des dirigeants d'EPS, attachés à mettre en avant la valeur du service qu'ils proposent.

## 1.2 L'existence et les contournements d'une convention de prix dans le secteur du portage salarial

Sans qu'il n'y ait véritablement d'entente entre les différents acteurs du portage, le niveau autour duquel le juste prix est supposé graviter bénéficie d'un certain consensus. Lors des entretiens réalisés avec les directeurs des EPS, une convention semble faire l'unanimité :

En gros pour faire fonctionner une boîte de portage, entre le personnel, les différentes cotisations... il faut compter 10%. En dessous c'est quasiment impossible de faire fonctionner une boîte.  
(Directeur d'une EPS, moins de cinq millions d'euros de chiffre d'affaires).

L'évocation de ce taux de 10%, dont la redondance lors des entretiens avec des directeurs d'EPS est notable, indique bien l'existence d'une convention de prix qui s'accompagne d'une mise en valeur du service proposé destinée à prouver que les portés en ont pour leur argent. Cette acceptation apparaît alors contradictoire avec le fait que la plupart des EPS proposent des niveaux de frais de gestion qui se situent autour de 8 %, et que certaines vont même jusqu'à proposer des taux de 3 %<sup>170</sup>. Les origines de cette pression à la baisse sur les prix peuvent être d'origines différentes : ces institutions sont tout d'abord confrontées à une forme de concurrence extérieure, celle des Coopératives d'Activités et d'Emploi, relevant de l'économie sociale et solidaire, et qui proposent également la transformation de chiffre d'affaires en salaire :

On a un peu un concurrent, les CAE, mais après le contrat de travail n'est pas le même, et ils ont pas forcément le chômage. Mais c'est de la concurrence déloyale. Parce qu'ils prélèvent aussi 10% et ils sont financés par l'État.  
(Entretien avec un directeur d'EPS, membre du top 15).

Si la présence de ces institutions, considérées comme de la concurrence déloyale, sont pour les EPS l'occasion de réaffirmer la spécificité de leur activité, de défendre leur modèle de développement et a finalement pour conséquence de renforcer l'unité du secteur, l'importance numérique limitée des CAE<sup>171</sup> n'en fait toutefois pas la source de concurrence la plus intense. Les directeurs et membres permanents des EPS sont ainsi plus prompts à dénoncer les pratiques d'autres EPS tirant les prix vers le bas. Au XIXe siècle, la critique du marchandage s'enracinait notamment dans les résultats d'une concurrence par les prix poussant le preneur d'ouvrage à diminuer toujours plus le salaire des ouvriers travaillant sous ses ordres (Didry, 2016). Avec le portage salarial, l'employé devenant le client de l'institution qui l'emploie, la logique semblerait vouloir que la concurrence par les prix joue en sa faveur, en poussant les EPS à lui proposer des prix toujours plus bas. Entrant

---

<sup>170</sup> Au prix, selon certains de ses concurrents, de manipulations des fiches de paie sur lesquelles nous reviendrons au cours du point suivant.

<sup>171</sup> Les entrepreneurs salariés utilisateurs de CAE représenteraient environ 7000 travailleurs, contre 50 000 portés dans le secteur du portage salarial.

en concurrence les unes avec les autres, les EPS apparaissent ainsi comme des employeuses qui se vendent le moins cher possible à leurs clients :

Le pire c'est les sociétés qui annoncent moins de 10% de frais de gestion. Elles sont toutes au-dessus. Toutes. C'est juste qu'elles les récupèrent autrement : les portés vont découvrir que pour avoir accès aux formations, il faut ajouter 1% supplémentaire, pareil pour avoir des avances de salaires, 2%... Et là c'est un peu limite quoi. Les effets d'annonce comme ça n'ont aucun sens. Une société de portage ne peut pas vivre avec moins de 10 % c'est pas possible. Donc pourquoi annoncer moins et prendre plus. C'est du vol. C'est le point qui me dérange ; beaucoup aujourd'hui qui vont annoncer, et après dire à propos de nous : "ouais, ils sont plus chers". Ça n'a pas de sens.  
(Entretien avec la directrice d'une EPS, moins d'un million d'euros de chiffre d'affaires).

Ces clivages sont liés à la manière dont s'organise la concurrence sur ce marché : essentiellement perçue comme le résultat d'une lutte par les prix, les dirigeants d'EPS ont conscience de devoir baisser leurs tarifs afin de présenter une offre séduisante pour leurs clients potentiels :

C'est comme lorsque vous achetez un Paris-Tokyo, vous regardez le prix. On peut préférer une compagnie ou une autre, par rapport au siège, au repas etc. mais globalement, on est en concurrence sur le prix. Et le prix, c'est les frais de gestion. Plus de la moitié on va dire des salariés portés ne regardent que les frais de gestion quand ils choisissent une société de portage salarial. Le but est simple : je vous confie ma gestion, combien vous prenez ? Combien il me reste à la fin ?  
(Entretien avec le directeur d'une EPS, moins de cinq millions d'euros de chiffre d'affaires).

La structure de ce marché semble, selon ces acteurs, conforme à la description que la théorie économique standard fait du processus marchand. Elle oublie toutefois la diversité des politiques de prix des EPS, qui sont nombreuses à établir une variabilité de celui-ci afin de sélectionner leurs clients.

### ***1.3 Jouer sur les prix pour capter les meilleurs clients***

Dans le but de capter leurs clients, les EPS multiplient des techniques de séduction reposant sur une diminution de leurs prix qui peut prendre des formes variables. Au-delà du simple positionnement par rapport à l'ensemble de la concurrence, le prix apparaît comme un dispositif de captation et de séduction d'une clientèle spécifique qu'il peut contribuer à sélectionner. Mis à la disposition des clients qui sont invités à faire leur marché parmi les différentes offres des EPS, le prix apparaît dès lors comme un processus rabatteur (Cochoy, 2004, p.24), destiné à attirer une cible identifiée au préalable. Car pour les EPS, tous les clients ne se valent pas :

Nous on travaille beaucoup avec des ingénieurs en informatique si tu veux. Bah c'est simple, c'est des gros facteurs. Souvent 600€ par jour, voire plus. C'est l'idéal. Pour être rentables en tout cas. Parce que plus les consultants qu'on a avec nous facturent, plus on fait d'argent. Et eux, c'est sûr qu'il faut bien les traiter. Par exemple on a un consultant, notre meilleur facteur historique, qui a plus d'un million de chiffre d'affaires dans la boîte, lui on a fait en sorte de pouvoir lui louer une voiture de fonction.

(Responsable juridique d'une EPS, membre du top 15).

On retrouve chez les EPS des stratégies permettant de fidéliser de retenir les portés possédant les profils jugés comme les plus intéressants : puisque leur chiffre d'affaires est indexé au chiffre d'affaires généré par les portés, les EPS sont incitées à privilégier les clients obtenant des missions régulières et à haut niveau de rémunérations. Ces stratégies, qui s'inscrivent dans la lignée de stratégies de fidélisation d'une main d'œuvre flexible (Caveng, 2011) et d'une clientèle précieuse (Blanc, 2001), peuvent se décliner de différentes façons : Certaines EPS choisissent de mettre en place des frais de gestion variables, qui consistent en un tarif dégressif offrant aux portés facturant les montants les plus importants une baisse continue de leurs frais de gestion<sup>172</sup>. Ceci semble tout particulièrement être le cas des grands établissements (les plus petits pratiquent le plus souvent des taux fixes) : parmi les membres du top 15, 11 EPS pratiquent une forme de dégressivité ou de plafonnement des frais de gestion. Les principales EPS tentent ainsi de se donner les moyens d'attirer les consultants qui figurent parmi les plus gros facteurs :

Nous ça nous coûte grosso modo la même chose de faire une fiche de paie pour un porté qui ramène 500€ et un autre qui ramène 15 000. Donc c'est pas juste de faire payer plus à celui qui ramène le plus. C'est pour ça, on estime qu'une fois que la personne a payé 600€, on lui demande plus rien.

(Entretien avec un directeur d'EPS, membre du top 15).

L'exposé de cette logique est intéressant, puisqu'il consacre l'absence de volonté des EPS de se penser comme des outils de redistribution des ressources, où les meilleurs facteurs contribueraient à alimenter la sécurité des plus précaires. Dégressifs et plafonnés, les frais de gestion constituent par ce biais une proportion plus importante du chiffre d'affaires des facteurs les moins importants, et affirme le portage comme un mécanisme avant tout individuel qui n'est pas fait pour engager des formes de solidarités au niveau de l'entreprise. Ces prix ont alors une fonction de sélection des portés, en privilégiant un certain type de clientèle plutôt qu'un autre. On retrouve cette logique dans le secteur bancaire (Lazarus, 2012 ; Cusin, 2004), au sein duquel la connaissance personnelle des dossiers est censée permettre la sélection des bons payeurs. Dans le

---

<sup>172</sup> Le plus souvent, ce mécanisme prévoit un passage de 10% à 8% de frais de gestion au-delà d'un certain montant de chiffre d'affaires annuel (60 000 € par exemple), et prévoit parfois une diminution jusqu'à 6% en cas d'atteinte d'un palier supplémentaire.

secteur du portage salarial, cette sélection obéit exclusivement à des critères de chiffre d'affaires et de rentabilité du porté, et la récompense par la baisse du niveau des frais ne vient que d'une performance économique déjà produite.

La dégressivité des prix peut alors s'accompagner, comme c'est le cas une EPS membre du top 15, d'offres spécifiques. Les EPS proposent alors, en plus d'une rétribution financière au fait d'être un bon client, des rétribution symboliques permettant de s'affirmer comme un « bon consultant » et « quelqu'un qui compte »:

U VIP, un statut, aussi fiable qu'avantageux, offrant aux consultants qui souhaitent l'adopter l'opportunité de bénéficier d':  
Une carte GOLD CORPORATE, avec un débit différé de 60 jours, pour vos frais professionnels, grâce à MASTERCARD, Un abonnement UBER PRO ( avec centralisation de vos factures de déplacement au service de gestion de Chicportage). Facturation possible en Bitcoins ( avec une clause de sécurité en Euros, profitez des plus-values possible, parfois 30% en 10 jours , sur le Bitcoins, mais pas des pertes). Une avance de 100% de votre facture, Un costume de marque ou son équivalent pour femmes ( sous réserve rescrit Social favorable) deux fois par an, Une assistance commerciale VIP pour vous appuyer dans la recherche de mission et vous mettre en réseau avec plus de 10 000 décideurs, chefs d'entreprises, directeurs de Business Units, Directeurs des Achats, remises exceptionnelles de 15% pour tout achat, en ligne, de produits commandés depuis nos sites partenaires.  
Rejoignez Portage VIP, affichez l'image de l'excellence, et gagnez plus pour le même travail.

Figure 15 : Une offre VIP présentée par une EPS, membre du top 15 (source : site internet de l'EPS)

Présentées aux meilleurs factureurs de l'EPS comme une marque de distinction, ces offres supposent une légère augmentation des frais de gestion, et apparaissent comme des signes de reconnaissance auprès d'une clientèle dont il s'agit de prendre soin<sup>173</sup>.

Les dispositifs d'attachement de cette clientèle à haut niveau de facturation s'inscrivent dans une logique plus globale de sélection de la clientèle, qui voit les EPS chercher à identifier les bons et les mauvais portés, tout comme une partie du travail des établissements bancaires consiste à distinguer les bons des mauvais payeurs (Lazarus, 2012). Dans cette optique, le secteur d'activité s'avère une ressource précieuse, et explique que certaines EPS se spécialisent dans des secteurs réputés pour pratiquer des hauts niveaux de facturation journaliers.

---

<sup>173</sup> Ils rappellent, à cet égard, les faveurs accordées par certains employeurs à des travailleurs dont il s'agit de s'assurer la loyauté (Gros, 2016).

Ce processus s'exprime également dans le refus de transformer le chiffre d'affaires de certaines missions en salaire, lorsque celui-ci est estimé trop faible :

Ils veulent pas faire de facture en dessous d'un certain montant. Donc là il me disent : "non, pour ça, passe pas par nous, fais autrement". Si par exemple moi de temps en temps je fais des séances de coaching avec des gens qui cherchent un emploi, je revois leur CV, lettre de motivation, projet pro, c'est pas des trucs... C'est pas énorme, mais je suis obligé de le faire au black. Donc c'est un autre truc qui a ses limites.

(Entretien avec Flore, 57 ans, chasseur de tête en portage salarial depuis 4 ans, diplômée d'une école de commerce parisienne, bac+3).

La définition de bons et de mauvais clients peut ainsi, dans certains cas limites, aboutir au rejet de certaines prestations, ou de certains consultants, hors du périmètre du portage salarial. Peu d'entreprises pratiquent aujourd'hui, une réelle sélection de leurs portés :

Je vais être franche, ça nous arrive quasiment jamais de refuser quelqu'un. Sauf quand c'est sur un secteur illégal pour le portage, type les services à la personne. Mais sinon, non, on accepte les gens. Après on est pas dupes. On sait bien que certains factureront jamais avec nous, ou que s'ils facturent une fois c'est déjà bien. Mais ils ont signé la convention d'adhésion, ils sont dans notre base de données, ça nous coûte pas grand-chose. Après si un jour ils ont une mission là on fera un contrat de travail.

(Entretien avec une directrice juridique d'une EPS, membre du top 15).

La variabilité du prix du portage vient sanctionner l'existence, au sein du portage salarial, d'un salariat à deux vitesses : alors que les meilleurs factumeurs bénéficient d'offres spéciales des EPS qui sont incitées à trouver des moyens de les fidéliser, les travailleurs les moins rémunérateurs sont perçus comme des quasi-clients sur lesquels ne sont fondés que peu d'espoir de profit.

\* \* \*

Si l'ensemble des acteurs du marché s'entendent pour trouver « raisonnable » le prix de 10%, le marché du portage est fait d'écarts à cette norme qui revêtent deux fonctions principales : se distinguer d'une concurrence dans la captation des travailleurs par la pratique de prix relativement bas ; sélectionner les travailleurs par des prix et services ajustés aux portés en fonction de leurs profils. Ces dispositifs marchands nous révèlent la structure du marché du portage : alors que les EPS mettent en place des techniques visant à séduire les portés les mieux rémunérés (et les plus rémunérateurs), elles adoptent une posture d'indifférence ou de distanciation vis-à-vis des moins rémunérés, en les marginalisant parfois au risque de les perdre.

## 2. Transgresser les règles du marché pour y performer ? Dénonciations et techniques de défense face à de « fausses » fiches de paye

Outil de captation, de sélection, et de fidélisation de la clientèle, le prix constitue un élément décisif de la politique commerciale des EPS. Il ne doit toutefois pas être considéré comme un élément extérieur à la relation entre les deux parties, sanctionnant un accord économique a posteriori, mais contribue à la structurer en donnant des informations sur les qualités du vendeur. Le prix constitue un élément participant à réguler la relation entre clients et vendeurs, tout en structurant également en profondeur les rapports que les concurrents entretiennent entre eux. Les écarts à la convention de prix peuvent en effet être interprétés comme des stratégies agressives, que certains remettent en cause comme étant des entorses à la norme de qualité du service prévalant dans le secteur.

Une récente controverse nous permet d'observer les façons dont le prix peut se voir utilisé comme un argument de disqualification des concurrents par certains acteurs du marché du portage salarial : à la fin de l'année 2018, le président d'une EPS parisienne (moins de cinq millions de chiffre d'affaires) entreprend une action en justice contre plusieurs des principales EPS du secteur pour « escroquerie en bande organisée ». Cet acteur, relativement marginal au sein du secteur compte tenu de la faible importance du chiffre d'affaires de son entreprise et de sa non-affiliation au PEPS ou à la FEPS, reproche à de nombreuses entreprises d'appliquer des cotisations patronales indues à leurs salariés portés, qui leur permettraient par ce biais de diminuer le prix affiché (le niveau des frais de gestion). Cette controverse invite à combiner les apports de la sociologie économique et d'une sociologie de la perception s'attachant à décrire les opérations de qualification qui permettent à des acteurs de se prévaloir du statut d'expert ou d'être identifiés comme faussaires (Bessy et Chateauraynaud, 1995). Parce que l'expertise y est normalement détenue par le fabricant, « seul capable de donner des caractéristiques aisément identifiables des biens qu'il met sur le marché » (*Ibid*), le marché du portage salarial voit les EPS faire figure d'expertes du salariat, capable de le produire et de l'étiqueter comme authentique. L'objet qui incarne la production de ce salariat est ici la fiche de paie, qui témoigne du versement des cotisations et des prélèvements fiscaux qui transforment le chiffre d'affaires en salaire.

Au cours de cette section, nous allons voir comment, pour ces acteurs, concurrence par les prix et qualité du produit sont reliées, à travers l'accusation d'inauthenticité des fiches de paye produites. Le prix devient ainsi un objet dont se saisissent certains acteurs du marché pour faire la critique de l'activité de leurs concurrents (Boltanski et Esquerre, 2017) : par leur refus de facturer leurs clients au « prix juste », ces derniers trahiraient le marché et les conventions qui le régissent. Mais les dénonciations de ces pratiques faussaires rencontrent des critiques, de la part d'acteurs qui estiment qu'elles contribuent à décrédibiliser l'ensemble du secteur. *In fine*, cette qualification de faussaire gagne à être réintégrée à une lutte concurrentielle par les prix et la qualité.

Pour analyser cette controverse et ses implications sur la structure du marché du portage, nous retracerons dans un premier temps l'émergence de cette dénonciation. Nous décrirons ensuite la manière dont elle est rendue publique. Avant de nous pencher sur les stratégies mises en place par les acteurs du secteur afin de repousser ces dénonciations, et de garder la face collectivement.

### *2.1 L'émergence et la dénonciation de faux ou l'expertise au prisme de la concurrence*

Co-fondateur, au début des années 2000, d'une EPS dans l'ouest parisien, Sylvain est à l'origine en 2018 de la médiatisation de pratiques qu'il qualifie d'escroquerie<sup>174</sup>. Ayant mis au point une offre de portage salarial avec des frais de gestion à 10%, l'EPS dont il est le co-dirigeant cumule taille et chiffre d'affaires (chiffre d'affaires légèrement supérieur au million d'euros) modestes ainsi que des frais de gestion au-dessus de la moyenne du secteur (10%). Après une période d'interruption, au cours de laquelle il mène une carrière de comédien et développe une activité de théâtre en entreprise, il revient à la co-direction de l'EPS en compagnie de son associé, et se dit surpris de la tournure prise par le marché :

J'ai regardé les concurrents. Je voyais des taux plus bas, des frais de gestion de 8, 6, 4 %. Pourtant j'avais l'impression qu'on donnait un maximum de services à nos salariés portés. On gérait l'argent au centime près, en étant hyper efficace. Tout en étant hyper efficace, pionnier, novateur avec nos services aux petits soins avec nos portés, ça ne suffisait pas, donc j'ai dit à mon associé : "on n'est pas bon". Et j'ai proposé à mon associé de me rapprocher de sociétés de portage salarial, en me disant : ils sont meilleurs que nous.

(Entretien avec Sylvain, président d'EPS, autour d'un million d'euros de chiffre d'affaires, à l'origine de la plainte).

Désireux de se rapprocher des acteurs importants du secteur afin de saisir leur modèle économique et l'origine de leur performance, il entreprend de se réinsérer dans les réseaux des professionnels du portage<sup>175</sup>. Pour ce faire, il se rend à ces événements au cours desquels les chefs d'entreprise se communiquent leurs secrets de fabrication :

Entre patrons, on se dit les choses assez librement. On y va, on ne perd pas de temps, c'est : "comment tu fonctionnes ? Est-ce que tu mets la CVAE<sup>176</sup> sur le bulletin de paye ?"

Je ne savais pas ce que c'était, je demande à ma comptable : "c'est quoi la CVAE, et est-ce qu'on peut la mettre sur un bulletin de paye ?"

Ma comptable me dit : "la CVAE c'est la cotisation sur la valeur ajoutée, c'est

---

<sup>174</sup> Au moment où ces lignes sont rédigées, le procès n'a pas encore rendu son verdict. Il est donc difficile pour l'auteur de se prononcer sur le caractère réellement frauduleux et délictuel des pratiques qui vont être présentées. Plutôt que d'arbitrer entre les différentes parties prenantes de la controverse, l'objectif de cette section est de rendre compte de la manière dont sont mobilisées ces éléments de dénonciation dans des objectifs de luttes commerciales.

<sup>175</sup> En entretien, le président du syndicat des EPS nous indiquera avoir reçu une demande de sa part pour rejoindre l'organisation.

<sup>176</sup> Cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises

une taxe, une fiscalité d'entreprise, bien sûr on la paye, mais on ne la met pas sur le bulletin de paye.”

Donc je me dis : “tiens, il y a un truc bizarre.” Je connais des sociétés qui vont mettre une taxe qui n'a rien à faire sur le bulletin de paye et qui le déclare en cotisation patronale. Ce que les patrons appelaient à l'époque une “marge arrière” sur le bulletin de paye. La logique, c'est : “je les sors des frais de gestion et je les mets dans le bulletin de paye : je peux afficher des frais de gestion plus faibles”. C'est un moyen qu'ils ont trouvé pour gratter deux, trois pourcents, et faire un peu plus de marge en affichant des frais de gestion plus bas.

(Entretien avec Sylvain, président d'EPS, autour d'un million d'euros de chiffre d'affaires, à l'origine de la plainte).

Conformément à ce qui est régulièrement avancé par une sociologie économique rappelant l'encastrement des relations économiques dans les relations sociales (Granovetter, 1985 ; Steiner, 1999), l'observation des échanges sociaux se révèle fondamentale pour saisir le déploiement ou la redéfinition de stratégies commerciales de la part des acteurs économiques. C'est, en l'espèce, d'une relation interpersonnelle avec un autre acteur du secteur, davantage intégré aux différents réseaux du secteur puisque président d'EPS membre du PEPS, que notre acteur obtient des informations relatives aux stratégies mises en place par ses concurrents :

J'appelle cette personne, j'avais fait un seul déjeuner avec lui. On se tutoie. Je lui dis, “j'ai une question pour toi : j'entends parler de marges arrière sur bulletin de paye. Je voudrais savoir, quand vous avez des concurrents qui trichent et qui gonflent les cotisations patronales pour se faire des marges arrières pour afficher des frais de gestion plus bas... C'est quoi ta politique pour faire face à ça, parce que c'est hyper embêtant en termes de concurrence.”

Et là... la personne a fait un silence de dix secondes... Il me dit : “écoute, le mieux c'est que je t'explique comment je fais”. Et lui m'a expliqué comment lui faisait, parce qu'en fait vous avez des taxes que vous ne payez qu'à partir d'un certain nombre de salariés. Il me dit : “ voilà, moi c'est simple, dès que j'atteins ce nombre de salariés, c'est-à-dire dès que je devrais en théorie payer cette taxe, je crée une nouvelle société pour ne pas payer cette taxe mais... je la mets dans le bulletin de paye de mes salariés... je la collecte et je la fais payer par mes salariés en portage salarial.” Simplissime et génial ! Moi je découvrais ça. Lui me dit : “tout le monde le fait.”

(Entretien avec Sylvain, président d'EPS, autour d'un million d'euros de chiffre d'affaires, à l'origine de la plainte).

En recensant l'existence des différentes sociétés de portage, on trouve trace de cette stratégie de division par établissements permettant de limiter les obligations dues aux seuils légaux. Cette stratégie repose tantôt sur une division géographique (ex : Malinportage Atlantic ; Malinportage Bretagne ; Malinportage Paca...), tantôt sur une division sectorielle (ex ; optimservices audit Management ; optimservices formation ; optimservices ingénierie). Cette stratégie permet ainsi de

multiplier le nombre d'établissements, et constitue une nouvelle modalité de mise à distance des obligations de l'employeur, tout en faisant reposer sur les salariés les coûts théoriques de cette augmentation de taille de l'entreprise. La logique de la fraude est donc celle d'une diminution faciale du prix du salaire (des frais de gestion), compensée par une augmentation du montant des cotisations patronales indiquées sur la fiche de paie du porté. Le basculement est important, puisque c'est alors le niveau des taux de cotisations, et non le montant des frais de gestion prélevés, qui sont perçus par le porté comme diminuant son salaire.

## ***2.2 Le chemin de l'alerte, ou comment faire valoir l'irrégularité de pratiques de portage frauduleuses***

La dénonciation de ces pratiques, qui contreviennent selon Sylvain à la transparence que les EPS doivent aux portés dans la fabrication de leur salaire, mais surtout à une certaine vision de la concurrence qu'il s'agirait de rétablir comme libre et non faussée, positionne ce dernier parmi les lanceurs d'alertes qui, soulèvent et rendent publique l'illégalité d'une action (Chateauraynaud et Torny, 1999). Le chemin de l'alerte est alors relativement classique (*Ibid*), et se décline en trois temps.

Il s'agit tout d'abord de donner de l'ampleur à l'alerte et de la rendre publique. Cet objectif, qui trouve des relais médiatiques comme principal instrument de propagation, repose largement sur la mise en scène de la personne du lanceur d'alerte comme d'un enquêteur démontant un système de fraude généralisée. Pédagogiques, les présentations qui en sont faites au sein des différents espaces médiatiques mettent parfois l'accent sur des dimensions symboliques de la fraude, dont la nature rendrait plus immorale encore des comportements qui contreviennent à l'éthique de la concurrence.

Il m'explique qu'il triche sur la taxe handicapés, qu'il prélève à ses salariés, mais qu'il garde pour lui sans les reverser à l'URSSAF.

(Sylvain, président d'EPS, autour d'un million d'euros de chiffre d'affaires, à l'origine de la plainte sur France Inter, le 10 novembre 2018).

C'est in fine dans ce qui constitue pourtant le cœur de leur activité : l'écriture du travail salarié, que certaines entreprises de portage salarial sont ainsi accusées de falsification. Fiches de paie à l'appui, certains articles de presse relaient la plainte déposée par le directeur d'EPS mentionné plus tôt :

portageo		Bulletin de paie Septembre 2015	
Rubrique	Charges patronales		
	Taux	Montant	
Assurances rc pro et juridique	2,97000	173,36	
Fiscalité / Cvae / Tvts	3,77000	220,06	
Med.trav / Contrib.handicapés	2,76000	161,10	

Figure 16 : Extrait de fiche de paie confectionnée par une EPS et présentant, selon le plaignant, des irrégularités

En identifiant des irrégularités dans les taux de cotisations appliqués (ici ceux de l'assurance RC pro, de la CVAE et de l'AGEFIPH<sup>177</sup>), cet acteur assigne à certains de ses concurrents l'identité du faussaire et souligne la porosité d'une frontière entre experts et faussaires que certaines EPS franchissent dans le but de s'octroyer un avantage commercial. Pour ces dernières, l'augmentation des taux de cotisation ou l'application de cotisations dont les portés devraient théoriquement être exonérés constitue un instrument permettant une baisse des frais de gestion affichés :

Il y a tout un tas de taux qui sont pratiqués à des niveaux exorbitants et qui en fait ne vont pas dans les caisses des organismes de protection sociale, mais permettent à ces entreprises de casser le marché en affichant des frais de gestion toujours plus bas. Par exemple, dans le cas de cette entreprise, la taxe CVAE, la taxe AGEFIPH... Par exemple j'ai pris contact avec une portée, elle payait 270 euros par mois pour l'eau et l'électricité de l'entreprise. Pour des locaux dans lesquels elle ne va jamais !  
(Entretien avec Sylvain, président d'EPS, autour d'un million d'euros de chiffre d'affaires, à l'origine de la plainte).

Le fraudeur n'est pas ici un individu ou une institution isolée, mais « une vingtaine d'organisations, qui ont pignon sur rue », et qui appartiennent au PEPS, groupe patronal du portage salarial pourtant réputé faire le tri entre « les bonnes et mauvaises pratiques »<sup>178</sup>. Ce caractère collectif de la fraude donne une visibilité supplémentaire à l'alerte, qui ne peut dès lors plus être tenue pour un comportement individuel déviant (ce contre quoi s'est construit le PEPS), mais comme un fonctionnement promu et encouragé par les acteurs dominants du secteur.

La publicisation de l'alerte constitue ainsi le premier temps du lancement de l'alerte. Dans un second temps, l'alerte se trouve mise en commun, par la création d'une association, la FEDEPS<sup>179</sup>, que se réalise la mise en commun de l'alerte. Par une adhésion de 50 €, les portés peuvent ainsi bénéficier des conseils et d'un accompagnement juridique de l'association. Cette structure permet également la mise en commun de témoignages qui explicitent les contours de la fraude :

<sup>177</sup> Association de Gestion du Fonds pour l'Insertion Professionnelle des Personnes

<sup>178</sup> <https://www.peps-syndicat.fr/>

<sup>179</sup> Association de défense des salariés en portage salarial

Chef de projets pour la mise en place d'ERP, je suis en portage depuis 2009.

J'ai été contacté par un consultant de ma société de portage actuelle il y a peu pour m'alerter de sa découverte de surfacturations de charges patronales par notre employeur commun : de naturel confiant, ayant de bonnes relations avec mon gestionnaire de compte, je suis dans un premier temps resté dubitatif. J'ai été sur le site Francis Lefebvre pour vérifier les formats de fiches de paie et de rubriques «charges patronales» et «charges sociales», j'ai comparé avec ma propre fiche de paie : il disait vrai. J'en ai parlé à un ami expert-comptable qui m'a confirmé que certains éléments y figurant (CVAE, assurance RC pro, médecine du travail, TvTS, Agefiph ...) étaient "délirants". J'ai fait un rapide calcul de ce qui correspond à ces lignes de prélèvements "en trop" : 26 000 € depuis 2009. Car les deux sociétés ont les mêmes pratiques, sans utiliser exactement les mêmes subterfuges ... La tromperie m'est d'autant plus difficile à accepter que je leur avais donné toute ma confiance.

Aujourd'hui, je souhaite non seulement obtenir réparation de mon préjudice financier mais aussi aider les autres victimes qui ne le savent pas encore. J'ai le sentiment que certains surfent de manière nauséabonde sur la misère des gens (de ceux qui ont recours au portage pour trouver plus facilement un emploi notamment), et cela m'est insupportable.

(Témoignage de la part d'une victime de fraude, disponible sur le site de la FEDEPS).

L'association n'a toutefois par pour unique but de porter cette alerte, mais également de se faire le détenteur de la définition des contours du portage salarial éthique et légitime. L'élaboration d'un label « Portage Éthique », témoigne de cette volonté de se réapproprier les signes du portage de qualité, et d'élaborer un dispositif de confiance susceptible de convaincre les clients de la qualité du service proposé.

Enfin, afin de donner des conséquences concrètes à l'alerte, Sylvain mobilise un réseau de professionnels capable de retraduire son accusation dans le langage du droit pour pouvoir la faire valoir devant les tribunaux. Si le vocabulaire utilisé par les professionnels du droit ne diffère pas fondamentalement de celui de Sylvain, c'est l'identité de celui qui porte l'alerte à laquelle il nous faut ici nous intéresser. Que la chaîne d'accusation porte l'alerte jusqu'à un avocat signifie ainsi que cette dernière est en mesure de trouver sa place dans un tribunal.

On retrouve systématiquement des prélèvements et des charges qui n'ont pas à être assumés par le salarié, soit parce que le taux est exorbitant soit parce que le libellé fait référence à des taxes qui sont, de manière réglementaire et légales, à la charge de l'entreprise, mais jamais à la charge du salarié.

(Bertrand Repolt, avocat, sur France Inter, le 10 novembre 2018).

La technicité de l'opération de fabrication du salaire et de l'élaboration de la fiche de paie maintient la controverse dans un certain flou. Tout comme pour déterminer l'authenticité d'une œuvre d'art

(Bessy et Chateauraynaud, 1995), la découverte du caractère authentique d'une fiche de paie n'est pas chose aisée. La figure de l'expert-comptable est ainsi probablement celle qui se rapproche le plus du commissaire-priseur à qui il appartient de juger de l'authenticité d'une œuvre d'art, et se trouve mobilisée par les différents acteurs qui cherchent à faire valoir leur perception du caractère de l'objet.

Expert-comptable : Ces lignes n'ont rien à faire sur les bulletins de paie que vous m'avez montrés. Les sociétés portées ont des taxes comme toutes les sociétés qui leur incombent, elles ne peuvent pas les répercuter sur les bulletins de salaire des salariés portés. C'est le cas de la CVAE, de la C3S, de l'impôt sur les sociétés, c'est le cas de toutes les taxes que doit supporter la société de portage. Ces lignes ne doivent absolument pas figurer sur les bulletins de paie. La présentation de ces fiches de paie est irrégulière, ça c'est clair. Ces retenues n'ont rien à y faire. Et deuxièmement, ça pose la problématique pour les sociétés de portage de marger sur des impôts, ce qui bien évidemment est totalement interdit. Ces lignes ne doivent absolument pas figurer sur les bulletins de paie, elles devraient être finalement remontées au titre de frais que la société de portage doit facturer au salarié porté.

Interviewer — C'est à dire des frais de gestion.

Expert-comptable : C'est-à-dire des frais de gestion bien sûr. On doit avoir auparavant un contrat qui va fixer les règles du jeu et notamment les charges fixes de la société qu'elle retiendra par rapport à l'activité. Point. Tout ce qui reste doit me revenir en tant que salarié, sous déduction bien sûr des charges sociales et patronales, comme tous les salariés. Ce qui me choquerait compte tenu de ces informations que nous avons, c'est que ce système puisse perdurer. On ne réparera pas l'arriéré mais demain, il faut arrêter avec ça.

(Michel Tudel, président de la Compagnie nationale des experts-comptables de justice, sur France Inter, le 10 novembre 2018).

Ces différents outils de traduction et de légitimation de la plainte permettent ainsi à Sylvain, le lanceur d'alerte, de faire valoir sa position au sein de différentes arènes : médiatique, puisque des médias nationaux relaient et font connaître l'alerte ; militante, car une institution est créée dans l'objectif précis de porter cette alerte et d'en présenter une solution ; juridique, puisqu'une plainte a été déposée par cette association pour escroquerie et pratique commerciale trompeuse. L'ensemble de ce circuit de légitimation de la plainte permet ainsi à donner du relief à l'alerte lancée par Sylvain, et menace la réputation des acteurs accusés de ses pratiques.

### ***2.3 Garder la face collectivement : les stratégies de défense des sociétés de portage accusées***

L'analyse de la réception de cette alerte par les institutions accusées de comportements frauduleux donne à voir le caractère essentiel de la réputation pour ce type d'acteurs. Cela n'a rien d'étonnant pour qui est quelque peu familier des travaux de sciences de gestion sur le sujet, tant

ces derniers mettent régulièrement en avant l'importance de la réputation comme ressource au service de la performance économique des entreprises (Boistel, 2008 ; Delavoët et al, 2011). Ces approches en font toutefois bien souvent des ressources individuelles, pouvant être mises au service d'organisations singulières, en passant sous silence la dimension collective de la réputation. La sociologie invite au contraire à appréhender la réputation comme le produit de processus d'évaluation socialement situés, mobilisant des critères variables et ciblant des entités aux niveaux hétérogènes, c'est-à-dire incluant des collectifs plus ou moins étendus (Beuscart et al, 2015). Les procédés par lesquels les acteurs du portage salarial structurent leurs réponses face aux accusations de Sylvain démontrent cette dimension collective. Conformément à l'intuition de Bellah, qui montre la manière dont la réputation d'un leader rejaillit sur sa communauté (1986, p.745), la réputation du portage salarial en tant que secteur gagne à être articulée avec celles des entreprises qui le composent, dans la mesure où les mauvaises réputations des secondes risquent de mettre en péril la légitimité du premier. La mise en cause de certaines des principales organisations de portage salarial affiliées à un syndicat qui se présente pourtant comme un gage de bonne réputation permet ainsi d'éprouver les mécanismes de défense d'un secteur qui s'est, comme nous l'avons montré, massivement construit autour de sa capacité à faire unité<sup>180</sup>. Pour ces institutions, il s'agit alors de lutter contre un « risque de réputation » (Power et al, 2011) susceptible d'atteindre leur image.

### 2.3.1 La défense de l'intérêt supérieur du secteur

On perçoit particulièrement bien l'enjeu de ce risque à travers des rencontres publiques au cours desquelles ces entreprises se trouvent mises en accusation par des relais de l'alerte aux bulletins de salaires frauduleux. C'est ici lors d'un colloque consacré aux nouvelles formes d'emploi et organisé par l'observatoire du travail indépendant le 12 septembre 2018, en présence de la ministre du travail Muriel Pénicaud, que l'un des portés ayant co-fondé l'association FEDEPS, dépositaire d'une plainte contre son entreprise de portage salarial, interpelle l'un des présidents d'une EPS (membre du top 5, adhérente de la FEPS) :

« Porté — Les sociétés dans lesquelles j'ai travaillé gonflent les charges patronales par le biais de lignes additionnelles qui ne sont pas des charges patronales et qui vont directement dans les caisses de ces sociétés en question. Donc ma question Monsieur, c'est : est-ce que vous prévenez vos salariés de la ligne de 6,14 %, « autres charges patronales » que vous ponctionnez sur les salaires, de cette pratique-là ?

Dirigeant d'EPS, membre du top 5 — On ne fait qu'appliquer la Convention collective de branche. Le fonctionnement du portage salarial, vous l'oubliez, ça a permis en France et ça permet aujourd'hui à 100 000 travailleurs par an de reprendre pied dans la réalité du monde du travail. Donc là vous insinuez, dans

---

<sup>180</sup> Bien que, comme nous l'avons montré, cette unité soit relative, compte tenu de la nécessité de distinguer une majorité de « bons » de quelques méchants.

un évènement qui tend à promouvoir ces nouvelles formes de travail, que globalement, les acteurs de ces nouvelles formes de travail, entre guillemets, sont des voleurs ! Alors qu'on ne vous ait pas expliqué, que vous n'avez pas compris, que vous n'avez pas lu les conventions, que vous ne sachiez pas ce qu'est une convention collective de branche, j'entends, j'en prends acte, c'est bien dommage. »

(Enregistrement du colloque du 12 septembre 2018 consacré aux nouvelles formes d'emploi, en présence de la ministre du travail, Muriel Pénicaud).

Dans la lignée de cette intervention, la façon dont ces dénonciations ont été reçues par l'ensemble des autres acteurs du secteur montre les mécanismes de solidarité qui peuvent se déployer entre ses acteurs pour en préserver l'intégrité. Tout en se prononçant de façon très vague sur les fraudes soulevées par le porté, le président d'EPS précité rappelle l'utilité économique d'une forme d'emploi offrant selon lui une alternative au chômage. Ce registre de justification, qui se situe dans le prolongement de la logique que nous nous sommes attachés à décrire en première partie, permet ainsi d'encadrer le juridique dans l'économique, et de faire du premier un élément anecdotique par rapport au second.

Bien sûr, les déclarations des directeurs d'EPS sont unanimes pour mettre en avant la nécessité d'un portage salarial propre et transparent. C'est toutefois systématiquement par des critiques que répondent les directeurs des entreprises (incriminées bien sûr, mais aussi celles qui ne sont pas concernées par les accusations) interrogés sur la plainte. Ces derniers reprochent à l'acteur dépositaire de la plainte un individualisme nuisant au secteur compris dans sa globalité, et rompant une discipline sociale que tout concurrent se doit pourtant d'avoir intégrée. Après qu'il m'a fait part de l'exigence de transparence qui est celle de son entreprise en matière de frais de gestion, et qui devrait selon lui être celle de tout le secteur, voici ce que me répond ce directeur d'une EPS parisienne (autour d'un million d'euros de chiffre d'affaires) lorsque j'évoque cette action :

Ça c'est une énorme connerie. C'est quelqu'un (le président d'EPS auteur de la plainte) qui n'a pas compris le fonctionnement du portage et c'est quelqu'un qui pense qu'à lui. Le portage salarial existe depuis 1986 en France. On s'est battus comme des malades pour le faire reconnaître. En 2015 il a été intégré au code du travail de manière satisfaisante, on a réussi à sauver le portage salarial, aujourd'hui on a même une branche. Et là, ce qui se passe avec cette plainte, ça rassure les gens ? Je crois pas... ça décrédibilise le métier. Donc il a rien compris.

Également rencontré dans le discours du président du PEPS, l'argument selon lequel ces accusations nuisent à l'ensemble du secteur donne bien à voir les contours de la discipline sociale (Lazega, 2012) régissant les relations entre concurrents. Pour ce secteur dont l'activité consiste à exercer une activité de mise en conformité du revenu avec la loi, la crédibilité et la confiance constituent en effet des ressources essentielles afin de se voir confier le rôle de production du

salaire. Le difficile processus de reconnaissance des EPS comme des institutions acceptées par le droit rend donc ses acteurs particulièrement attentifs au maintien de cette crédibilité. Mais la mise en avant des intérêts du secteur constitue ici un moyen pour mettre à distance le fondement de la plainte. Cet objectif est prolongé, en particulier de la part des EPS de tailles plus importantes, par une disqualification de la personne du plaignant, accusé de se faire lanceur d'alerte à des fins commerciales, ou encore d'être lui-même l'auteur de pratiques dont le caractère éthique est sujet à caution:

Nous on est très sereins, on a toujours été très vigilants là-dessus, mais c'est vrai que ça bouge pas mal en ce moment... On n'est pas dupe, le but (nda : de la plainte) c'est de récupérer des consultants. Après c'est assez déloyal et pas forcément logique parce que c'est une société qui se veut chevalier blanc et qui ne respecte pas forcément les principes élémentaires comme le fait que quand on est une entreprise de portage, il faut que ce soit l'activité exclusive de l'entreprise... Et lui a priori c'est pas le cas. Et pour faire la leçon à tout le monde faut être vierge et très propre. Et puis ce qui est marrant c'est que trois semaines après, il y avait plein de pub sur Internet... Donc en fait il s'est clairement servi de ça pour se faire de la pub.

(Entretien avec un directeur d'EPS, membre du top 5).

Ce qui est marrant c'est qu'il nous a demandé, il y a quelques années, de faire partie du syndicat. Et on l'a refusé à l'époque, parce que lui ne faisait pas du portage à titre exclusif. On a trouvé ça, qu'il faisait aussi du conseil, alors que la loi stipule que le portage salarial est une activité exclusive pour les entreprises qui le pratiquent.

(Entretien avec le président d'une EPS, membre du top 15).

Cette alerte donne en fin de compte à voir un paysage du portage salarial relativement uni : La majorité des acteurs se plient à la discipline sociale du secteur consistant à agir pour la crédibilité collective des institutions importantes du portage, quitte à euphémiser certaines des pratiques frauduleuses dénoncées par un lanceur d'alerte.

### 2.3.2 Le porté, un consommateur rationnel et responsable

Une autre stratégie de défense consiste à insister sur l'identité du porté comme consommateur rationnel afin de le rendre responsable de ses choix de consommation. La figure du consommateur a fait l'objet d'un intérêt particulier de la sociologie économique. Elle montre en particulier que l'apparition d'un cadre juridique venant qualifier le consommateur apporte « une force spécifique à une vision du monde social fondée sur la capacité de choisir et s'efforçant de réaliser les conditions de libre exercice de cette capacité » (Pinto, 2018). La création de cette figure juridique au cours des années 1970 et 1980 participait alors d'une volonté d'instaurer les conditions de la libre concurrence. On trouve, à travers les discours et méthodes déployés par les EPS, cette volonté d'instituer un « agent économique doté de système de préférences et de ressources » (Pinto, 2018).

Affirmer le porté comme un consommateur rationnel vise ainsi à le responsabiliser afin de présenter comme légitime l'ensemble des transactions qui le lie aux EPS.

Directeur d'EPS : Aujourd'hui, à notre sens, on est totalement dans les clous. On est compétitifs. Les salariés portés avant de venir chez nous, ces personnes acceptent des conditions générales, on leur transmet des simulations qui incluent l'ensemble de ces éléments, qui indique un salaire net, donc l'argent qui va directement dans leur poche. Tout ça est indiqué dans leur contrat de travail. Ils le savent et ils sont d'accord avec ça. Donc quand certaines personnes disent qu'ils ne sont pas au courant, je suis très étonné, parce que tous les ans ils reçoivent le cumul de chaque ligne.

Interviewer : Mais facturer une Participation aux moyens généraux (eau, électricité, téléphone) au sein d'une ligne « autres charges patronales », est-ce que c'est normal. Cet argent ne part pas vers un organisme collecteur... Il part dans vos caisses...

Directeur d'EPS : On respecte totalement la législation. Les salariés sont informés avant de venir chez nous. Ils valident ce mode de fonctionnement.

Interviewer : Ils le valident mais est-ce que c'est normal de le faire ? C'est pas une cotisation patronale, la participation aux moyens généraux...

Directeur d'EPS : Alors, concrètement, depuis 2000 on a inventé une profession qui s'appelle le portage salarial. On a travaillé avec des juristes, des avocats, des experts comptables, des conseillers pour coller à la législation, donc à mon sens, mais après peut-être que si effectivement cette histoire va plus loin... on peut se tromper. Mais à mon sens, on est dans la totale légalité. »

(Dirigeant d'EPS, membre du top 15, sur France Inter, le 10 novembre 2018).

Le moment de la signature du contrat est ici assimilé à un acte de vente comme un autre, au cours duquel le consommateur valide des conditions générales de vente, qui, une fois acceptés, ne peuvent plus être contestés. Les taux de cotisation ne sont dès lors plus présentés comme des outils dont les taux sont définis à un niveau légal, réglementaire ou conventionnel, mais des propriétés du produit (le salaire) susceptibles de varier d'une entreprise à l'autre et à propos desquels le porté se doit d'arbitrer. Impactés par la concurrence que se livrent les EPS pour s'attirer leurs signatures, les portés se trouvent placés dans une situation qui n'est pas sans rappeler celles produites par les dérives du marchandage (Didry, 2016). Si les ouvriers du XIXe siècle subissaient la baisse des prix décidées par des loueurs d'ouvrage qui les rémunéraient, c'est au milieu des différentes offres commerciales des EPS que les portés ont à identifier leurs intérêts et, le cas échéant, repérer la fraude. Mais cette baisse de la rémunération du travailleur, qui motive à l'époque une régulation de la part de l'Etat et une interdiction du marchandage, semble perçue comme partie intégrante des règles du jeu organisant ce marché des employeurs. On trouve en effet, à travers cette logique

argumentative, une incarnation des discours libéraux qui font du consommateur un agent économique libre et informé (Pinto, 2018).

C'est au porté de faire son marché. Qui est le roi là-dedans, c'est le client ! Le porté il est pas con, en général c'est des cadres les gars. On leur dit : "faites une simulation et après demandez à la société de portage de respecter ce pour quoi elle s'est engagée". C'est comme dans tous les métiers : quand vous achetez un iPhone vous achetez un iPhone, quand vous achetez un Samsung vous achetez un Samsung. C'est pas pour autant qu'Apple va commencer à taper sur Samsung.

(Entretien avec un directeur d'EPS, autour d'un million de chiffre d'affaires).

Le porté est ainsi vu comme un acteur disposant de capacités cognitives suffisantes pour pouvoir faire un choix efficient. Par ce biais, les acteurs du portage opèrent un véritable virage dans la manière de réguler la profession : alors que cette dernière s'est construite sur l'élaboration de dispositifs légaux (loi, branche) et éthiques (chartes) censés sécuriser le secteur, les acteurs du portage mettent en avant la fonction régulatrice du prix de vente, qu'il appartient au porté de surveiller et de comparer au reste de l'offre. Ce basculement, qui substitue le jeu du marché à la régulation par la loi et la morale des acteurs (Nouguez, 2009), implique une conception toute particulière du porté, et le construit comme un consommateur averti. Cette capacité à faire des choix de consommation efficients, lorsqu'elle n'est pas présentée comme inhérente au travailleur indépendant, serait garantie par le type de population (principalement des cadres) concerné par le portage, qui irait de pair avec la possession de la compétence de naviguer entre les différentes offres, et de mettre à distance celles qui sont les moins avantageuses ou frauduleuses. C'est toutefois faire abstraction de la permanence d'une relation d'autorité entre l'EPS et le porté, qui, si elle n'est pas garantie par une surveillance ou la gestion de l'organisation du travail, se déploie autour d'une gestion administrative, c'est-à-dire le pouvoir de fabriquer la fiche de paie et de garantir le contrat de travail :

Par exemple la C3S, c'est quelque chose qui est à payer par les entreprises qui font 19 millions de chiffre d'affaires. Or mon entreprise de portage elle fait moins de 5 millions de chiffre d'affaires. Donc on devrait pas avoir à payer mais on la paye. J'ai eu la puce à l'oreille à ce moment-là. Je leur ai posé une question à un événement, et ça leur a pas plu. Le lendemain j'ai reçu un coup de fil de la déléguée régionale qui m'a dit : « tu poses trop de questions, il faut pas poser ces questions là... » Tout ce qu'il faut pour mettre la puce à l'oreille. Déjà à cette époque là je m'étais posée des questions. On m'a dit « tu sais ton contrat de travail, il peut s'interrompre... »

Entretien avec Béatrice, 44 ans, consultante en développement international en portage salarial (EPS membre du top 15).

Bien que le porté devienne le client de son employeur et détienne, à ce titre, un certain pouvoir dans le choix de l'entreprise qui le salariera, la lecture de la construction d'un marché des employeurs comme instauration d'une relation d'emploi dans laquelle le « porté est roi » ne semble pas pleinement satisfaisante. La capacité de l'EPS à construire la relation salariale dans laquelle le porté enregistre son travail rend les ruptures de ce type de relations couteuses pour les portés, de même que le sont les compétences à mobiliser pour s'assurer du respect de ses droits et de ses conditions de rémunérations.

\* \* \*

Le concurrence par les prix, telle qu'elle se déploie dans le secteur du portage salarial, favorise le développement de pratiques commerciales à la limite de la légalité<sup>181</sup>, qui donnent à voir la nature du salariat produit et mis en vente par les EPS. Le salaire, et la fiche de paie qui le matérialise, deviennent en effet des marchandises fabriquées dans le but de capter des clients et de générer du profit pour les entreprises qui en sont les auteures. La fiche de paie a donc, nous l'avons vu, pour fonction de séduire le client potentiel, offrant l'accès à un système de protection sociale valorisée par ses vendeurs. Elle fait toutefois l'objet de stratégies commerciales consistant à augmenter la marge qu'il est possible d'en retirer. En ce sens, les EPS semblent pouvoir être assimilées à des fabricantes d'un salariat de contrefaçon. Tout comme le lien de subordination ou le temps de travail, les cotisations présentes sur la fiche de paie font l'objet d'appropriation par des acteurs économiques qui les utilisent pour se livrer une concurrence par les prix.

### 3. Un travail relationnel généré

La concurrence par les prix ne suffit pas à épuiser la complexité du rapport marchand qui se noue entre l'EPS et les portés. On peut en effet tenir pour un des solides acquis de la sociologie économique que la concurrence et les choix des consommateurs se font, sur un certain nombre de marchés (Karpik, 1996), au moins autant par la qualité que par la quantité. C'est le cas du marché des « biens culturels » tels que le vin (Chauvin, 2011), ou de certains services comme les prestations juridiques fournies par les avocats (Karpik, 2003). Si salaire ne saurait être considéré comme un bien culturel à proprement parler On trouve toutefois, sur le marché du portage salarial, quelque chose de commun aux marchés précédemment évoqués. Les prix y sont affichés de manière explicite, mais l'incertitude sur la qualité du service y est en effet caractéristique. Tel le client du cabinet d'avocat, le porté peut, dans la plupart des cas, être taxé d'une « ignorance comptable du profane » (Karpik, 2007) demandant aux EPS de nouer un lien de confiance personnel avec lui. Les dispositifs de jugement qui viennent appuyer le porté dans le choix de son EPS apparaissent dès lors assez proches de ceux mobilisés pour appréhender les biens singuliers. Puisqu'il n'existe pas

---

<sup>181</sup> Et même illégales, si l'on en croit les intervention des experts mobilisés par l'auteur de la plainte.

de guide Michelin référençant et attribuant des notes aux entreprises de portage (Karpik, 2000), c'est selon le modèle de la personnalisation (Karpik, 2010), c'est-à-dire par des systèmes de recommandations ou de relations personnelles, que les portés établissent les jugements qui vont les pousser à choisir une entreprise de portage par rapport à une autre. Parmi ces éléments, les premiers contacts des portés avec le personnel de l'EPS apparaissent décisifs. Il s'agit en effet, pour les EPS, de présenter des signes de proximité permettant aux portés de leur accorder leur confiance dans ce travail que constitue la fabrique de salaire. Le développement de cette relation s'appuie, à l'instar de celle qui lie les agents immobiliers (Bernard, 2012) à leurs clients, sur la mobilisation de capitaux spécifiques et la personnalisation des relations, dans un mouvement que Luc Boltanski et Arnaud Esquerre ont bien repéré dans des manuels de marketing en parlant de « marketing relationnel » :

« La stratégie marketing appelle fondamentalement un marketing dit “relationnel” bien plus que “transactionnel”. Alors que ce dernier est focalisé sur l'acte de vente, le marketing relationnel vise à établir, maintenir et développer des réseaux, des relations et des interactions avec les clients et les autres partenaires, à un certain niveau de profit, de manière à ce que les objectifs des parties se rejoignent, et ce par un échange mutuel et l'accomplissements de promesses. [...] l'organisation collabore avec les consommateurs pour créer, délivrer et partager la valeur. [...] Cette approche est activement utilisée pour attirer et fidéliser les différents segments de visiteurs et en faire si possible des “amis” ou des “membres” mécènes ou bénévoles (M7, p. 50). »  
(Esquerre et Boltanski, 2016)

Pour les EPS, être un bon employeur ne signifie en effet pas vendre un produit à un instant t. L'EPS n'est pas un commercial qui opère un acte unique de vente, mais un opérateur, une plateforme qui se doit de renouveler la confiance que lui accorde les portés afin de maintenir effectif l'accord marchand qu'elle passe eux. Ce travail s'opère via une superposition des rôles, inhérentes à la nature particulière de la relation entre les deux entités, que nous analyserons selon trois dimensions spécifiques : la mobilisation de professionnelles chargés d'incarner la disponibilité de l'organisation à l'égard des clients (relation de commerciale clients à entreprise de service); la manifestation d'une autorité diffuse de l'EPS, qui se rappelle par séquences comme employeur à ses portés (relation « salariale » d'employeur à employé); la réduction de la distance entre les dirigeants de l'EPS et les portés, à travers la mise en avant d'un capital entrepreneurial (relation d'indépendant à indépendant).

### ***3.1 La mobilisation de professionnelles de la relation***

Le premier contact entre le porté et son EPS est de nature commerciale, et instaure une relation entre un vendeur et un client qu'il s'agit de séduire. Pour ce faire, les EPS déploient des techniques d'accueil de clientèle essentielles dans l'optique de capter les clients (Schütz, 2018). Il s'agit, pour

l'EPS, de faire valoir sa capacité à être disponible pour ses clients et d'engager une relation mêlant proximité et distance selon les besoins de ce dernier. Nous avons préalablement analysé le caractère paradoxal de la relation que les EPS entretiennent avec la notion de subordination : alors qu'il leur appartient de démontrer l'existence d'un lien de subordination entre elles et leurs portés, leurs discours se fondent précisément sur une valorisation de relations d'égal à égal entre « partenaires ». Au niveau de l'EPS, ce mélange de proximité et de distance se construit autour d'une division sexuée du travail relationnel, qui assigne à chacun des professionnels un rôle spécifique dans la gestion de la relation avec les consultants. La structure de la plupart des EPS se caractérise ainsi par une division du travail assez fortement genrée. Nous avons ci-dessous entrepris de reproduire une synthèse de l'organigramme d'une société de portage dans laquelle nous avons réalisé quelques jours d'observation, en retenant le sexe, l'âge et le niveau de diplôme des salariés, afin de rendre compte de cette répartition des postes et du travail relationnel au niveau de ces entreprises :

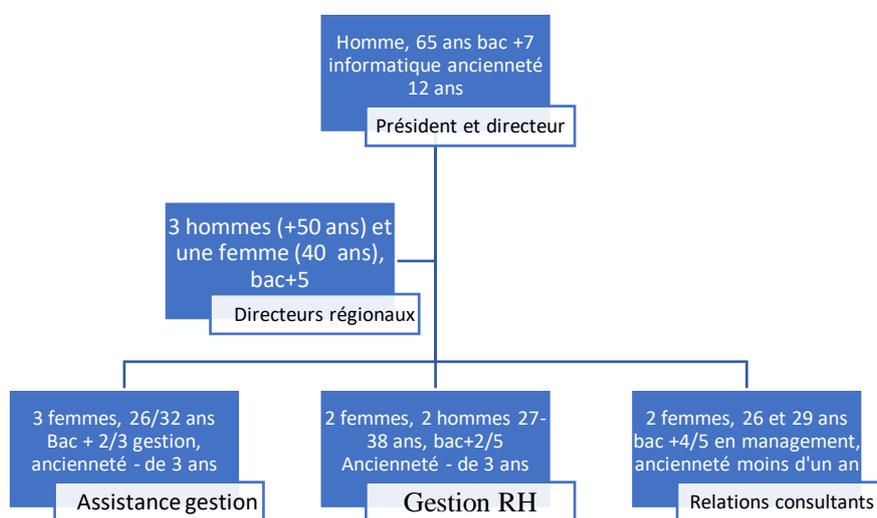


Figure 17 Organigramme synthétique d'une EPS

Cette division genrée du travail se retrouve dans la mise en place du travail relationnel par les EPS. Dans l'entreprise observée, la quasi-totalité des personnels exclusivement dédiés aux relations avec les consultants sont des femmes, tandis que le personnel dirigeant est majoritairement masculin. Cela n'est pas anodin. Car si Gabrielle Schütz décrit les ressorts d'une « complicité féminine » (Schütz, 2012) unissant les responsables d'équipe et les hôtesse dont elles ont la charge, on trouve dans les EPS une autre forme de mobilisation des modes genrés de sociabilisation. Les relations y apparaissent en effet fortement différenciées<sup>182</sup> : les conseillères dédiées aux relations consultants adoptent un dévouement que la sociologie a bien identifié comme un des comportements professionnels assignés aux femmes (Skeggs, 2015). Cela peut par exemple se comprendre aux

<sup>182</sup> Ce sera l'objet de notre troisième temps (3.3) que de montrer comment les cadres dirigeants mettent en avant leur proximité vis-à-vis des clients.

mails envoyés automatiquement (mais systématiquement signés par des femmes) à ceux qui entrent en contact avec une EPS en entrant ses coordonnées sur le site de l'entreprise :

Monsieur Louvion bonjour,

Suite à votre recherche d'informations sur le portage salarial, je viens de chercher à vous joindre pour échanger ensemble sur l'opportunité et la pertinence de notre solution de portage pour votre projet professionnel.

Je vous renouvelle donc ma proposition de convenir ensemble d'un entretien téléphonique et me tiens à votre disposition dès que vous souhaiterez et pourrez reprendre le contact avec PORTAGE+<sup>183</sup>.

Je m'engage à suivre personnellement votre demande et votre dossier. Soyez assuré de mon dévouement à vos côtés.

Dans l'attente du plaisir de notre prochain échange, veuillez croire en l'expression de mes sentiments les plus dévoués.

Jeanne Ribel<sup>184</sup>, consultante RH.

Bien que ce mail ne soit pas littéralement rédigé par cette « consultante RH », la mention du dévouement ainsi que du suivi personnel du dossier par cette professionnelle témoigne des stratégies d'entreprises des EPS qui choisissent de placer les femmes dans des positions d'assistantes, au service de consultants souvent masculins qu'il s'agit d'accompagner, de façon personnalisée. Ce ton se retrouve également dans les interactions quotidiennes qu'entretiennent ces professionnelles avec les portés :

Le téléphone sonne :

Coolportage, Aurélie bonjour.

Oui, bonjour Monsieur, que puis-je faire pour vous ?

Alors, je regarde ça tout de suite (...) Oui, je vois votre compte, vous avez bien une réserve de 2457€ en ce moment. Oui donc pour un congé payé pas de souci, je vous mets ça jusqu'au 27 ?

Très bien Monsieur, n'hésitez pas à rappeler en tout cas, au revoir.

(Notes du journal de terrain, observation réalisée dans une EPS parisienne, membre du top 15 en avril 2016)

Ces interactions témoignent de la relation de service dans laquelle se trouvent les chargées de relations avec les consultants, et semblent montrer comment des distances s'instituent entre les membres permanentes des EPS et les portés. Si la régularité avec laquelle des jeunes femmes occupent ces postes de contact avec les salariés portés renseigne sur la logique sous-jacente à la construction de ces postes, certains échanges informels avec les cadres dirigeants des EPS

---

<sup>183</sup> Le nom de l'EPS a été modifié

<sup>184</sup> Le nom a été anonymisé

permettent d'affirmer de façon plus claire les qualités perçues comme nécessaires à l'occupation de ces fonctions :

R : Puis bon, on n'est pas fous. On sait que pour nos consultants c'est sympa d'avoir des jeunes nanas, comme ça, prêtes à répondre s'ils ont une question. Puis bon, elles sont pas mal hein ?

AL : Oui je suis d'accord.

R : C'est sûr que moi aussi si j'étais consultant et qu'on me répondait comme ça, je me dirais : "cette boîte elle est bien" (rires).

(Notes du journal de terrain, échange informel avec le directeur marketing co-fondateur d'une EPS, membre du top 15, avril 2016).

Au sein de certaines EPS, l'organisation du travail relationnel reprend des logiques que l'on retrouve dans l'organisation de la profession d'hôtesse d'accueil. Les éléments valorisés y sont sensiblement les mêmes, dans la mesure où sont mises en relief des qualités pensées comme féminines, en particulier le fait d'être « souriante, jolie, gentille, aimable, patiente » (Schütz, 2018), et surtout, *d'être là* pour ses clients. En définitive, ces femmes sont surtout mobilisées pour mettre à disposition les temps d'une présence dont les principaux atouts sont d'être féminine et permanente. La première interaction des portés avec l'EPS se développe souvent avec elles, et ce sont elles qui possèdent la charge de la représentation de l'entreprise. Dans cette perspective, elles assurent l'entretien du capital symbolique et relationnel de l'entreprise (Bourdieu, 1998 ; Schütz, 2006).

Cette fonction ne nécessite pas forcément la possession d'une connaissance approfondie de l'entreprise, comme en témoigne le turnover régulier (dans l'EPS observée, la plupart de ces salariées était en apprentissage ou en stage après une licence de ressources humaines ou de gestion, et n'étaient pas destinées à être embauchées ensuite<sup>185</sup>), mais plutôt la capacité de mobiliser un discours capable de séduire les clients potentiels et de l'exprimer avec clarté. Peu formées à l'exercice, ces salariées sont, tout comme les hôtesses (Schütz, 2006), chargées de mobiliser des compétences sociales pour lesquelles elles ont été sélectionnées<sup>186</sup>. Au cours de l'observation réalisée dans une EPS (membre du top 15), j'assiste ainsi plusieurs fois à l'explicitation du discours d'accueil officiel de l'EPS, mettant en avant l'histoire d'une entreprise fondée par une « bande de copains ».

---

<sup>185</sup> Quelques schémas d'ascension au sein de l'entreprise semble toutefois être envisageables, à l'image de cet apprenti de 22 ans, que le directeur de l'EPS me confie, lors d'une discussion informelle, envisager d'embaucher après une période d'apprentissage d'une année. Le fait que cette embauche concerne le seul homme (sur un effectif de 6 « hôtesses d'accueil ») renvoie aux évolutions différenciées qu'hommes et femmes connaissent dans ce type de professions (Battagliola, 1987, p.67).

<sup>186</sup> Ainsi le directeur marketing de l'EPS observée met-il en avant le fait qu'elles sont « sympas », « souriantes » et « dégourdis ».

C'est donc par un positionnement mêlant dévouement (disponibilité de tous les instants) et distance (vouvoiement, formules de politesse) que se construit le contact de l'EPS avec les portés, dans ce qui s'affirme de prime abord volontiers comme une relation commerciale bien plus que salariale. Cet équilibre, souvent valorisé par les professionnelles de la relation en portage bien qu'il soit régulièrement soulevé qu'il n'est pas facile à trouver, impose une posture qui se montre rassurante vis-à-vis de cadres pour qui la situation d'emploi peut être difficile.

R : Donc c'est un travail qui demande beaucoup d'empathie.

AL : D'empathie ?

R : Ouais pour certains, t'es vraiment dans l'accompagnement. Il y a quand même des profils de cadres qui ne retrouvent plus de job et pour qui c'est difficile. Arrivé à un certain âge ils sont exclus d'un contrat de travail classique. T'as besoin de les rassurer, qu'ils reprennent confiance aussi. Donc il faut les redynamiser. Je me sens pas assistante sociale, pas du tout. Mais qu'ils sachent qu'il y a une présence et qu'ils peuvent m'appeler s'ils ont besoin, qu'il y a d'autres consultants qui sont dans la même situation qu'eux. (Entretien avec une déléguée régionale région Nord au sein d'une EPS, membre du top 5, en poste depuis deux ans).

D'autres professionnelles de la relation, plus expérimentées dans le secteur, s'éloignent de ce modèle du dévouement distant pour mettre en place des relations de proximité plus détendues, dont le tutoiement et l'organisation de rencontre plus informelles sont de bons indicateurs :

R : Voilà, moi je leur dis : "je suis là pour vous, vous m'appellez quand vous voulez, on va boire un verre, on voit avec les autres consultants, on va faire un truc...".

AL : Et ils t'appellent pour boire des verres ?

R : Il y en a avec qui je suis hyper pote, ouais. Ce midi j'ai déjeuné avec un porté de la boîte. Un qui a toujours été salarié, et tu vois il y a facturé pendant plus d'un an et demi chez nous, et son discours c'est : "olala c'est dur". Il travaille tout le temps, mais quand les boîtes achètent des prestations, c'est tous les trois mois. Et donc il me dit "je sais pas si dans trois mois je pourrai retravailler". Et ça c'est très dur à vivre ; Alors moi j'essaye juste de le remotiver. Je lui dis "depuis mai tu travailles, t'as jamais eu de périodes de chômage, t'es toujours en train de bosser". Mais il est toujours en train de se dire... Donc toi tu essayes de le rassurer.

(Carole, « Commerciale » chargée d'un portefeuille de client au sein d'une EPS, membre du top 15, en poste depuis six ans).

Si ce mode de sociabilité des professionnelles de la relation des EPS doit amener à relativiser l'enfermement des femmes chargées de clientèle dans un mode de relation conforme à ce

dévouement distant, il faut immédiatement préciser que le dernier extrait d'entretien n'est pas tout à ordinaire. En effet, Carole est elle-même la fille d'un dirigeant fondateur d'EPS, au sein de laquelle elle travaille tôt dans sa carrière pendant plusieurs années avant de rejoindre une autre EPS en CDI. Il est permis de penser que cette socialisation précoce au monde du portage salarial, tout comme le rapport au travail permis par le fait de travailler dans l'entreprise d'un proche parent, façonne un rapport plus relâché avec les portés que les professionnelles évoquées précédemment, et que par conséquent sa configuration constitue davantage une exception que la norme. Toujours est-il que ce temps de présence des professionnelles de la relation apparaît décisif pour les EPS dans l'optique de se fabriquer une réputation et une image. Comme le cas de Carole peut le suggérer, ce résultat s'obtient notamment par un jeu avec les horaires de travail. Afin d'épouser les horaires de consultants indépendants que les cadres dirigeants des EPS savent flexibles, les rotations de personnel sont organisées de façon qu'au moins un membre du personnel soit présent dans les locaux de l'entreprise jusqu'à 20 heures.

Intégrée par les directions d'EPS comme une dimension importante de leur travail, la relation personnelle est perçue comme relativement structurante par les portés, pour lesquels l'appel téléphonique à l'entreprise constitue le plus souvent l'épreuve qu'ils imposent aux EPS en guise de sélection. Se dessine alors une opposition entre les entreprises humaines, accordant du temps aux portés lorsqu'ils en ont besoin, et des entreprises industrielles, que la métaphore du numéro suffit à rendre explicite :

R : J'en ai vu deux, j'ai vu Groportage et Portagebis. Chez Groportage j'ai vu qu'on était traités comme des numéros. Donc pas possible parce que pour moi l'humain c'est fondamental. Et Portagebis j'ai été traitée par une femme très humaine donc au niveau des valeurs ça collait.

AL : Chez Groportage ça se traduisait pas quoi ce traitement comme des numéros ?

R : C'était à l'époque hein, et je suis tombée sur une personne... Dès qu'on posait des questions, c'était minuté... En gros : "vous payez !". Et telle option c'était payant, vous louez une salle c'est payant... Pas d'intérêt à ce qu'on fait, pas de retour, donc ça m'a pas donné envie quoi.

(Entretien avec Bénédicte, consultante RH en portage salarial, 46 ans, père prêtre, mère au foyer, BTS de stylisme puis master de gestion des ressources humaines en reprise d'études).

Eux ils faisaient tous les quinze jours une réunion d'information pour les portés potentiels. Je suis allé voir c'était vraiment, pour moi c'était trop la machine, l'usine, il fallait venir avec un projet bien défini, que j'avais pas à l'époque, je savais pas ce que j'avais envie de faire. Donc je suis allé voir et je me suis dit c'est pas pour moi.

Et Bonportage quand je suis allé voir c'était très humain, mon entretien s'est passé avec quelqu'un de l'EPS, elle a pris un rendez-vous avec moi, c'était un entretien face à face, individuel, où elle a expliqué tous les critères, comment ça marche, quels sont les avantages, désavantages. Là je me suis dit bon... ça m'a plus convaincu.

(Entretien avec Jean-Pierre, 58 ans, directeur administratif et financier en portage salarial depuis un an et demi, père chef d'entreprise, mère femme au foyer diplômé d'une licence de comptabilité puis diplômé d'expert-comptable en formation continue, marié, deux enfants).

Bien que leur relation se noue sur des bases commerciales, les portés attendent généralement des professionnels du portage qu'ils montrent une capacité à leur accorder du temps, qui sortent du rapport marchand dans lequel les relations sont encadrées. Cette capacité à mettre à distance la dimension marchande de la relation constitue un indice de la qualité de l'EPS, et témoigne du fait que de nombreux portés attendent du bon employeur qu'il leur manifeste un intérêt qui ne soit pas exclusivement économique. Ces configurations se rencontrent le plus souvent dans les EPS de plus petite taille, où le caractère genré de la division du travail est également le plus faible. Ceci est assez logique, dans la mesure où l'augmentation du nombre de portés dont l'EPS a la charge entraîne une augmentation des effectifs, et la constitution de véritables pôles qui n'échappent que rarement aux lois de distribution genrées des professions. A l'inverse, les situations dans lesquelles l'EPS ne repose que sur le travail d'un permanent (qui en est le directeur fondateur, et qui accueille généralement une trentaine ou une cinquantaine de consultants au sein de son entreprise), donnent à voir une superposition des rôles de direction et de relation. C'est d'ailleurs dans ce type d'entreprises que l'on rencontre des femmes directrices.

### ***3.2 Affirmer son pouvoir de sélection : comment garder un pouvoir de contrôle sur des salariés qui sont aussi des clients ?***

Au sein des EPS, cette posture de dévouement envers la clientèle cohabite avec l'exercice d'un contrôle disciplinaire diffus qui, par intermittence, vient rappeler au porté qu'il est également salarié de l'EPS. Certaines interactions, menées le plus souvent par les dirigeants d'EPS, viennent alors manifester aux portés que leur relation avec l'EPS reste celle qui lie employeur et employé, et qu'en plus d'être son client le porté lui est redevable d'un certain nombre d'obligations.

L'ambivalence de cette interaction peut être décrite sous l'angle de la sélection mutuelle : s'il s'agit pour l'EPS et ses cadres dirigeants de séduire les portés afin de se faire choisir par eux, les personnels des EPS cherchent tout de même à identifier les situations qui pourraient se révéler problématiques afin de se prémunir d'un risque de conflit avec les portés qui s'appêtent à signer un contrat de travail avec ces établissements. Ces situations interviennent par exemple au début de la relation entre le porté et son EPS, lorsque s'opère une sélection implicite ou explicite des portés.

Le lien salarial unissant le porté à son EPS devient alors un prétexte pour exercer un contrôle sur la clientèle. À mi-chemin entre l'entretien de recrutement du salarié et la démarche commerciale adressée au client potentiel, ces premières interactions voient les EPS chercher à identifier les caractéristiques des bons portés afin de mieux les capter. Les travaux se penchant sur l'étape du recrutement de commerciaux ont notamment pu montrer la manière dont s'imposaient aux yeux des recruteurs des « candidats convaincants, dynamiques et adaptables » (Eymard-Duverney et Marchal, 1997), reléguant parfois la question du parcours antérieur au second plan.

La fusion entre la figure du client et celle du travailleur s'incarne ici dans la valorisation des mêmes compétences pour les deux figures : la possession d'un savoir-être particulier, s'appréciant à la capacité à se plier aux règles imposées par l'entreprise cliente ainsi que l'EPS ; la productivité, dont nous avons vu qu'elle était à la base des stratégies de sélection des EPS ; Nous montrerons donc, dans cette section, que ce processus de recrutement-captation repose sur la recherche d'une déconflictualisation des rapports de travail, avant de mettre au jour les différentes stratégies de sélection mises en place par les EPS en fonction de leur taille.

### 3.2.1 Un outil de déconflictualisation des rapports de travail

En pratique, peu de directeurs déclarent avoir déjà fermé les portes de leur EPS à un porté. La plupart expriment tout de même la nécessité d'exercer une forme de contrôle sur les travailleurs avec lesquels ils signent un contrat de travail. Faute de pouvoir poser un diagnostic sur les compétences techniques des travailleurs, dans la mesure où ces derniers se revendiquent être des experts sur leur sujet et que les EPS traitent d'une grande diversité de professions, c'est sous les traits d'un contrôle de personnalité et de moralité du consultant que ce contrôle se donne à voir. Cette opération peut prendre différentes formes : au sein des plus grandes EPS, les réunions d'information constituent une sorte d'entretien collectif de recrutement, au cours duquel les projets peuvent se voir rapidement évalués par l'employé chargé d'animer la réunion. Lors d'une observation réalisée dans une EPS membre du top 5, une des aspirantes au portage se voit ainsi signifier que son projet est « encore un peu jeune », et qu'il lui faudrait « préciser tout ça » avant de signer un contrat de travail avec l'EPS et d'espérer décrocher un client.

Dans d'autres EPS, souvent de plus petite taille, le dirigeant de l'EPS assure lui-même des rendez-vous téléphoniques ou en direct avec les nouveaux potentiels portés, et se livre alors à une évaluation de son profil. La crainte des cadres dirigeants des EPS peut notamment être de voir émerger un conflit entre le porté et son entreprise cliente, qui amènerait l'EPS à intervenir pour pacifier la relation. C'est ce dont témoigne un certain nombre de mentions faites dans les chartes éthiques que, presque systématiquement, les entreprises mettent en place afin de garantir la qualité morale de leurs activités :

La société de portage s'engage à faire respecter par le conseil porté les règles de la profession : indépendance vis-à-vis du client, respect des règles de fonctionnement, aucune critique envers le client, etc...  
(Article d'une charte éthique rédigée par une EPS, moins de 5 millions de chiffre d'affaires).

La préservation de la relation du porté avec son client constitue le premier mode de déconflictualisation des rapports de travail. En invitant le porté à se plier aux exigences de son client et à ne former aucune critique contre lui, l'EPS cherche à s'assurer que la relation économique qu'elle s'apprête à accompagner ne lui cause pas de travail relationnel supplémentaire. Certaines d'entre elles (généralement les plus grosses EPS du secteur) déploient dans cette optique des dispositifs de vérifications de l'identité des entreprises clientes de leurs portés :

On fait un contrôle systématique de la solvabilité de l'entreprise. Parce que si la boîte est dans le rouge et qu'il y a un risque que nos portés soient pas payés, ça peut nous mettre en difficulté. Donc on a une base de données, c'est tout simple, tu tapes le nom de l'entreprise et tu vois son chiffre d'affaires, son évolution... ça permet de se faire une idée.  
(Entretien avec la responsable juridique d'une EPS, membre du top 15).

Ce contrôle *a priori* des différentes parties prenantes de l'échange vise, pour les EPS, à repousser les « mauvais travailleurs » comme les « mauvais clients » afin de s'assurer du bon déroulé de la mission. Le porté se trouve donc évalué comme travailleur à l'aune de son chiffre d'affaires et du comportement qu'il adopte avec son client.

L'EPS se charge également de l'évaluer en tant que client, puisqu'elle cherche à éloigner les portés trop exigeants ou demandant un temps de travail trop important :

Y a des personnes qui sont en défiance vis-à-vis de l'EPS. Des personnes qui sont chez nous, et comme on gère leur salaire ils sont en défiance. Parfois on a des gens qui nous épuisent, qui nous envoient des mails tous les deux jours en disant: "Vous pouvez me faire une simulation parce que le mois prochain je voudrais calculer machin"... On a souvent des gens comme ça, méfiants. Je leur dis "rassurez-vous on est honnêtes", à un moment donné on peut pas dire, la visite médicale elle coûte tant", tout détailler comme ça, c'est épuisant.

Des personnes qui parlent mal aux ressources internes, aussi. On dit "écoutez, nous on veut travailler dans de bonnes conditions". Donc il y a une personne notamment j'ai attendu la fin du CDD, j'ai dit après : "bon pour le prochain, je pense qu'il serait mieux que vous alliez voir ailleurs".

(Entretien avec un directeur d'EPS, moins d'un million de chiffre d'affaires).

Cet extrait d'entretien donne un nouvel aperçu des qualités dont doivent disposer les portés selon les EPS : il s'agit en effet principalement de désarmer une éventuelle conflictualité, qui pourrait

émerger non seulement entre le porté et client, mais aussi entre le porté et l'EPS. Les EPS développent alors des techniques de recrutement visant à identifier les savoir-être qui leur paraissent nécessaires à la signature d'un contrat de travail avec elles (Ségal, 2006). Ce sont, dans le cas des entreprises les plus petites du marché, généralement les dirigeants qui se chargent de faire ce travail de sélection selon des critères qui leur sont propres :

AL : Vous faisiez des entretiens avec les candidats au portage, comment ça se passait ? Parfois le candidat ne remplissait pas tous les critères ?

R : On a cherché à éviter d'avoir des margoulines, des gens malhonnêtes. Donc je faisais des tests d'honnêteté.

AL : Comment ?

R : C'est très simple. Vous laissez parler la personne, et à un moment donné elle vous dit : "je suis honnête, Monsieur". Déjà, je vois pas pourquoi elle me dit ça, je l'ai pas mise en cause. Et puis une deuxième fois dans la conversation elle me dit "moi je suis honnête". Alors là je dis il faut approfondir parce que c'est pas normal que deux fois on insiste et si une troisième fois elle le dit on la prend pas. C'est pas plus compliqué que ça. Ça c'est classique en psycho.

(Ancien directeur d'une EPS créée dans les années 1990, aujourd'hui membre du top 5, revenant sur les débuts de l'EPS).

Le contenu de ces « épreuves de sélection » est variable au gré des entreprises, mais cet extrait d'entretien montre ce qu'ils ont de non-officiel et d'arbitraire. Plusieurs directeurs d'EPS mettent en avant que « ce qui compte, c'est le feeling », et les tests se résument en réalité le plus souvent à des discussions sommaires au cours desquelles il s'agit de s'assurer des compétences sociales du travailleur. Face aux portés, ce processus de vérification n'est toutefois pas pleinement assumé par ces cadres dirigeants : ces derniers anticipent qu'il soit mal vu de leurs clients, qui revendiquent leur autonomie et leur indépendance, de se voir contrôlés par une EPS à peine choisie. C'est par exemple le cas pour ce directeur d'EPS, qui tient à rencontrer personnellement les portés avec lesquels il travaille, mais laisse systématiquement entendre après le premier contact (par mail) avec les portés qu'il signera de toute façon un contrat de travail avec eux :

Je leur dis pas directement que je réserve ma réponse, mais oui je considère que c'est important de les rencontrer. Après ils représentent ma boîte quelque part donc je veux pas... S'ils sont sales par exemple, qu'ils ne présentent pas bien, qu'ils savent pas se tenir, moi je peux pas avoir quelqu'un comme ça. Ou bien quelqu'un qui est pas dans l'écoute, ça c'est pas possible. Donc je préfère vraiment les voir pour me faire une idée.

(Entretien avec le directeur d'une EPS, moins d'un million de chiffre d'affaires).

Ce type d'interactions directes, qui permettent selon ce directeur d'identifier la possession ou l'absence des compétences socialement situées<sup>187</sup> de présentation qu'il exige des portés qui rejoignent son entreprise, sont principalement des pratiques des directeurs de petites EPS, pour lesquels le contact avec ses salariés reste mis en avant comme quelque chose d'important. Tout en exposant son offre comme un service qui ne se refuse pas au porté, et en mettant en avant la dimension commerciale de la relation vis-à-vis de clients qu'il faut séduire, ce directeur se réserve un droit à la sélection, qui tout en étant dissimulé dans un premier peut ressurgir au moment de la rencontrer et de l'évaluation des portés.

La sélection des portés se fait donc selon le principe d'une double déconflictualisation des rapports de travail, que ce soit vis-à-vis des clients avec lesquels les portés sont amenés à traiter ou les membres permanents des EPS avec lesquels ils entretiennent des rapports de clients à prestataires de service. Ceci est d'autant plus nécessaire que les portés qui perçoivent le plus leur relation à l'EPS comme un rapport de clientèle sont sujets à des dévalorisations des personnels féminins dédiés à la relation avec les portés, poussant par exemple une consultante portée à déclarer, que « pour le prix que je vous paye, vous pourriez me faire le ménage et le repassage ! » (Félio et Ottman, 2017).

### 3.2.2 Des stratégies différenciées selon la taille de l'entreprise

La taille des EPS semble être un critère important dans le déploiement de ces dispositifs de séduction et de sélection. Du côté des entreprises de plus grande taille, différentes stratégies sont possibles : si un certain nombre de ces EPS choisissent de déployer des agences « en région » et de recréer les conditions de possibilité d'un contact en direct que les délégués régionaux sont chargés d'entretenir, d'autres choisissent de ne garder que les locaux du siège (souvent parisien) afin de ne pas augmenter les coûts. Cette distance géographique vis-à-vis des portés, qui peuvent venir de la France entière, implique aussi une distance relationnelle rendant impossible ou presque toute forme de sélection. C'est le cas par exemple pour cette relookeuse, habitant une ville de taille moyenne (environ deux heures de Paris en train) et ayant rejoint une EPS :

R : Moi j'ai cherché sur internet, j'ai tapé entreprise de portage et je suis tombé sur Libèreportage<sup>188</sup>. Donc je me suis inscrite, j'ai signé une convention d'adhésion et puis voilà.

A : Ça veut dire que t'as été en contact avec personne de la boîte ?

R : Nan, j'ai passé un coup de téléphone rapide et j'ai signé les documents. En cinq minutes c'était fait. Mais vu qu'ils ont personne ici de toute façon, j'ai pas de contacts avec la boîte.

---

<sup>187</sup> Et dont il présume par ailleurs qu'elles se recoupent avec le chiffre d'affaires des portés.

<sup>188</sup> Le nom de l'EPS a été modifié.

(Entretien avec Florence, 39 ans, relookeuse en portage salarial, CAP coiffure, père commerçant, mère sans emploi, mariée).

Chez les principales EPS du secteur, l'absence de lien et de contact direct avec les portés s'inscrit dans un positionnement professionnel spécifique, qui tend à se rapprocher d'une plateforme (Abdelnour et Méda, 2019) dont le principal rôle serait de fournir un cadre permettant à l'offre et la demande d'entrer en contact<sup>189</sup> et d'exercer un (léger) contrôle de l'entrée des travailleurs par la fixation d'un salaire minimum. Les membres permanents de ces EPS s'y voient attribuer un portefeuille d'un grand nombre de consultants dont ils sont chargés d'assurer le suivi, ce qui rend la connaissance personnelle des consultants souvent difficile. Au sein de ces entreprises, le premier contact n'est ainsi pas nécessairement pensé comme un moyen de faire un tri entre les bons et mauvais consultants.

Nous on part du principe que n'importe qui peut faire du portage, donc il faut que ce soit simple. On a de tout : des consultants bien sûr, mais aussi des coachs, des voyantes... Le principe c'est : « tu veux tester ton activité ? » Signe un contrat avec nous et allez, c'est parti !  
(Directeur d'une EPS parisienne, membre du top 5).

Lorsque les portés ayant choisi de signer avec des EPS importantes entreprennent d'en rencontrer les membres, ces prises de contact se font le plus souvent de façon impersonnelle, et l'on en trouve un exemple à travers les réunions d'information. Ne donnant pas les moyens de rentrer dans le détail du parcours professionnel du travailleur, ces moments sont davantage pensés comme des espaces dans lesquels les EPS diffusent leur vision de la bonne manière d'être consultant :

Si vous voulez signer avec nous, il faut que vous soyez vraiment prêts à vivre un changement de logiciel. Vous serez plus salariés, ça veut dire que votre chiffre d'affaires, c'est vous qui le ferez.  
Et ça, ça demande d'avoir un certain niveau de facturation. Dîtes-vous bien qu'en dessous de 300€ de la journée, ça va être compliqué pour vous de faire du portage.  
(Notes du journal de terrain, réunion d'information organisée par une EPS, membre du top 5, janvier 2017).

Ces interactions ne relèvent pas de la sélection à proprement parler, mais sont plutôt à appréhender comme des mécanismes d'incitation ou de désincitation des travailleurs à travailler en portage salarial en fonction de leur parcours antérieur. Ces stratégies, volontiers adoptées par les principales entreprises du secteur, se distinguent de la manière dont les EPS de plus petite taille nouent le

---

<sup>189</sup> Par la mise en relation du côté des applications numériques, par l'élaboration d'un cadre juridique dans le cas des EPS.

contact avec leurs portés. Au sein de ces dernières, qui reposent sur le travail d'un nombre restreint de permanents, le contact direct entre les portés et les personnels dirigeants est le plus souvent préféré à cette mise en relation lointaine :

Moi j'y tiens, c'est aussi l'intérêt d'être tout petit : on est vraiment dans l'humain. J'aime bien rencontrer les gens avec qui je travaille. Et c'est vraiment notre différence par rapport aux grosses boîtes du secteur, qui elles font plus dans l'industriel.

(Directrice (et seule permanente) d'une EPS du nord de la France, moins d'un million de chiffre d'affaires).

Moi je fais pas de tri, j'estime que c'est pas mon rôle. Quelqu'un qui veut essayer le portage, je vais être avec lui, essayer de l'accompagner. Donc on va prendre des rendez-vous, voir ce qu'il peut améliorer.

(Directeur (et seul permanent) d'une EPS parisienne, moins d'un million de chiffre d'affaires).

On voit ainsi se dessiner deux manières de résoudre la superposition des statuts d'employeur et de vendeur pour l'EPS (de salarié et de client pour le salarié) : du côté des plus petites EPS, le recrutement des portés s'effectue, en raison du nombre limité de consultants et de membres permanents de l'EPS, par un contact direct entre le dirigeant et les portés qui travaillent par l'intermédiaire de son EPS. L'enjeu est alors principalement de créer un contact direct avec les consultants, qui offre aux dirigeants l'occasion de mesurer la viabilité du projet du porté. Plus qu'un outil de sélection, les directeurs présentent cette interaction comme un outil d'accompagnement des portés et de création d'une relation de proximité vis-à-vis de la clientèle permis par la compréhension de leur parcours individuel. Cette situation rapproche les dirigeants d'EPS des conseillers d'institutions telles que les couveuses.

Tableau 7 : Des positionnements différenciés selon la taille de l'EPS

	Premier contact	Sélection	Positionnement sur le continuum employeur / vendeur
Grandes EPS	Réunion d'information, contact téléphonique, mail	Par rapport au secteur d'activité et chiffre d'affaires du porté	Plateforme, contacts restreints, cabinet comptable
Petites EPS	Contact téléphonique, rendez-vous en direct	Sur la base de qualités personnelles et morales	Contacts plus fréquents, conseil

Ainsi, petites et grandes EPS construisent des positionnements spécifiques vis-à-vis de leurs clients, qui impliquent, chacun à leur manière, une hybridation des rapports commerciaux et hiérarchiques :

au sein des grandes entreprises, les rapports hiérarchiques se trouvent encastrés aux rapports commerciaux, dans la mesure où le contrôle dont l'EPS peut se prévaloir en raison de la nature de leur relation devient un prétexte pour opérer une présélection des portés selon des critères parmi lesquels le niveau de facturation est central.

Au sein des plus petites EPS, la sélection est rare, et repose sur l'évaluation de façons d'être que les personnels dirigeants s'assurent être compatibles avec l'entretien d'une relation commerciale et hiérarchique de long terme. N'étant pas réglée de façon explicite, l'interaction entre les portés et l'EPS laisse ainsi aux individus des marges de manœuvre dont chacun peut se saisir pour se positionner à l'une ou l'autre des extrémités du continuum. Pour prendre la mesure de ces écarts, plongeons-nous dans cette séquence, issue d'une réunion d'information organisée par une EPS (membre du top 5) :

Une femme, dont l'accent semble indiquer que le français n'est pas sa langue maternelle, prend la parole :

- Là j'ai terminé mes études, j'ai une licence en communication... Je pense que j'aimerais intervenir comme consultante, mais je sais pas trop encore... Il faut que je revoie des choses.
- Oui bon, il faudra préciser ça. On pourra en discuter à la fin de la séance si besoin.

Un peu plus tard, alors que l'employée de l'EPS présente en quelques mots la "posture" qu'il convient d'adopter lorsqu'on est consultant, et notamment l'importance du « pitch elevator »<sup>190</sup>, un porté (homme, autour de 50 ans, se présentant comme "consultant en marketing digital" intervient :

- Oui enfin c'est surtout une question de recommandation. Parce que vous avez beau faire tous les discours que vous voulez, si vous avez pas de clients vous avez pas de clients.
- Formatrice : Je sais pas si on peut dire ça : vous savez, il faut vraiment comprendre que ce changement de logiciel est déterminant. Si vous entrez en contact avec des clients auprès desquels on vous aura recommandé, il est important d'avoir la bonne posture.
- Consultant : Mouais...
- Formatrice : Croyez-moi, ça fait des années que je vois des consultants portés.
- Consultant : (Sur un ton ironique) Oui bah je vais plus rien dire, ce sera plus simple...
- Formatrice, souriant : on pourra en rediscuter aussi de toute façon.

(Notes du journal de terrain, observation d'une réunion d'information dans une EPS parisienne, membre du top 5).

Au sein d'un même espace, la posture d'autorité des représentants de l'EPS peuvent ainsi se trouver confortés par la présentation d'une posture professionnelle peu assurée, ou contestée par l'exposition d'interprétations concurrentes sur les bonnes pratiques à adopter sur le marché du

---

<sup>190</sup> Emblématique du positionnement que les portés auraient à adopter selon les EPS, le pitch elevator est un discours d'une trentaine de secondes faisant office de présentation commerciale, au cours duquel le travailleur met en relation ses compétences avec son offre de services et, parfois, son histoire personnelle.

travail. Au sein de cette grande entreprise, le premier contact ne constitue pas tant un outil de sélection qu'une tentative de démarchage des portés présents dans la salle, et explique probablement les efforts de la formatrice pour garder une face commerciale face aux remises en cause du consultant.

\* \* \*

En fonction de leur taille, les EPS développent donc des relations différenciées vis-à-vis de leurs clients : si au sein des plus petites EPS, le dirigeant est accessible et remplit une fonction de soutien technique et parfois moral, les principales EPS confient le travail relationnel à des professionnelles de la relation chargées de mettre en œuvre une disponibilité distante assimilant davantage l'EPS à une plateforme.

### ***3.3 Une proximité variable entre portés et dirigeants d'EPS : détour par Coolportage***

L'entrée par les stratégies des EPS en fonction de leur taille ne permet toutefois pas de saisir la manière dont les portés peuvent se réapproprier ce cadre d'interaction hybride. Nous proposons d'explorer ce point à travers les relations entretenues entre les dirigeants d'EPS et les portés. Etant donnée l'histoire récente du secteur, les dirigeants de société en sont également bien souvent les fondateurs, et emportent avec eux l'image publique et commerciale de l'entreprise. Mise à profit dans la création de relations personnelles avec les portés, cette histoire devient un argument de vente que les dirigeants emploient pour séduire les portés. Mais tous les portés ne bénéficient pas des mêmes relations avec les permanents des EPS : en nous appuyant sur une observation et des entretiens réalisée au sein d'une même EPS (membre du top 15, que nous appellerons Coolportage dans la suite de l'analyse), il est possible de mettre en avant des formes de sociabilités dépendant conjointement de rapports sociaux de classes et d'intérêts commerciaux. Tout en mettant en œuvre des formes de proximité avec les « bons » portés, les personnels dirigeants de Coolportage tiennent à distance les consultants les moins performants, envers lesquels il leur arrive de manier humour et dénigrement.

#### **3.3.1 Entre complicité et contrôle : le statut entrepreneurial des directeurs d'EPS comme ressource de captation des portés**

Coolportage (une dizaine de permanents, environ vingt millions d'euros de chiffre d'affaires annuels) constitue un exemple intéressant pour se saisir des rapports entre personnel dirigeants et portés. De taille intermédiaire-grande, cette EPS connaît une croissance régulière et supérieure à la moyenne du secteur (environ 20% par an au moment de l'enquête). Ses trois principaux fondateurs y occupent, au moment de l'enquête, les principales fonctions de direction (direction du marketing, du développement, et direction de l'EPS) et assurent une partie de la relation avec la clientèle,

complétée par l'activité de cinq permanents (dont quatre femmes de moins de trente ans, principalement en alternance ou en stage) dédiées aux relations avec la clientèle. Celle-ci se développe toutefois selon une logique bien spécifique. En effet, la taille intermédiaire de l'entreprise<sup>191</sup>, tout en favorisant la présence permanente du patron dans les locaux de l'EPS, ne détermine pas mécaniquement les rapports d'emploi (Lamanthe, 2011, p.239) qui demeurent le fruit de dispositions sociales et de contextes locaux. Le parcours de ces dirigeants apparaît bien comme une ressource, dont la mobilisation peut faire office de stratégie commerciale dans le processus de captation de nouveaux clients. Ayant pour la plupart expérimenté durant quelques années la carrière de salarié qu'ils rencontrent dans les parcours de leurs clients, ces acteurs présentent leur établissement comme un moyen de répondre à des frustrations qu'ils ne connaissent que trop bien pour les avoir eux-mêmes vécues.

La phrase magique quand j'ai signé à Coolportage, et Jérôme (codirecteur de l'EPS) l'a dit tout à l'heure, c'était "j'ai fait le tour des sociétés de portage, j'ai pas trouvé celle qui me convenait donc j'ai créé la mienne". Il m'a dit ça je lui ai dit, j'avais réfléchi aussi quinze jours. J'ai mis plus de quinze jours pour savoir quel était le statut qui me convenait le mieux, donc ça reprenait exactement toutes les réflexions de Jérôme qui me disait "moi j'ai toujours été salarié, j'étais pas spécialement créateur d'entreprise ou entrepreneur dans l'âme".

(Entretien avec Christian, 54 ans, consultant en fidélisation de clientèle à destination des groupes de presse en portage salarial, bac+3).

Ce type de récits témoigne des processus d'identification qui peuvent voir le jour entre portés et directeurs d'EPS. Considérant les dirigeants comme des entrepreneurs ayant réussi et dont il faudrait s'inspirer, la relation que les portés entretiennent avec eux se partage entre la complicité et la déférence. Co-directeur de l'EPS, Jérôme est ingénieur (bac+5, école d'ingénieur renommée) de formation. titulaire d'un poste de cadre dirigeant pendant 25 ans au sein d'une entreprise pétrolière qui lui garantissait un haut niveau de revenus, Jérôme<sup>192</sup> est quinquagénaire, et manifeste volontiers une certaine proximité avec ce porté, que le tutoiement vient par exemple incarner. Il n'hésite pas à mettre à profit son expérience personnelle pour installer une complicité entre lui et le porté, qui s'exprime par exemple par des plaisanteries relatives à la difficulté de retrouver un emploi « quand on est vieux comme nous ». Cela ne l'empêche pas, au cours de l'entretien, de le corriger par séquence, dans des interactions qui semblent amicales mais qui prescrivent bel et bien des comportements économiques perçus comme plus efficaces (multiplier ses clients, éviter de se rendre dépendant d'un seul client, être plus sûr de lui...) et venant réaffirmer le poids du rapport de pouvoir qui les unit et que l'on peut, à la suite de Julien Gros (2016), qualifier de « domination

---

<sup>191</sup> Qui compte environ 600 profils de consultants sur son portail, mais dont une moitié seulement est « active ».

<sup>192</sup> Co-directeur de Coolportage

personnalisée » reposant sur une appartenance commune au monde de l'entrepreneuriat. La vie au sein de l'EPS est régie par un ensemble de petits rituels<sup>193</sup> qui affirment un pouvoir de diffusion d'une bonne façon d'être consultant, mais qui se déploie autour de dispositifs pensés pour ne pas être violents pour les travailleurs. Cette relation, mêlant complicité et autorité, est toutefois bien acceptée par Christian, et ce d'autant plus que, quelques semaines plus tard, ce dernier est invité, lors d'un afterwork organisé par Coolportage, à présenter son parcours comme un modèle de réussite en portage salarial. A la fin de son discours, manifestement satisfait, il vient me dire quelques mots sur le « chemin qu'il a parcouru » ces derniers mois et une confiance en lui retrouvée. Tout en réaffirmant le rapport de domination entre un entrepreneur qui a réussi et un autre qui cherche à développer son activité, ces gratifications contribuent à rapprocher symboliquement les portés des cadres dirigeants des EPS, et produisent une fidélité précieuse pour les EPS.

La proximité des relations que les personnels dirigeants entretiennent avec les portés est fortement dépendante des dispositions sociales de ces derniers. Dans le cas de Coolportage (dont les trois cofondateurs sont des hommes possédant un bac+5), la complicité semble se développer principalement au contact d'autres hommes possédant un niveau de diplôme important et manifestant certains savoirs-être qu'ils associent à la posture de l'entrepreneur. Ce contact direct constitue une réelle ressource commerciale pour les EPS, puisque l'instauration de cette relation personnelle permet d'attacher des clients à l'EPS.

R : J'ai créé mon profil sur leur site, mais j'ai pas eu le droit à une démarche commerciale de vendeur de fenêtre... Le directeur m'a rappelé directement. Et il y a ça aussi qui me plaît beaucoup quand je deviens partenaire de quelque chose, c'est que j'ai affaire à Dieu immédiatement.

AL : A Dieu ?

R : Bah Jérôme (nda : le directeur de l'EPS). J'ai beaucoup de mal à être partenaire de très gros groupes et à traiter avec des gens qui sont pas décisionnaires. [...] Donc oui avoir ce contact direct là, ça m'a intéressé.

Pour ce porté, le développement de la relation avec Jérôme apparaît comme un argument décisif dans l'évaluation qu'il produit de l'EPS. Le contact direct avec le directeur de l'entreprise constitue un signal positif qui lui indique qu'il sera traité comme quelqu'un d'important ou, autrement dit, que « le client est roi ». L'établissement d'une relation personnelle avec le directeur de l'EPS ne signifie pas qu'il soit totalement dupe de l'intérêt économique qui les lie :

---

<sup>193</sup> Mettre un euro dans une boîte à chaque fois que l'on accole l'adjectif de « petit » à une réalisation ou un projet, maîtriser les préceptes d'un ouvrage incitant à « vivre chaque instant intensément, « ne me dites plus jamais bon courage » (Bloch, 2015).

Que lui-même m'appelle, je me dis “ putain, il a rien d'autre à faire que de savoir qui je suis et pourquoi je suis là ? ”. Alors, j'ai compris l'intérêt, parce que c'est vrai que ce genre de boîtes, à ce moment précis, n'avaient qu'un intérêt, c'est de grossir son portefeuille de consultants, facialement, même s'ils n'ont pas signé chez eux. Et j'étais le seul conseiller culinaire. Donc, c'est un nouveau métier qui rentrait dans leur base de données. Donc je l'ai bien senti, j'ai bien compris, mais n'empêche il m'a aidé. Il m'a aidé à finaliser mon profil chez lui.

(Entretien avec Christian, 54 ans, consultant en fidélisation de clientèle à destination des groupes de presse en portage salarial, bac+3).

Le fait qu'elle se développe sur les bases d'une logique commerciale n'altère pas, pour Bernard, l'intérêt de cette relation, dans laquelle il trouve des garanties de confiance suffisantes pour signer au sein de Coolportage. Le contact direct avec le directeur de l'entreprise, très valorisé par Bernard, devient un indice de la qualité du service proposé. De même pour Daniel, consultant en contrôle de gestion de 59 ans, qui m'informe que la conversation « d'égal à égal » avec Fabrice (autre codirecteur de l'EPS), au cours de laquelle, les deux hommes ont eu l'occasion d'échanger sur « leurs expériences personnelles, et de voir qu'ils se ressemblaient », s'est avérée décisive. Parmi les interrogés, cette valorisation de la facilité du contact avec le haut de la hiérarchie de l'EPS apparaît davantage un attribut masculin (les quatre enquêtés l'ayant évoqué spontanément sont des hommes). Les portées qui rejoignent Coolportage mettent quant à elles plus volontiers en avant des recommandations de proches, qui ne demandent le plus souvent qu'à être confirmées par des contacts sommaires avec les EPS (les dirigeants, mais aussi par tout autre membre de l'EPS) dont elles n'attendent pas de proximité particulière. C'est le cas pour cette portée de 61 ans, qui à la suite d'une formation de correctrice proposée par Pôle Emploi, se met à la recherche d'une entreprise de portage salarial par l'intermédiaire de laquelle facturer ses missions :

Quand je me suis posé la question, j'ai appelé la présidente de l'asso de l'école de correcteurs et j'ai demandé si elle connaissait une boîte de portage. J'ai demandé à différentes personnes et puis il y a eu des convergences, partout on me disait CoolPortage (top15) c'est bien. Donc je me suis pas posé de question et j'y ai été.

(Entretien avec Gisèle, 59 ans, correctrice en portage salarial depuis 2 ans, baccalauréat puis formation à la correction).

Pour cette portée, qui exerçait son métier au sein d'une CAE pendant trois ans avant de rejoindre Coolportage, l'EPS ne constitue pas un espace dans lequel elle souhaite développer une relation personnelle avec un dirigeant. On comprend d'autant mieux cette position lorsque l'on sait que son départ de la CAE correspond à une volonté de mettre à distance la dimension collective du travail, et de rejoindre une forme d'emploi dans laquelle elle puisse « être tranquille toute seule ». La variable de genre croise ici la variable du revenu et des dispositions sociales à la posture de

consultant : exerçant un métier situé à une distance plus importante des directeurs, Gisèle se trouve de ce fait moins intégrée au sein de l'EPS, et souligne le difficile dialogue avec les autres portés qui en résulte.

### 3.3.2 Une disponibilité sélective

Les valorisations différenciées de cette proximité avec les personnels dirigeants de l'EPS ne dépendent donc pas exclusivement des volontés plus ou moins grandes des portés à développer des relations personnelles avec eux. Elles s'inscrivent dans des rapports sociaux de classe, qui voient les personnels dirigeants de l'EPS opérer une hiérarchisation silencieuse des activités. Le discours des personnels dirigeants met pourtant en avant la possibilité théorique « d'accueillir tout le monde » au sein de l'EPS. Le lieu choisi pour établir les locaux de l'entreprise, un espace de co-working d'un quartier animé de Paris, dont les dirigeants louent une partie, semble alors cohérent avec cette ouverture, et témoigne d'une valorisation des liens personnels qui semble a priori positionner l'établissement comme un lieu convivial. De fait, les profils de ceux qui rendent effectivement visite aux dirigeants de l'entreprise sont plutôt homogènes : des hommes, souvent ingénieurs, dont l'expérience professionnelle dans des domaines que les fondateurs de l'entreprise connaissent favorisent les plaisanteries. Ce sont d'ailleurs bien ces profils, qui sont également souvent les plus gros factureurs parmi la clientèle des EPS, qui sont perçus comme les plus légitimes par les dirigeants de ces mêmes entreprises. A l'inverse, certaines autres professions, essentiellement féminines et impliquant un niveau de facturation moins élevées, sont franchement discréditées par les personnels de direction :

R : Ah mais moi, je m'éclate hein, on trouve de tout. Notamment chez les femmes. Faut bien s'occuper.

AL : C'est-à-dire ?

R : Bah il y en a qui ont un mari qui travaille, qui gagne très bien sa vie, du coup il leur faut une occupation. Et donc elles disent : "je suis coach". Oui si tu veux, t'es coach...

(Notes du journal de terrain, échange informel avec le directeur marketing de Coolportage, avril 2016).

Cet échange informel avec le directeur marketing d'une EPS donne à voir les spécificités du monde du portage : les cadres permanents des EPS moquent volontiers les figures professionnelles qui s'éloignent de la représentation classique du consultant possédant un savoir technique proche de l'ingénieur. On retrouve ce type de témoignage chez cet autre directeur :

On a eu de tout, des gens bien, de très haut niveau, des ingénieurs spécialisés dans la physique des fluides, vraiment. Puis d'autres... On avait des profs de yoga, par exemple. Mais le pire je pense que c'était les coachs. Ah ça, les

coachs...

(Entretien avec un ancien directeur d'EPS, membre du top 5).

Cette hiérarchisation des activités permet de saisir la division du travail relationnel mise en place par ces EPS : tandis que les profils les plus éloignés de la figure du consultant légitime sont gérés par les professionnelles de la relation qui ont pour mission de rassurer et de fidéliser, les cadres dirigeants des EPS nouent des relations de proximité avec les profils de consultants qui partagent un certain nombre de propriétés sociales avec eux. La recherche de proximité entre les agents des EPS et les portés partage, à cet égard, certains points communs avec la manière dont les agents immobiliers mobilisent leur capital culturel dans le tissage de relations personnelles avec leurs clients (Bernard, 2017). Les ressources mobilisées par les portés et les dirigeants d'EPS correspondent toutefois à une forme bien particulière de capital culturel : valorisant le fait de s'exprimer clairement, d'être sûr de soi, et l'adoption d'une attitude « volontaire », l'univers du portage façonne un capital culturel ajusté aux savoirs-être entrepreneuriaux qu'il prétend diffuser.

On essaie d'inculquer cette philosophie à nos consultants. Par exemple, le fait de dire à tout bout de champ : "petit". Je vais faire un petit resto, je vais faire une petite présentation. Non, ce qu'on fait n'est pas petit, ça peut être grand. Donc à chaque fois que quelqu'un dit "petit, il doit mettre une pièce dans cette tirelire. C'est pour faire perdre le réflexe. Pareil avec le fait de dire "bon courage". J'ai pas besoin de courage parce que je m'épanouis dans ce que je fais. C'est toutes ces petites phrases qu'il faut gommer quand on veut avoir l'esprit consultant.

(Notes du journal de terrain, discussion informelle avec un commercial de Coolportage, avril 2016).

C'est vrai qu'au début c'était pas facile, j'étais renfermé, j'arrivais pas à parler fort, ni à parler de mes projets. Mais maintenant, ça fait deux ans que je suis ici, et au contact de Jérôme et des autres, j'ai progressé. Je suis fier de ce que je fais, j'ose aller vers les autres pour leur expliquer, rencontrer des gens. Même si lors d'un événement je rencontre un patron, j'aurais pas de difficulté pour aller le voir. C'est une posture qu'il faut apprendre.

(Notes du journal de terrain, extrait du discours d'un porté lors d'un cocktail organisé par Coolportage).

L'EPS est ainsi présentée comme un espace où se développent ces capitaux, au contact de chefs d'entreprise supposés en maîtriser les rouages. La proximité des dispositions professionnelles, qui recouvre en réalité un double positionnement – par rapport au fait d'être indépendant et de posséder un « esprit entrepreneurial » ; par rapport au positionnement de classe qu'implique une carrière dans un secteur en particulier – des portés et des dirigeants d'EPS constitue le ciment sur lequel la relation de portage se construit.

\* \* \*

A partir de ce développement, il est possible de distinguer, de façon schématique, quatre modes de relation en portage salarial, selon la taille de l'entreprise et le niveau de facturation du porté :

Tableau 8 : une typologie des formes de relations entre EPS et portés

	Gros factueur	Petit factueur
Petite EPS	Conseil distant (souvent distant) Rapport de clientèle <u>Relation de type assistant comptable</u>	Conseil de proximité (plus proche), mélange d'une relation d'autorité et de clientèle <u>Relation de type couveuse</u>
Grande EPS	Valorisation, offres spécifiques, complicité Rapport de clientèle prononcé (offres spécifiques) <u>Relation de type expertise comptable</u>	Indifférence, rejet, peu de conseils Ni rapport d'autorité ni rapport de clientèle <u>Relation de type plateforme</u>

Au sein des grandes EPS, les dynamiques relationnelles entre le personnel de l'entreprise et les portés semblent davantage organisées autour de l'enjeu de rentabilité du consultant : Les gros facteurs y bénéficient d'offres avantageuses et, parfois, d'une complicité avec les dirigeants de l'EPS qui leur rappellent qu'ils sont ici « chez eux ». L'EPS partage alors beaucoup avec le cabinet de comptabilité, dont la récente évolution a vu les experts comptables se « recentrer sur le conseil, requérant une relation de proximité avec le client et un élargissement du champ des savoirs afin d'« accompagner » l'entreprise dans tous les aspects de sa gestion » (Dietrich et Moysan-Louazel, 2012). Les plus petits facteurs de leur côté, y sont relativement marginalisés et n'entretiennent, le plus souvent, que des contacts numériques avec l'EPS qui n'apparaît que comme un moyen de facturation de missions obtenues de manière irrégulière. A l'inverse, l'automatisme des relations personnelles entre dirigeants et portés instaurée par les petites EPS favorise une approche de conseil, que ce soit sur l'orientation à donner au parcours pour les plus petits facteurs, dont le projet professionnel est encore jugé imprécis. Cette relation ressemble alors à celle entretenue entre les couveuses et les travailleurs qui y font appel, bien que les conseils s'y déploient généralement de manière moins régulière. Les principaux facteurs mettent quant à eux généralement en avant la facilité apportée par l'EPS, qu'ils utilisent afin de se défaire d'une partie du travail comptable. Le porté garde toutefois généralement la main sur l'élaboration de la fiche de paie<sup>194</sup>, ce qui positionne l'EPS comme un assistant comptable au service de son client.

<sup>194</sup> Bien qu'il soit exposé aux opérations frauduleuses exposées lors de la section précédente.

#### 4. Entre acceptation et rejet de la nature marchande du métier : comment préserver une dimension sociale tout en faisant de l'argent ?

Cette typologie ne doit pas nous amener à penser que les EPS ne sont traversées par aucune tension interne. Les dispositifs de sélection et de valorisation de certains profils de portés mis en place au sein des grandes EPS, qui correspondent à la fois au développement de relations personnelles entre dirigeants et portés et à des positionnements stratégiques afin de maximiser les rentrées de l'EPS, donnent lieu à des réappropriations diverses par les professionnels des EPS. Les rapports que ces derniers entretiennent avec le métier sont animés d'un paradoxe, qui confronte la valorisation d'une « dimension sociale » dans leur travail à un impératif de rentabilité qui lui est le plus souvent antithétique. Les intérêts des portés et des dirigeants des EPS sont, le plus souvent, présentés comme convergents : l'EPS ne serait-elle pas d'autant plus rentable que le porté aura généré un chiffre d'affaires important ? La conséquence logique de ce constat serait l'intérêt des EPS à l'accompagnement des travailleurs qui font appel à leur service, et, le cas échéant, la formation de ceux qui ne parviennent pas à obtenir un chiffre d'affaire important. Cette éthique non marchande est revendiquée par de nombreux professionnels du secteur (plus fréquemment en bas de la hiérarchie), mais ne va pas pourtant pas de soi. Compte tenu de leur modèle économique, les acteurs du portage ont intérêt à la captation des gros et réguliers factumeurs, et à accorder plus de temps et d'attention à ces derniers.

Dans quelle mesure cette éthique altruiste se maintient-elle lorsqu'elle se trouve confrontée aux logiques concurrentielles et commerciales évoquées précédemment ? C'est à cette capacité à concilier une éthique professionnelle valorisant la disponibilité pour le client et une efficacité permettant de diminuer les coûts que s'attache à décrire cette section. Nous nous intéresserons, dans cette perspective, aux arbitrages opérés par les professionnels et à leur manière de gérer des injonctions parfois contradictoires, dépendant d'une appréciation différente de la norme du service (Serre, 2009). Pour ce faire, nous mobiliserons sur les analyses présentées dans le cadre d'un article comparant le fonctionnement des CAE et des EPS (Louvion, 2018). Cette comparaison semble intéressante, dans la mesure où toutes deux sont des institutions qui transforment les travailleurs indépendants en travailleurs salariés, mais où la signification politique de leur démarche semble diverger si l'on prend en considération la parole des acteurs qui les mettent en place. Dans un article coécrit par des membres de Coopaname, la CAE la plus importante d'Île-de-France, et un chercheur de l'université Paris-Diderot, la distinction entre CAE et EPS est ainsi présentée : « Il s'agit (au sein des CAE) a minima de répondre à des formes de désalarisation, de donner un statut et un cadre légal et fiscal à des travailleurs indépendants. Une dynamique politique collective est conjointement engagée, ce qui différencie alors radicalement ces CAE du simple portage salarial » (Bodet, De Grenier et Lamarche, 2013). Cette différence s'exprime dans les formes juridiques que prennent ces institutions : alors que les EPS sont des sociétés à but lucratif (sociétés anonymes,

sociétés à action simplifiée) et ont pour objectif le profit, les CAE sont constituées sous la forme de SCOP (Société coopérative et participative), pouvant bénéficier de subventions publiques et relevant de l'économie sociale et solidaire. Nous essaierons de voir comment les professionnels des EPS, en venant piocher dans un répertoire de justification proche de l'économie sociale et solidaire, concilient une éthique professionnelle non marchande avec des injonctions économiques de rentabilité.

#### **4.1 Une éthique professionnelle tenant à distance l'enjeu de rentabilité**

Tout comme les CAE, les EPS s'efforcent de produire un discours qui mette en avant la dimension socialement utile de leur activité. En s'appuyant sur des travaux de chercheurs, dont certains sont recrutés pour produire des éléments de compréhension et de justification de leur activité, les EPS mettent en scène une réappropriation de notions rapprochant leur activité d'un « esprit collaboratif » (Louvion, 2018). La notion de « care » y est régulièrement mobilisée, défendant l'idée que « les portés sont accompagnés, pris en charge et pris en soin par la société de portage [...] afin de rendre l'autonomie possible et désirable »<sup>195</sup>. Cette promesse de prise en charge des portés s'accompagne du déploiement de dispositifs censés démontrer la dimension éthique et socialement responsable de leur activité. Pour le directeur de Coolportage, cette éthique s'incarne dans des dispositifs de jugement (Karpik, 1996) fournissant un signe positif aux portés :

On est originaux dans le portage parce qu'on a à la fois une vision assez humaine du consultant, une volonté de le servir, et en même temps une vision industrielle. (...) Bien sûr il faut qu'on soit rentables, mais pour autant on prend pas les gens pour des marchandises. D'ailleurs on a mis du temps à se payer avec mes associés. Là ça va faire cinq ans que l'EPS existe, j'ai été au Smic pendant des années.  
(Entretien avec un co-directeur d'EPS, membre du top 15).

La dimension humaine mise en avant par les EPS connaît toutefois différents degrés d'intensité, et entre en contradiction avec l'impératif de rentabilité qui pèse sur toute société à but lucratif. Ce récit de vie du directeur d'une EPS parisienne montre ainsi les efforts de mise en cohérence des parcours individuels avec la préoccupation de développer une activité à visage humain :

Je suis alsacien d'origine, et j'ai passé 12 ans dans l'industrie. Au terme de ces douze ans, l'entreprise dans laquelle je travaillais a connu un plan de restructuration et j'ai été mobilisé pour licencier 100 personnes. J'ai refusé de le faire, parce que c'était pas dans mon ADN, et j'ai négocié mon départ. J'ai fait un bilan de compétences, j'avais 23 pistes, et globalement les moteurs qui ressortaient c'était l'humain, c'était l'indépendance... Je suis issu d'une famille d'entrepreneurs, j'avais pas du tout envie de rester toute ma vie salarié. J'ai

---

<sup>195</sup> Cf. Félio C. et Ottmann J.-Y. (2017), « Relation numérique et travail de care : construction et entretien d'un collectif dans le cadre du portage salarial », *Psychologie du travail et des organisations*.

toujours eu envie de me mettre à mon compte et grâce à mon licenciement j'avais la possibilité de le faire puisque j'avais droit au chômage, donc j'ai créé mon EPS. Mes moteurs ça a été des moteurs humains, parce que je me suis rendu compte qu'au-dessus de 45 ans mes collègues avaient des compétences certaines et une rémunération certaine, et qu'il allait être difficile pour eux de trouver des postes à rémunération identique en CDI à temps plein.

(Entretien avec un directeur d'EPS, moins de 5 millions de chiffre d'affaires).

La valorisation d'une dimension humaine et de l'utilité sociale de l'EPS est mobilisée par la plupart des directeurs d'EPS, quelle que soit la taille de l'entreprise. Bien souvent, le lien qui unit une EPS de grande taille à ses portés se résume pourtant à des interactions sur une plateforme numérique ou de rares contacts téléphoniques. Fondé sur la présence d'un grand nombre de consultants gérés par un nombre restreint de salariés permanents, le modèle économique des sociétés de portage induit un relation d'une intensité limitée avec les portés. La situation est alors paradoxale, en particulier pour les salariés permanents des EPS chargés de l'entretien de relations avec les portés. Cette salariée permanente d'une EPS parisienne (membre du top 15), dont la fonction de « commerciale » est d'être disponible pour les portés ayant rejoint l'entreprise et d'en recruter de nouveaux, m'explique par exemple devoir gérer entre 400 et 500 consultants. Bien qu'il soit impossible de nouer des relations personnelles avec chacun d'eux, elle met en avant la dimension « sociale » de son travail, consistant à agir pour la réussite d'un projet professionnel :

J'adore ce travail parce qu'on est une entreprise privée mais... Moi j'ai aussi cette dimension sociale, c'est un vrai job intéressant. Quand les portés me disent : "Élise je suis désolé je vais pas facturer avec toi parce que j'ai trouvé un CDI", je suis super contente. Peut-être que mon employeur aimerait pas m'entendre dire ça mais oui je suis super contente.

(Entretien avec Elise, 28 ans, commerciale au sein d'une EPS membre du top 15).

Défendant, par son discours, une posture de conseil et d'accompagnement personnel, la commerciale priorise la réussite professionnelle du porté à la création de valeur pour son employeur. Cette priorisation des intérêts du porté se retrouve aussi lors des premiers contacts qui se nouent entre les professionnels des EPS et les portés, puisqu'il est souvent répété qu'il n'est pas question de « vendre » du portage à quelqu'un qui ne serait pas fait pour ça. En tenant à distance l'image du vendeur qui tente, par tous les moyens, de faire acheter un service à de potentiels acheteurs, les personnels des EPS contribuent ainsi à faire de leur institution un outil mis au service du porté, se préoccupant moins de sa rentabilité que du parcours des travailleurs :

Mais je considère que je vendrais jamais un truc qui correspond pas. Parfois j'ai des gens qui arrivent, me disent j'hésite entre tel et tel statut. Je vois qu'il est capable de faire sa compta etc et qu'il pourrait gagner beaucoup plus d'argent

sans venir chez moi. Moi j'ai pas envie qu'on me dise : "ah mais tu me prends 8% de mon chiffres d'affaires mais ça me sert à rien", j'ai pas envie.  
(Entretien avec Sabrina, commerciale dans une EPS, membre du top 15).

Les entretiens permettent de mettre en avant les caractéristiques d'une éthique professionnelle qui, chez les commerciaux, semble unanimement partagée. Cette dernière se décline autour de la priorisation de l'intérêt du porté sur une « norme productiviste » (Serre, 2009) qui consisterait à chercher à rentabiliser l'ensemble de leurs relations. A l'opposé de ce modèle, les commerciales valorisent des interactions gratuites, qui ne contribuent pas nécessairement à l'augmentation du chiffre d'affaires de l'EPS pour laquelle elles travaillent, mais qui permettent de donner du sens à leur travail.

#### **4.2 L'éthique professionnelle face à l'impératif de rentabilité**

L'exposition du désintéressement n'est cependant pas exempte d'un certain nombre de contradictions avec le fonctionnement interne des EPS. Dans les EPS les plus importantes notamment, on retrouve, de manière assumée, la priorisation d'objectifs économiques sur l'éthique professionnelle altruiste que nous évoquions précédemment. Cela se retrouve notamment dans les dispositifs de gestion internes, qui semble développer chez les permanents des EPS une ambivalence à rapprocher de celle dont les employés chargés de services publics voient confrontées la perception sociale de leur métier et l'injonction à la rentabilité transmise par la hiérarchie (Hanique, 2004). Cet enjeu s'illustre à travers la notion de sélection. Bien que le profil des travailleurs susceptibles de faire appel au portage salarial soit défini (avec les critères présentés plus tôt) par la loi, certains salariés des EPS revendiquent une ouverture à tous. Voici ce que répond la même commerciale, lorsqu'on lui demande s'il lui arrive d'exercer un tri entre les portés qui viennent à son contact afin de donner la priorité à ceux qui génèrent le chiffre d'affaires le plus important :

R : Nous on trie pas. En tout cas moi j'ai pas cette vision-là. Mon DG essaie de me l'imposer mais pour l'instant...

AL : Comment ?

R: En termes de salaire par exemple. Moi en tant que commerciale, j'ai un fixe, et j'ai des objectifs chaque mois de chiffre d'affaires à atteindre. C'est... Un quart de mon salaire total. »

(Entretien avec Elise, commerciale au sein d'une EPS membre du top 15).

Aux discours tenant à distance l'enjeu de la rentabilité et du profit, vient donc se confronter un dispositif de gestion orientant les pratiques quotidiennes des salariés des entreprises de portage. Le

salaires variables versés aux permanents de l'EPS constitue ainsi un exemple récurrent d'outil d'alignement de leurs intérêts sur ceux de l'entreprise. Ces derniers sont incités à sélectionner les portés générant le chiffre d'affaires le plus important et à les fidéliser autant que possible. Le désintéressement se confronte donc à certaines limites compte tenu du fait que, dans le cas des plus gros facteurs, un lien de dépendance se crée entre le personnel de l'EPS et le porté.

Commerciale1 : J'ai parlé à un ami à moi, qui bosse dans GrandPortage. En fait eux ils sont vraiment payés au SMIC, et après c'est que du variable en fonction du résultat.

Commerciale2 : Ah ouais, donc faut vraiment faire du chiffre quoi. J'aime pas ça, je préfère quand t'as un vrai salaire fixe, sinon c'est vraiment stressant.

(Notes du journal de terrain, interaction entre deux commerciaux d'une EPS, membre du top 5, octobre 2017).

Bien que souvent lié à son EPS par un CDI, le commercial permanent peut être placé dans une situation qui se rapproche de l'indépendant : ayant peu de visibilité sur son chiffre d'affaires à moyen et long terme, le commercial est ainsi contraint d'espérer que les « meilleurs » consultants poursuivent leur carrière en portage :

Alors c'est très trompeur, il y en a certains sur qui tu miserais pas et bingo il rencontrent le bon contact et ils sont partis pour 6 mois.

Et ça c'est très compliqué pour les entreprises de portage, c'est un souci qu'on a tous en interne, c'est de dire : on a rien pour pouvoir faire une prévision de chiffre d'affaires. Si j'ai un mec qui facture 300 000 € à l'année et qui me dit : « bon je vais bosser en CDI », je le perds. ça fait un gros trou dans le chiffre d'affaires, faut aller en chercher plein d'autres qui compensent.

(Entretien avec Sabrina, commerciale dans une EPS, membre du top 15).

Cette dépendance est d'autant plus forte que, pour développer leur réseau de clientèle, les commerciaux misent partiellement sur un bouche à oreilles entre portés qui demeure un des moyens les plus efficaces pour s'attirer la signature de nouveaux clients.

En fait je pense qu'aujourd'hui dans mon CA avec les consultants, je dois avoir 60% grâce au bouche à oreille. Ils nous ont été envoyés parce qu'on est sympa, qu'on a rien vendu en trop, trop cher et qu'on s'est bien occupé d'eux. Même s'ils partent, ils m'en envoient d'autres. ça c'est énorme. C'est le cœur du business du portage, le bouche à oreilles.

(Entretien avec Elise, commerciale au sein d'une EPS membre du top 15).

La croyance dans les vertus du bouche à oreilles peut ainsi, dans une certaine mesure, être un moyen de réconcilier une éthique professionnelle valorisant la priorisation de l'intérêt du porté et lest

intérêts économiques de l'EPS. Cette hypothèse ne semble toutefois pas survivre totalement aux dynamiques organisationnelles des entreprises. Cela se laisse observer par des déclarations, au cours desquelles des personnes déclarent « qu'un client reste un client, (et) qu'on sera un peu plus vigilants sur nos clients à potentiel » (Felio et Ottmann, 2017), mais également par une tendance à l'automatisation de la relation porté / EPS qui témoigne de la priorisation des intérêts économiques sur « l'accompagnement du porté ». La multiplication des EPS au cours de ces dernières années les conduit à un ensemble de choix stratégiques qui montrent bien les inflexions subies par l'esprit collaboratif face à l'injonction de rentabilité. Cette DRH d'une EPS (membre du top 15) qui revendique la particularité de développer un réel accompagnement vis-à-vis de ses portés, explique en ces termes l'évolution de l'offre de formation de l'entreprise :

Il y a une demande de diminution des coûts. Et avec les outils dématérialisés, c'est pas parfait... On est parti sur un développement qui permet pas toujours d'évoluer correctement et de faire du bon travail. Et aujourd'hui on va faire en sorte que ce soit le client porté qui remplisse un maximum d'informations. Tout ça pour baisser les coûts.

La présentation de la stratégie de développement de cette EPS parisienne montre bien la logique dans laquelle sont prises de nombreuses entreprises du secteur. La concurrence entre les EPS se règle ainsi par une dématérialisation et une automatisation de leur fonctionnement, quitte à faire appel au « travail du consommateur » (Dujarier, 2008) et à détendre le lien entre EPS et portés pour diminuer les coûts du service.

#### ***4.3 Une logique de distinction pour les portés ?***

Dans ce qui peut sembler être une observation paradoxale, la recherche du profit par les EPS, même lorsqu'elle va à l'encontre des portés, peut être interprétée comme un signal positif par la population des portés. Cela n'est pas si étonnant si l'on tient compte de leurs propriétés sociales. Très majoritairement titulaires d'un haut niveau de diplôme et ayant souvent disposé d'un haut niveau de revenus, les portés voient dans le fonctionnement des EPS et son modèle économique les témoins d'un sérieux institutionnel qui se trouve valorisé. Les manifestations de cette injonction à la rentabilité viennent ainsi, pour certains portés, témoigner de l'esprit entrepreneurial des personnels dirigeants des EPS, et incarnent de ce fait des signaux positifs pour cette population. Les représentations des portés, ainsi que les justifications qu'ils avancent au moment d'expliquer le choix de cette forme d'emploi, permettent ainsi de saisir la manière dont l'opposition entre CAE et EPS est vécue et interprétée par les travailleurs. Le portage salarial apparaît comme une forme d'emploi dont la fiabilité et la symbolique sont appréciées puisqu'elles se conforment à l'idée que se font ces travailleurs de ce que doit être un « travailleur autonome expert ». Pour Claire, longtemps salariée dans une PME travaillant dans le secteur de la finance, aujourd'hui consultante

en communication financière en portage salarial, la CAE et l'EPS lui donnent des possibilités très différentes de représentation d'elle-même :

R : À la couveuse, on a eu deux jours de formation juridique sur ce qu'impliquaient les différents statuts. Les différents types de société... Ils ont présenté quoi... le portage salarial.

AL : Autoentrepreneur ?

R : Oui auto-entrepreneur. Mais moi comme je travaille avec des grandes sociétés cotées je trouvais qu'autoentrepreneur ça faisait... Un peu amateur, boulot d'à côté. Il y avait aussi les CAE. Mais bon il y avait un petit côté gauchiste... Alors j'aime bien l'esprit mais vis-à-vis de mes clients... »

Claire, 45 ans, biographe d'entreprise en portage salarial depuis deux ans, diplômée en ingénierie agronome (bac+5), mariée, deux enfants.

En devenant indépendants, les portés ont ainsi recours à un travail de mise en récit de l'offre (Callon, 2017) qui, au-delà de l'élaboration du produit proposé à leur client, implique la construction d'une posture et d'une identité d'indépendant crédible. La forme d'emploi devient alors un élément à partir duquel se détermine le sérieux du travail. Dans son anticipation de la perception de son offre par ses clients, Claire estime que la CAE joue un rôle disqualifiant, car diffusant un « côté gauchiste » ou une dimension contestataire mal ajustée à l'exigence de crédibilité qu'impose le fait de travailler avec de grandes sociétés. Cette dimension est étroitement articulée à la valorisation du portage salarial comme forme d'emploi présentée comme plus rationnelle que des CAE, dont la dimension utopique est mise en avant par les portés. Le choix du portage salarial devient alors un moyen de se préserver de la participation à la CAE, ou plutôt de redéployer la hiérarchie de ses priorités pour choisir une forme d'emploi jugée plus efficace :

Je suis chez PortagePlus, ils n'ont aucune subvention, ils prennent déjà moins sur le chiffre d'affaires et je suis payée à la mission, même parfois avant que mon commanditaire ait payé. Je suis payée plus que le SMIC, et quand j'ai pas de mission, j'ai le chômage. Moi, si j'ai voulu garder le statut de salariée c'est pour que mes droits jouent à plein pendant ma retraite, et je cumule des droits bien plus qu'à la CAE.

(Entretien avec Gisèle, 59 ans, correctrice en portage salarial depuis 2 ans, baccalauréat puis formation à la correction par Pôle Emploi).

Ce qui m'a plu en portage c'est que la directrice de la boîte déjà elle est efficace, elle est compétente, et ce qui me plaît c'est que je contribue aussi à ce qu'elle gagne de l'argent. Et on est un peu tous dans le même bateau. Elle n'est pas responsable de notre chiffre d'affaires mais elle est dans l'esprit qu'il faut faire vivre sa boîte, et du coup elle comprend mieux que les CAE qui sont financées par l'État et par l'Europe.

(Entretien avec Mathilde, 48 ans, sophrologue en portage salarial depuis 5 ans, diplômée de Langues étrangères appliquées, bac+3, divorcée, deux enfants).

Chez ces deux portées, qui ont connu une expérience en CAE avant de rejoindre une EPS, l'absence de subventions perçues par les EPS est mise en avant et associée à un mode de gestion rationnel et efficace de l'entreprise et, par extension, de leur propre activité. Comme l'explique Mathilde, le fait que le chiffre d'affaires de l'EPS soit strictement indexé à celui de ses portés crée un sentiment d'appartenance qui, plus diffus que celui que l'on rencontre au sein des CAE, intègre néanmoins le porté à une structure qui fournit des droits et véhicule un esprit entrepreneurial.

Ce sont ici les compétences de gestion mises en place par l'entreprise de portage qui font figure d'avantage comparatif par rapport aux CAE. Le portage salarial peut alors incarner une forme d'emploi qui contribue à positionner le travailleur dans la hiérarchie sociale du travail indépendant. Si les CAE s'adressent à une grande diversité de travailleurs et accueillent notamment des travailleurs exerçant des professions manuelles ou déclassées socialement, les EPS sont perçues, pour la plupart d'entre elles à juste titre, comme des institutions offrant leurs services à des travailleurs des professions intellectuelles, souvent cadres, qui permettent de s'affirmer comme des « consultants » plutôt que des freelances, et d'affirmer la permanence d'une dignité qu'ils voient reliée au statut d'emploi qui est le leur.

\* \* \*

Les valeurs mises en avant par les portés comme par les salariés permanents des EPS donnent à voir un rapport ambivalent à la nature marchande de leur relation. Si celle-ci est unanimement repoussée lorsqu'elle est assimilée à une conception de la profession qui ne tient pas compte de l'humain, ses modes de valorisation s'expriment différemment chez les portés et les permanents. Alors que pour les permanents, le salaire variable est associé à une incertitude peu appréciée et complexifie la réalisation d'un travail relationnel de qualité, les portés mettent souvent en avant les côtés positifs de la dimension commerciale de leur relation avec l'EPS. Parce qu'être salarié par une entreprise dont l'objectif est, tout comme eux, de générer un revenu par une activité indépendante, les portés se sentent sur le « même bateau » que l'EPS, ce qui crée une complicité entrepreneuriale d'autant plus valorisée que le portage salarial positionne symboliquement les portés en haut de la hiérarchie sociale.

### Conclusion du chapitre

Exercer la profession d'employeur et de fabricant de salaire implique, pour les personnels des EPS, la résolution d'un certain nombre de tensions inhérentes à leur activité. Evoluant sur un continuum allant de la relation salariale (et hiérarchique) à la relation de clientèle (et commerciale), l'appariement entre EPS et travailleur donne à voir de façon originale la fusion opérée entre la figure du client et du travailleur. L'enquête nous montre que parmi ces deux dynamiques, la relation commerciale apparaît comme fondamentale. Les discours des EPS sont en effet élaborés dans le

souci de vendre une marchandise, et les traces d'une autorité diffuse qu'elles imposeraient à leurs portés sont davantage à comprendre comme des stratégies commerciales que le déploiement d'une réelle relation salariale. Au cours de ce chapitre, nous avons proposé d'analyser la vente du salaire autour de trois principales dimensions, permettant de rendre compte de la nature spécifique de cette relation.

L'institution du salaire comme marchandise suppose tout d'abord d'attribuer une valeur au salaire, ce qui ne va pas de soi pour un objet dont les consommateurs remettent parfois en cause l'utilité, dans des stratégies somme toute assez classiques lorsqu'il s'agit de transactions marchandes concernant des biens immatériels (Boltanski et Esquerre, 2017). Pour les EPS, il s'agit donc de vendre le salaire et le statut de salarié à des clients qu'il leur appartient d'attirer. Dans cette optique, le prix fait figure de dispositif de captation, puisqu'il permet à l'EPS de se positionner par rapport à sa concurrence et d'offrir des tarifs plus intéressants à une clientèle identifiée comme plus lucrative.

L'interaction marchande doit être replacée dans le contexte relationnel qui unit les différents participants à l'échange. Au sein des principales EPS, on observe ainsi le développement d'une division genrée du travail relationnel, mêlant complicité des cadres dirigeants envers des portés desquels ils se sentent proches socialement, et indifférence vis-à-vis de ceux (et souvent, de celles) dont les métiers sont déclassés dans la hiérarchie des professions qu'exposent ces personnels. Ce détour permet d'identifier la diversité des modes de relation possible entre EPS et portés, allant de la relation d'accompagnement de type couveuse ou expertise comptable à un service que l'on peut rapprocher de la plateforme numérique avec lesquels les contacts humains sont réduits au minimum.

Ces différents modes de relation traduisent bien l'ambiguïté de l'activité des EPS et de ses travailleurs, puisque l'éthique coopérative et altruiste, souvent présentée comme indissociable du service proposé par les EPS, cohabite avec la présence permanente d'une injonction à la rentabilité. Impliquant des services différenciés en fonction du profil des portés, cette dernière structure l'activité des professionnels du portage, qui mettent pourtant en avant une vision de leur métier tenant à distance les enjeux de rentabilité.

Ces analyses mettent en avant l'originalité de la relation de portage, qui se construit sur un mélange de séduction et de sélection de la clientèle. La relation commerciale y est en effet centrale, et les intérêts économiques de l'EPS déterminent la forme prise par le salariat des portés qui la rejoignent. Soucieuses de fidéliser les meilleurs clients et de tenir à distance les moins bons, l'EPS reproduit en quelque sorte un mécanisme de recrutement et de promotion qui peut être classé parmi les techniques de gestion mises en place par l'employeur, mais le fait de façon détournée : les promotions apparaissent sous les contours de rétributions financières (tarifs préférentiels) ou

symboliques (relations personnelles, avantages spécifiques type voiture), tandis que la mise à l'écart des indésirables se rencontre principalement par la favorisation de leur autocensure en les maintenant dans une forme d'indifférence.

## CHAPITRE 6 : SE DISTINGUER DE LA CONCURRENCE SUR UN MARCHÉ DES EMPLOYEURS : UNE PLURALITÉ DE MANIÈRES D'OCCUPER LA FONCTION

Nous intéresser à la nature des liens se développant entre les portés et leur EPS nous a conduit à identifier les différentes formes idéaltypiques de la relation de portage salarial entre EPS et travailleur (client). Influencées par la taille et la structure du personnel présent au sein des EPS, mais également par les profils des portés et l'anticipation de leur « rentabilité », ces relations d'emploi sont assujetties à des enjeux commerciaux qui conduisent les EPS à capter les clients les plus précieux, et à se montrer plus attentives à leurs besoins. Cette stratégie commerciale n'est toutefois pas pleinement assumée, et cohabite avec des discours et dispositifs qui mettent en avant un rôle d'employeur qui ne se limite pas à fabriquer une fiche de paie, mais se décline en une pluralité d'autres services. Le prix du salaire et les relations de proximité constituent des signes à partir desquels les portés se fondent pour se repérer dans ce marché du salaire, mais ces éléments ne sont pas les seuls mis en avant par les EPS. Comment tentent-elles de se distinguer autrement que par les prix et le développement d'interactions privilégiées avec certains portés ?

Le marché des EPS est investi d'une pluralité de manières de s'emparer de la fonction d'employeur. Notre typologie contribue à mettre des mots sur certaines d'entre elles, mais l'on peut, parallèlement, identifier une tendance commune à la plupart des acteurs du secteur : on assiste en effet au développement de dispositifs de distinction par la qualité (Karpik, 1989), destinées à montrer l'originalité de leur manière de jouer le rôle d'employeur. Au cœur de cette tendance, une part croissante des EPS tend à proposer des « formations » et un accompagnement auprès des travailleurs, ce qui semblerait indiquer une polarisation du marché vers le modèle des « couveuses » plutôt que de « l'expertise comptable »<sup>196</sup>. Dans la lignée du rapprochement de la fusion des Assedic et de l'ANPE entérinée en 2007, qui fait reposer sur une même institution la mobilisation des droits du demandeur d'emploi et la vérification de ses devoirs (Pillon, 2016), les EPS revendiquent de tenir les deux bouts de l'accompagnement des travailleurs en marge de l'emploi : leur permettre d'accéder à la protection sociale du salarié, ce dont elles s'acquittent en transformant le chiffre d'affaires du porté en salaire ; leur donner les outils permettant de se réinsérer sur le marché du travail (dans le cas du portage, de la prestation). Il s'agit donc non seulement de faire le salaire du porté, mais encore de lui *faire faire* son salaire, c'est-à-dire de faire de lui un travailleur en mesure d'obtenir des missions auprès de clients et de générer un chiffre d'affaires. Ce travail se décline de deux manières distinctes : mettre en relation les portés avec de potentiels clients ; leur donner des outils permettant d'organiser leur travail et de gérer leurs relations avec les clients de façon à générer un chiffre d'affaires plus important. Cette logique contribue à rapprocher les EPS d'institutions qui, à l'image de Pôle Emploi, visent à influencer les comportements des demandeurs d'emploi de

---

<sup>196</sup> Ces termes font ici référence à notre typologie élaborée lors du chapitre précédent.

manière à les responsabiliser (Demazière, 2016). Leur nature commerciale et lucrative implique toutefois deux distinctions majeures vis-à-vis de ces institutions, autour desquelles nous construirons ce chapitre afin de mettre en relief leur manière de jouer leur rôle d'employeur. Les EPS ne disposent tout d'abord pas d'une mission de placement de leurs travailleurs. Il est même précisé par la loi et la convention collective que trouver un client appartient au domaine exclusif du porté. Cette interdiction implique des modes de mise en relation originaux et indirects de l'offre et de la demande de travail, qu'il nous s'agira d'explorer.

La seconde distinction a trait au type d'accompagnement fournis par les EPS et des conseils qu'elles formulent. La catégorie à laquelle appartiennent ces travailleurs, ainsi que leur autonomie revendiquée et inscrite dans les textes de loi, s'accommoderait difficilement de l'exercice d'une autorité directe à l'encontre des portés. L'accompagnement produit par les EPS se déploie donc autour d'incitations qui tiennent compte de ces particularités, et qui, nous le verrons, tendent à euphémiser les rapports de force entre les travailleurs et leurs clients.

### **1. Une mise en relation ambiguë entre offre et demande de prestation intellectuelle**

Comme la définition du « bon portage » autour du « service organisé » tendait à le suggérer, l'EPS ne saurait se limiter à être une productrice de salaire. Les EPS cherchent alors à se démarquer par la diversité des services qu'elles additionnent qu'elles proposent<sup>197</sup>, et qui contribuent à façonner différentes manières d'être employeur. La première ligne de démarcation repose sur la compétence de mise en relation entre offre et une demande de travail. La raison d'être de ces entreprises repose sur une critique des rigidités du code du travail, qui rendraient complexe et coûteuse la mobilisation de main d'œuvre par le salariat. Interrogé sur le succès du portage salarial, l'organisateur du salon des entrepreneurs soulève la nécessité de contourner les « rigidités » du droit du travail et la complexité des règles encadrant la création d'activité :

Mais je pense que l'archaïsme du droit du travail, qui empêche la multiactivité, reste le principal frein à la croissance. Les réglementations contraignantes sur le travail de jour ou de nuit, sur le plafonnement du cumul retraite/rémunération de prestations, sur le délai de carence de 6 mois après le départ à la retraite qui interdit toute activité parallèle, sont des aberrations. Le fait de ne pas payer des cotisations avant le premier client serait par exemple une avancée déterminante. Souvent les personnes n'ont pas de problème de clients, mais ne savent pas comment facturer les prestations !

Xavier Kergall, le 5 juin 2008

---

<sup>197</sup> Au-delà de la fabrication de la fiche de paie.

Les EPS se présentent comme des ponts entre des entreprises clientes, qui souhaitent acheter une prestation de travail à un certain prix, et des travailleurs disposés à les réaliser. En faisant signer un contrat de travail au salarié porté, l'EPS permet ainsi à l'entreprise cliente de n'être reliée au porté que par un contrat de prestation<sup>198</sup>, qui, contrairement au contrat de travail, n'a pas pour objet de compenser l'asymétrie entre employeur et salarié par une répartition des responsabilités de chacun (Supiot, 2001), mais suppose la symétrie et la volonté partagée des deux parties (Bargain, 2014). Les EPS participent ainsi d'une « dilution de l'entreprise traditionnelle, pivot du contrat salarial, au profit de nouvelles formes d'emploi, déclarées flexible et indépendantes » (Rolle, 1999, pp. 155-156). Lors d'un événement matinal, au cours duquel une EPS convie de potentielles entreprises clientes, portés et juristes, le directeur d'une entreprise de portage salarial exprime le rôle de son entreprise en ces termes :

En fait il faut nous voir comme de l'huile qu'on va mettre pour mieux faire fonctionner le marché du travail. Sur le marché du travail il y a des rigidités, et nous on les efface pour vous permettre de vous concentrer sur votre cœur de métier.

(Notes du journal de terrain, directeur d'EPS, moins de 5 millions de chiffre d'affaires, septembre 2017).

Cette fonction « d'huile dans les rouages » comporte une double dimension : limiter le coût de la mobilisation de main d'œuvre pour le client ; favoriser une mise en relation entre une offre de travail et une demande qui lui corresponde.

### ***1.1 L'utopie d'un marché du travail parfait***

La prétention des EPS à jouer un rôle de facilitateur des rapports économiques par un effacement des rigidités du marché du travail s'inscrit dans une tradition de pensée économique postulant la rencontre spontanée d'une offre avec une demande autour d'un prix d'équilibre (Keen, 2014). A rebours de cette idée, des travaux de sociologie ont entrepris de montrer le rôle d'un ensemble de structures sociales dans l'orientation de l'offre et de la demande (Bourdieu, 2000). Ce courant prend notamment le parti de s'intéresser au rôle des idées économiques dans le déploiement de comportements qui mettent en relation différents acteurs. Ce détour nous semble intéressant pour appréhender le positionnement des EPS. Reposant sur une vision des rapports économiques effaçant les rapports de force entre client et travailleur, les EPS se positionnent comme des facilitatrices de cette mise en relation, à l'aune de la conception d'un marché du travail « parfait » correspondant aux préceptes de la théorie économique standard. Cette conception des rapports économiques implique toutefois une diversité de positionnements commerciaux, puisque certaines

---

<sup>198</sup> Qu'elle signe, rappelons-le, non pas avec le porté mais avec l'EPS.

EPS proposent, en contradiction avec les textes qui définissent leur rôle, de mettre en relation offre et se positionnent alors dans une certaine proximité avec les entreprises de travail temporaire.

### *1.2 Le portage salarial au service d'une économie pure et parfaite*

De manière schématique, il est possible de distinguer deux principaux profils de directeurs d'EPS. Essentiellement masculins, les directeurs des grandes EPS du secteur sont généralement très diplômés (ils ont souvent obtenu des bacs+5 dans des institutions prestigieuses telles que des grandes écoles de commerce, sciences po, ou des écoles d'ingénieur réputées). Une proportion non négligeable d'entre eux possède une expérience préalable de création d'entreprise.

On retrouve davantage de femmes à la tête des EPS de plus petites tailles. Bien que l'on retrouve également d'anciens hauts cadres dirigeants parmi ces dirigeants, certains sont également d'anciens chômeurs, pour qui la création d'entreprise constitue un mode de lutte contre l'inactivité. Leur niveau de diplôme est bien plus disparate.

Ces différences de profils se traduisent par une appréhension différente du rôle des EPS. Si les dirigeants des EPS de plus petite taille mettent en avant la nécessité d'accompagner les portés dans la construction de leur parcours professionnel, ce sont principalement les dirigeants des grandes EPS qui tiennent des discours d'ordre micro et macroéconomique sur leur fonction au sein du marché du travail. Les diplômés des directeurs des principales EPS nous fournissent un indice sur l'origine, la nature, et la dispersion des discours qui sont les leurs, et des actions qui ont pour objectif de les concrétiser. Sans nous donner la prétention d'établir une démonstration aussi puissante et explicite que Marie-France Garcia (1986) lorsqu'elle explique comment des cours de microéconomie peuvent se voir transposés au sein d'un marché aux fraises de Sologne, la juxtaposition des socialisations étudiantes et les dispositions économiques que partagent les directeurs d'EPS nous amène à une conclusion du même ordre. Parmi les fondateurs des 20 principales EPS, 4 sont diplômés d'instituts de gestion, 7 d'écoles de commerce (3 d'HEC), 4 d'écoles d'ingénieur. Les dispositifs qu'ils proposent de mettre en place apparaissent façonnés par ces institutions, où l'on rencontre théorie économique néoclassique, transmission d'ambitions professionnelles, et façonnement des visions du monde. Ces parcours relativement homogènes contribuent en tout cas à la transmission de convictions dont on peut prendre la mesure lors des réunions d'information, des entretiens avec les dirigeants d'EPS, ou des discussions informelles. On y retrouve, avec une certaine régularité, la présence de trois convictions :

- 1) Ceux qui mobilisent la main d'œuvre ont de bonnes raisons de préférer acheter une prestation plutôt que de « proposer » un emploi : ces bonnes raisons prennent la forme des rigidités présentes sur le marché du travail, que les gouvernements successifs auraient renforcées (nécessité de réduire les coûts de transaction).
- 2) La méthode d'allocation de main d'œuvre la plus efficace repose sur des appariements de courte

durée, en fonction du croisement d'un certain nombre d'informations concernant les travailleurs et les clients.

3) Le rôle des EPS est de centraliser l'information sur l'offre et la demande de travail et de faciliter l'adaptation des travailleurs à cette nouvelle façon de travailler. L'EPS est donc l'agent grâce auquel l'économie pure et parfaite peut se réaliser.

L'ambition des EPS en tant qu'intermédiaire et centralisateur d'informations sur le marché du travail trouve parfois, par la bouche de ses principaux dirigeants, matière à s'exprimer de façon très claire, se positionnant comme l'institution permettant de rapprocher des marchés du travail balkanisés obéissant à leurs propres règles (Reynaud, 1996).

J'ai une utopie, c'est que tu arrives à la défense, il y a un scanner en bas de l'escalator qui synthétise tout. Tu as un badge avec tes compétences techniques et psychologiques. Tu passes le badge et le scanner te dit : "toi Alexis tu vas aller là-bas, travailler avec Bénédicte." Comme un Club Med du travail. Ta mission dure six jours, six mois, tu rentres, tu te formes, tu auras peut-être un revenu.

(Dirigeant adjoint d'une EPS, membre du top 15, diplômé d'une école de commerce).

L'organisation de ce marché du travail par missions via la centralisation des données dans un « scanner » permettrait selon cet acteur la rencontre efficiente de l'offre et de la demande de prestations intellectuelles dans des conditions qui ressemblent beaucoup en effet à l'idée que se font les économistes de la concurrence pure et parfaite : atomicité des acteurs, homogénéité de produits, liberté d'entrée et de sortie, libre circulation des facteurs de production, transparence de l'information (Pillon, 2015). Pour provocatrice qu'elle paraisse pour qui aura choisi de porter une lecture critique à la présentation du mécanisme, l'image d'un « Club Med du travail » ne s'en trouve pas moins résumer efficacement ce dont il est question : un espace clos, au sein duquel travail et loisir sont confondus jusqu'à ce que le second se substitue au premier, et une allocation efficace de la main d'œuvre permise par une centralisation de l'information dont l'entreprise de portage, facilitatrice des échanges entre demande et offre de travail, se chargerait moyennant la ponction d'une partie du chiffre d'affaires généré. Cette utopie n'est pas neuve, et l'on en trouve au XIXe siècle une expression très nette. C'est à cette époque que Gustave de Molinari, économiste libéral belge ayant en son temps proposé la réduction de l'Etat à un strict minimum que les individus pourraient choisir sur un marché des législations, expose une vision du marché du travail qui n'est pas très éloignée de l'idée de ce scanner :

Au milieu du XIXe siècle, Molinari franchit une étape supplémentaire en imaginant un marché du travail étendu au niveau mondial. À la fois déterritorialisé et non spécialisé, son centre serait situé à Constantinople, ancien marché mondial des esclaves. Considérant que le travail est une marchandise comme une autre, il estime que l'ouvrier ne doit pas avoir à cumuler les fonctions

de producteur et de marchand de travail. La libération des travailleurs passe par leur mobilité. Molinari théorise alors le rôle d'institutions intermédiaires nécessaires au fonctionnement de ce marché : ce sont des « bourses du travail » qui, à l'instar des places financières, ont pour objet de favoriser la circulation du travail au sein du marché mondial, en orientant la main-d'œuvre vers les lieux et les métiers où les salaires et les conditions d'existence sont les plus attractifs (Centi, 1989, cité par Bureau et Marchal, 2009)

Le portage salarial vient ainsi poursuivre l'existence d'un rêve libéral, dans lequel les rapports de force entre demande et offre de travail disparaissent derrière l'optimalité de la distribution efficace de la force de travail, et le choix par le travailleur du régime social dans lequel il est inséré. Les conditions de fluidité et d'efficacité du marché du travail seraient ainsi rétablies par la présence d'un acteur assumant à lui seul l'essentiel des coûts de transaction nécessaires à l'appariement entre offre et demande. En somme, l'antienne selon laquelle la présence d'un altruiste absolu permettrait la mise en place des conditions de l'efficacité du marché serait réalisée par la présence des entreprises de portage salarial.

### ***1.3 Le portage sur le territoire de l'intérim : quand les EPS s'essayent à la mise en relation de l'offre et la demande***

Cette aspiration à faire office d'instrument d'alignement d'une offre et d'une demande de prestation intellectuelle se trouve toutefois contrariée par le cadre dans lequel prend place le portage salarial : la mise en relation de l'offre et de la demande de travail est, à tout le moins théoriquement, ce qui est supposé séparer les EPS des sociétés de travail temporaire. L'exclusion de cette mission met en exergue la spécificité des EPS, qui apparaissent comme des institutions contribuant à faciliter le retour en emploi de travailleurs sans intervenir dans la mise en relation entre l'offre et la demande de travail. Cette dimension est systématiquement explicitée lors des réunions d'information destinées aux portés, par des personnels des EPS qui souhaitent éviter que leurs portés s'attendent à se voir attribuer des missions par ces institutions :

La différence fondamentale, c'est que c'est vous qui trouvez vos clients. Nous on n'intervient pas là-dedans. On s'occupe que de la partie administrative, mais votre clientèle elle vous appartient.

(Notes du journal de terrain, réunion d'information sur le portage salarial, EPS membre du top 10).

Cette lecture rigoureuse des textes de loi apparaît comme la version conventionnelle du portage salarial, et se trouve mise en avant pour réaffirmer les contours des frontières entre portage salarial et intérim : l'EPS accueille des travailleurs indépendants, disposant de leur propre clientèle, et venant chercher une solution de facturation qui lui permette d'accéder au statut de salarié. Le

fonctionnement quotidien des EPS, et les interactions qui s'y déploient entre personnels des EPS et portés, conteste pourtant régulièrement cette conception rigide du portage salarial comme un mécanisme qui ne vient pas empiéter sur l'intérim. Les pratiques quotidiennes des EPS témoignent de ces comportements et montrent la fragilité de la frontière établie entre intérim et portage salarial. Les cadres dirigeants des EPS se trouvent régulièrement sollicités par des entreprises clientes qui les savent susceptibles de disposer du consultant qu'ils recherchent parmi leurs personnels :

Le téléphone sonne. Jérôme s'empare du téléphone.

- Oui, salut Benjamin.

- Ah, tu recherches quelqu'un pour... Oui je crois que je peux te trouver ça, j'en ai un qui est là-dedans.

Après quelques échanges, Jérôme raccroche le téléphone

Il donne alors un nouveau coup de téléphone :

- « Oui, j'ai un client potentiel pour toi, pour une mission de deux mois, qui commencerait en avril. (dans un mois)

- Ah tu peux pas ? T'as déjà des trucs ?

- Ok, ça tombe mal, quoi ».

Il raccroche.

- A son associé : « Ah, c'est pénible, ça fait deux fois qu'il est pas dispo ».

Après avoir laissé passer quelques minutes, je m'adresse à Jérôme :

AL : « Et t'as souvent des clients qui t'appellent, et qui te disent : « on a besoin de quelqu'un là, comme ci-comme ça ?

B : Oui, ça arrive. Je dirais pas souvent non plus, mais ça arrive.

AL : Et dans ces cas-là ça se passe comment, tu réfléchis de tête, à te dire qui pourrait correspondre ? T'as une sorte de classement ?

R : Oh non... Je les connais, nos consultants. Donc là en fonction de ce que le client m'a dit, je sais que c'est tel consultant qui pourra répondre à sa demande. Et là c'était plutôt Philippe, oui ».

(Notes du journal de terrain, observation dans une EPS, membre du top 15, avril 2016).

Revendiquant la possession d'un réseau de clients faisant régulièrement appel à elles, certaines EPS n'hésitent pas à franchir la frontière entre la mise en relation passive et active. Elles s'inscrivent alors sur le terrain de l'intérim puisque ce sont elles qui déterminent, selon des critères dont l'opacité mérite d'être notée, l'identité de celui ou de celle qui est le plus adapté pour remplir la mission. Ces pratiques, qui nécessitent la possession d'un réseau important, semblent être principalement le fait des plus grandes EPS. Elles les rapprochent encore davantage de la fonction de plateforme, puisqu'au lieu d'un lien diffus entre les personnels et la plupart des portés se cumule une mise en relation entre le client et le travailleur. La différence fondamentale réside toutefois dans le rôle des dirigeants d'EPS, qui remplacent alors l'algorithme de l'application, et décident eux-mêmes à quel travailleur confier quelle mission. Compte tenu de ce que nous avons observé plus haut sur les modes de

sociabilité, il est permis de penser que ces dirigeants confient leurs missions aux portés qu'ils estiment être les « bons » consultants, et avec lesquelles ils développent les liens les plus étroits. En agissant de la sorte, les EPS partagent beaucoup avec les entreprises d'intérim, puisque l'offre d'une mission permet de fidéliser un noyau de travailleurs fidèles qui se montrent rémunérateurs (Faure-Guichard, 1999). Il n'est dès lors pas surprenant, à voir la manière dont les EPS cultivent cette ambiguïté, que les contours du portage salarial ne soient pas des plus clairs pour les consultants. Si lors des entretiens avec des consultants déjà en portage salarial, l'ensemble des interrogés semble tenir pour évident qu'il leur appartient de trouver des clients, cet agencement des relations n'est pas nécessairement maîtrisé par tous ceux qui entrent en contact avec des EPS :

R : Beaucoup viennent nous voir en disant : “bah le portage vous allez me trouver mes missions”. Et en plus certaines boîtes de portage, je sais pas si tu as fais attention, mais certaines vantent beaucoup le fait d'apporter la mission, ce qui est en fait pas vrai. On peut en avoir... Nous on travaille avec la SNCF, Orange et autres, parfois on nous dit, “j'ai besoin de tel et tel profil”, sauf que j'ai pas de mission pour tout le monde...

AL : A ce moment-là ça devient un peu une boîte d'intérim?

R : Exactement, nous on est pas là pour apporter une mission, donc c'est beaucoup moins cher.

AL : C'est pas prévu dans les textes ?

R : Non, donc je fais pas de démarchage auprès des entreprises. Par contre s'ils viennent vers moi en disant est-ce que tu as ce profil, je fais.

(Entretien avec un directeur d'EPS, membre du top 15).

Les EPS jouent ainsi de la marge de manœuvre qui leur est octroyée en matière de placement. Sans déclarer explicitement mettre en relation les portés avec des offreurs de mission, il s'agit de lier au coup par coup des travailleurs considérés comme les plus performants avec des clients qui font partie du carnet d'adresse des dirigeants. Cette contradiction entre le cadre légal et les pratiques de certains acteurs du secteur se trouve gérée de différentes manières. Si la grande taille de l'EPS favorise simultanément l'importance du carnet d'adresse auprès des entreprises clientes et la possession d'un nombre de portés permettant de donner le change auprès de ces contacts, les ajustements des EPS semblent toutefois être le résultat d'ajustements locaux, poussés par la structure du personnel de l'EPS et les choix stratégiques qu'ils entreprennent.

#### *Dissimuler ou nier son rôle d'intermédiaire*

Les EPS disposant d'un membre spécifiquement dédié aux questions juridiques (qui sont généralement les plus anciennes et les plus importantes) semblent, à tout le moins dans les discours, rejeter fermement des pratiques de mises en relation.

Nous on fait pas ça. Vraiment, et c'est pour ça que je suis là aussi, le portage ça a mis du temps à être réglementé, mais maintenant que ça l'est on fait tout ce qu'on peut pour respecter la loi. Donc non, on fait pas de mise en relation. (Responsable juridique d'une EPS, membre du top 15).

Dans d'autres EPS, dont les cadres dirigeants se montrent également soucieux de respecter le cadre légal du portage salarial, cette disposition peut se trouver contournée :

Moi j'ai des collègues dans le secteur du portage qui sont malins : ils ont une boîte de portage, et une autre boîte à côté qui se charge de la partie : trouver des missions. Moi je fais pas ça, mais c'est vrai que eux le font. (Directeur d'une EPS, moins de 5 millions de chiffre d'affaires).

L'interdiction de la mise en relation peut se voir contournée par des mécanismes présentant les offres de missions qui ne puisse pas être apparenté à du placement. Certaines EPS proposent ainsi un logiciel de repérage de missions revendiquant le recensement de « 16 217 offres de missions » réservées aux seuls portés, et rendues accessibles pour qui voit son inscription à l'EPS validée par le personnel de l'EPS. Elles élaborent ainsi des stratégies destinées à rendre présentable ces actes qui se situent à la limite du cadre légal du portage salarial. Ainsi cette entreprise (moins de 5 millions de chiffre d'affaires), ne se livre qu'à la mise à disposition d'une liste de missions, en se gardant de jouer le rôle d'intermédiaire :

Attention : L'EPS attire votre attention sur le fait que nous ne proposons pas ces missions. Ce sont des offres visibles sur Internet. Nous déclinons toute responsabilité quant au contenu de ces offres.

Figure 18: Encadré présent sur le site d'une EPS, autour de 5 millions de chiffre d'affaires

Ce type de bricolages, consistant à proposer des missions tout en prenant des précautions légales pour ne pas apparaître comme des entreprises pratiquant le placement, dessine une diversité d'arrangements avec le cadre légal du portage. Ces EPS, qui figurent parmi les plus importantes, affirment ainsi explicitement se refuser à jouer le rôle d'intermédiaire.

#### *Assumer son rôle d'intermédiaire*

Afin de résoudre cette ambiguïté et de pouvoir se prévaloir d'un réseau de clients capable de constituer un réel produit d'appel, un certain nombre d'EPS entreprennent de construire un espace dans lequel l'offre et la demande s'organisent et se répartissent de façon économiquement efficiente, dans la lignée du « club med du travail ». L'organisation de ce marché du travail par missions via la centralisation des données dans un « scanner » permettrait la rencontre de l'offre et la demande de prestations intellectuelles dans des conditions qui ressemble beaucoup à l'idée que se font les économistes de la concurrence pure et parfaite : s'y trouvent regroupées atomiquement des acteurs, homogénéité des produits, liberté d'entrée et de sortie, libre circulation des facteurs de

production, transparence de l'information (Pillon, 2015). Cette ambition utopique se traduit en actes concrets, qui tentent de fabriquer ce marché parfait d'offre et de demande de mission :

R : Et donc là aussi on veut faire une rupture et on veut que... On veut que tout le monde, toutes les prestations de service passent par notre plateforme gratuite. Que notre moteur de recherche qu'on va réussir à affiner soit aussi performant et aussi reconnu que celui de Google.

AL : et vous voulez le mettre à disposition de vos concurrents ?

R : oui tout à fait. Tout le marché de la prestation de service, des freelance doit passer par cette plateforme qui sera totalement gratuite et transparente. Tu veux le consultant, tu as son numéro de téléphone...

Plus transparent que LinkedIn. Mais spécialisé dans la prestation. Et pas la petite prestation, la prestation de service à destination des entreprises. On cherche pas la personne qui va faire le ménage chez un particulier ça c'est pas nous, ça c'est leboncoin. Donc on va faire cette plateforme et en fait dans cette plateforme on expliquera quand même qu'on existe, de façon assez light hein, et puis forcément il y a un certain pourcentage de personnes qui vont venir et par simplicité qui vont signer chez nous. Mais c'est pas obligé tu vois, contrairement aux autres plateformes, où tu veux rentrer en relation tu payes 10% nous tu veux rentrer en relation vas-y, just do it.

(Entretien avec le co-directeur d'une EPS, membre du top 15).

Cette initiative, dont on trouve des équivalents au sein d'autres EPS, rapproche les organisations de plateformes telles qu'Uber, à ceci près que l'exposé des offres de missions constitue un « bonus », offert à l'ensemble des « consultants freelance », l'offre commerciale principale restant le rattachement statutaire au salariat. La transparence permise par la publication des offres de missions et des profils des consultants permettrait ainsi un appariement entre offre et demande efficace mettant à distance les rapports de concurrence entre les salariés. Tout en offrant un statut à leurs portés, l'EPS met en avant le fait d'accompagner les portés à travers des formations qui placent en leur centre l'acquisition de compétences numériques. Sont ainsi proposées des formations pour « affirmer son identité de marque sur les réseaux sociaux », « construire efficacement votre communication visuelle », « utiliser les réseaux sociaux pour développer son activité », ou encore « optimiser son usage des réseaux sociaux ». Ces formations sont présentées comme d'autant plus nécessaire qu'elles s'appuient souvent sur la mise à disposition de formateurs jeunes, supposés maîtriser les codes des outils numériques, auprès de consultants plus âgés qui n'en maîtriseraient pas les codes.

En fournissant un statut aux portés et en les accompagnant dans la gestion de leur réputation numérique, les EPS s'affirment ainsi comme des plateformes éthiques, participant à un fonctionnement efficace et juste du marché du travail.

Cette mise en relation semble pour autant soumise à des déterminants qui orientent ce rôle d'intermédiaire vers des marchés bien spécifiques qui ne correspondent qu'imparfaitement à la diversité des travailleurs qui utilisent les entreprises de portage. Si les réseaux des principaux cadres dirigeants des EPS rendent possible des liens entre certains grands groupes et leurs portés, ils peinent à être d'une quelconque utilité pour un certain nombre de travailleurs qui, nous le verrons dans la troisième partie, doivent mobiliser des réseaux de natures différentes afin d'obtenir des missions. Pour tenter de saisir l'homogénéité de ces offres, nous avons entrepris un recensement des offres de missions diffusées par une EPS (membre du top 15) sur une période de quatre mois. Ces offres sont diffusées sous forme de mail adressés à l'ensemble des adhérents de l'EPS, ce qui signifie qu'il n'est pas nécessaire d'avoir déjà facturé pour y avoir accès. Nous y avons eu accès en signant une convention d'adhésion avec cette EPS. 54 offres ont ainsi été recensées, dont la répartition sectorielle semble témoigner de liens privilégiés avec des clients du secteur de l'industrie (14) et des organismes de formation (7). 4 offres ne précisent pas le secteur d'activité du client. La majorité d'entre elles indiquent une fourchette de rémunération, dont il est régulièrement précisé qu'elle est ajustable au profil du candidat. Les tarifs indiqués, largement compatibles avec le salaire minimum en portage salarial, mis en parallèle avec les entretiens, indiquent qu'elles s'adressent globalement aux portés les plus dotés :

Tableau 9 : Des offres de missions aux tarifs élevés

Tarif	350 – 499 €/j	500 – 749 €/j	Plus de 750 €/j	70 €/h	Non indiqué
Nombre d'occurrences	12	25	3	1	13

Le fait que tous les tarifs des prestations (à une exception près) soient indiqués en jours affirme ainsi la préférence pour des missions de longue durée<sup>199</sup> et une diversité de métiers relativement limitée. Si les secteurs dans lesquelles sont proposées ces missions sont plutôt homogènes, c'est également le cas de la position hiérarchique des postes proposés :

Tableau 10 : Une forte proportion de directeurs parmi les offres de l'EPS

Position hiérarchique	Directeur	Chef de projet	Consultant	70 €/h	Non indiqué
Occurrences	30	9	6	1	13

<sup>199</sup> Les facturations à la journée impliquent le plus souvent l'occupation d'un poste sur plusieurs semaines, ou la réalisation de missions récurrentes auprès d'une même institution.

La seule mission dont la rémunération est indiquée à l'heure (70€/h) est une mission d'élaboration de bilan de compétences au service d'une société RH. Cette sélection peut être interprétée comme une stratégie double de la part des EPS : se faire le relais d'offres de missions bien rémunérées et relativement longues permet tout d'abord de sélectionner la « clientèle » la plus rentable, et d'éloigner les plus petits facteurs, dans une logique que nous avons précédemment décrite comme la fixation d'un taux minimal de revenu en-dessous duquel le porté n'est plus « rentable ». Elle permet ensuite de se rendre présentable vis-à-vis des clients, portés et autorités publiques, puisque l'exposition de ces missions charrie l'idée que l'EPS ne travaille qu'avec des clients qui rémunèrent leurs travailleurs à des taux relativement élevés. Ce désir de rendre présentable les usages du portage apparaît renforcé par l'exposé des motifs poussant le client à faire appel à une main d'œuvre temporaire.

Tableau 11 : Les motifs des recours aux travailleurs en portage salarial

	Management de transition, projet	Remplacement	Renfort	Autres	Sans motif
Occurrences	23	7	7	8	9

La plupart des offres se trouvent ainsi assorties d'une justification en amont, permettant de présenter le client comme une institution agissant de manière morale et légale, et ne participant pas au dévoiement du portage salarial en recourant à une main d'œuvre temporaire. L'importance considérable du motif « management de transition » indique toutefois la propension des EPS à se positionner, par séquences, comme des agences d'intérim dédiées aux prestations intellectuelles, et plus spécifiquement aux directeurs, chefs de projet ou managers.

\* \* \*

La diversification de l'offre des EPS par la mise en relation de l'offre et de la demande donne aux institutions qui y recourent un positionnement ambivalent. Entrant en contradiction avec la loi qui leur interdit d'avoir recours à cette activité, les EPS alternent entre trois types de comportements : le maintien dans la légalité et le refus d'aller sur le terrain du placement de main d'œuvre ; la dissimulation de ces activités, par leur maintien dans la confidentialité ; la proposition de missions instaurant une plateforme de la prestation intellectuelle, qui sans relever directement du placement joue sur la porosité de la définition des EPS avec les entreprises d'intérim. L'analyse de ce dernier positionnement montre encore une fois que pour les principales organisations, le portage reste une forme d'emploi ajustée à une forme d'« élite du consultant ». Destinées à des travailleurs à haut niveau de facturation et de responsabilité, les offres relayées par les EPS indiquent donnent des

indices sur l'identité des portés pour lesquels sont conçus les services ces EPS. Diplômés, exerçant dans un nombre restreint des secteurs, ils ressemblent en définitive beaucoup aux directeurs de ces mêmes EPS, et contribuent à renforcer la proximité qui lie cette élite de la clientèle au haut de la hiérarchie des EPS.

## 2. Les EPS, entre accompagnement du travailleur et instance de pacification sociale

Le cadre légal et la répartition des rôles avec les ETT contraint donc les EPS à une mise en relation contrariée entre offre et demande de prestation intellectuelle, et circonscrit leur rôle d'intermédiaire sur le marché de l'emploi. La construction d'un marché où offre et demande de prestations se rencontrent apparaît de plus fortement orientée vers un type de prestations intellectuelle, englobant pour l'essentiel des fonctions d'encadrement à haut niveau de qualification, qui excluent de fait un certain nombre des portés du circuit de ces EPS. Cet état des choses rend difficile l'argumentaire des EPS, qui revendiquent pourtant d'accompagner les travailleurs vers l'emploi et une situation économique stable. Comment, dès lors, justifier des bénéfices de leur activité et convaincre les acteurs publics de prescrire leur utilisation, si les EPS se contentent de faire figure de Uber à destination d'un nombre restreint de travailleurs ? Afin de se distancier de ce modèle, et de se rapprocher des institutions d'accompagnement des travailleurs vers l'auto-emploi dans la filiation desquelles elles se positionnent (Darbus, 2012), les EPS sont nombreuses à proposer un « accompagnement » de leurs salariés qui se décline d'une double manière : la proposition d'ateliers de formation ; la mise à disposition de moments de sociabilité (de type networking), censés reconstituer un collectif de travail. Variables d'une société à une autre, ces outils d'accompagnement prennent la forme de recommandations et de prescriptions (Steiner, 2005) à destination des portés qui sont à la recherche de conseils dans le but d'obtenir des clients. La majorité des grandes EPS du secteur se présentent comme des fabriques de travailleurs compatibles avec cette forme d'emploi, en ajustant leurs dispositions et ambitions des travailleurs aux normes de l'exercice d'un emploi sous une forme indépendant. Ce travail sur les ambitions, qui se rencontre notamment chez les carrières artistes (Laillier, 2011), vise deux objectifs : le premier, volontiers revendiqué par les EPS, consiste à diffuser un certain nombre de savoirs-être, et vise à faire adopter au porté un comportement compatible avec la position économique de « travailleur autonome » ; le second, qui nous paraît tout aussi essentiel compte tenu de nos observations, nous semble pouvoir être défini comme un objectif<sup>200</sup> de pacification sociale : la production de conseils par les EPS s'appuie en effet sur une conception bien spécifique des relations économiques et sociales qui unissent les travailleurs avec leurs clients et les travailleurs entre eux, et contribue à la déconflictualisation de liens économiques qui ne sont bien sûr pas exempts de rapports de force. En se prémunissant contre d'éventuels conflits entre les portés dont elle aurait la charge et les clients avec lesquels ils

---

<sup>200</sup> Que nous ne tenons pas toutefois pour un objectif conscient de la part des EPS.

traitent, l'EPS participe ainsi à la responsabilisation d'un porté à qui il appartient d'assumer le risque de sa condition de travailleur autonome.

### **2.1 L'apprentissage de la flexibilité : équiper les travailleurs en portage salarial**

Lors des réunions d'information auxquelles nous avons assisté, les principales EPS du secteur présentaient régulièrement leur mission comme celle d'un accompagnement des portés vers un changement de « logiciel ». Ce dernier se présente comme l'intériorisation d'un certain nombre de réflexes propre au travailleur indépendant, que les portés, en raison d'une carrière salariale antérieure à leur mise en portage salarial, sont supposés ne pas ou très peu maîtriser. La valeur des EPS repose alors sur leur capacité à transmettre ces réflexes et modifier les dispositions des portés. Cette dimension est centrale pour ces institutions, qui usent de cette fonction comme d'un réel argument permettant de justifier leur activité :

Aujourd'hui, de plus en plus de personnes choisissent de se mettre à leur compte. Cela signifie de plus en plus de monde sur le marché. Il faut donc savoir se différencier et se professionnaliser, ce qui est plus facile à faire quand on est accompagné par une société de portage  
(Entretien avec la vice-présidente d'une EPS, membre du top 5).

Cet accompagnement se décline principalement par des formations, d'une demi-journée ou d'une journée complète, au cours desquelles les EPS demandent à un consultant (porté par l'entreprise ou salarié d'un cabinet de conseil ou d'une agence de formation) d'intervenir sur un sujet en particulier. Selon les stratégies des EPS, ces formations sont ouvertes à tous les portés ou n'accueillent que ceux qui ont déjà facturé au moins une mission au sein de l'EPS. Ces dispositifs peuvent être lus comme une mise en abyme du marché concurrentiel : c'est en apprenant au porté à se différencier de ses concurrents que les EPS peuvent se différencier de leurs concurrentes. Cette fonction permet par ailleurs de se distinguer des plateformes numériques qui se limitent à la fourniture d'un moyen technique pour entrer en relation avec son client tout en perdant une partie du contrôle de son travail. Dans ce qui se voudrait un opposé de ce modèle, les EPS souhaitent faire en sorte que leurs portés soient capables « de trouver eux-mêmes leurs clients ». Ces moments, où les conseils de l'EPS sont censés faciliter le changement de logiciel du porté, véhiculent un certain nombre de préceptes que l'on retrouve avec une remarquable régularité au sein des différentes EPS.

#### 2.1.1 Se distinguer par la capacité « d'adapter » les portés au marché du travail

Ce travail d'accompagnement s'inscrit, comme nous l'avons décrit avec les démarches mises en place par des « professionnels de la relation », dans une volonté de visibiliser le service *personnalisé* qui est offert au porté, à l'opposé de plateformes numériques qui traiteraient leurs consultants

comme des numéros. Cette intention s'incarne dans un ensemble de déclarations qui, des plaquettes commerciales aux discours des dirigeants, revendiquent la prise en compte de l'humain au sein de leur travail :

Le moyen que nous avons choisi pour parvenir à accomplir notre mission est de « mettre de l'humain en face des hommes » en entretenant une relation privilégiée avec notre communauté de consultants.

(Plaquette commerciale d'une EPS, membre du top 15).

Moi vraiment, mon principal moteur ça a toujours été l'humain. Tout au long de mon parcours. Et la boîte de portage c'est un peu l'aboutissement de ça. C'est très bien d'être indépendant mais c'est des gens qui ont souvent besoin d'être accompagnés. Et ça c'est comme ça que je vois mon rôle.

(Entretien avec un directeur d'EPS, moins de 5 millions de chiffre d'affaires).

Cette valorisation de « l'humain » se trouve au cœur de l'identité professionnelle mise en avant par les personnels et directeurs travaillant au sein des EPS. La prise au sérieux de cette dimension sociale s'exprime dans la présentation des stratégies commerciales que les dirigeants d'entreprises font de leur établissement, et dans les services proposés aux portés, qui actent le souci de mettre en place de mécanismes d'accompagnement des portés.

Alors ça, je peux pas trop vous en parler parce que c'est confidentiel, d'un point de vue commercial c'est là-dessus que je veux construire la spécificité de notre entreprise, mais ce qu'on voudrait en fait c'est faire du portage un produit qui soit un service global des freelances. De dire "je souhaite à la fois être libre mais appartenir à une structure". Parce qu'il faut créer un environnement pour la personne : à la fois accompagner la personne et assurer la pérennité de son activité. L'aider à être meilleur.

(Entretien avec un directeur d'EPS, autour d'un million de chiffre d'affaires).

Historiquement, la rémunération est constituée par nos frais de gestion. Comme nous sommes à l'ère de l'économie sociale et solidaire, nous réinjectons l'ensemble de nos frais de gestion pour nos salariés, dans l'amélioration de nos process et des outils de gestion. Les collaborateurs sont partie prenante de notre modèle, et nous réinjectons la totalité de nos revenus dans l'amélioration des process de production.

(Entretien avec un directeur d'EPS, membre du top 15).

La valorisation de l'humain et de l'accompagnement des portés se trouve toutefois assez rapidement empreinte d'une contradiction : alors que l'accent est mis sur la nécessité d'accompagner les portés dans la conquête d'une autonomie rarement définie, les prescriptions qui leur sont faites les placent dans un rapport qui révèle bien souvent leur position d'infériorité vis-à-

vis des professionnels de l'EPS. L'apprentissage de l'autonomie se fait ainsi par la transmission de règles qui s'imposent au porté et définissent, dans ce qui ressemble finalement à un rapport d'employeur à employé, les comportements et stratégies qu'il convient d'adopter. On retrouve, dans ce travail une dualité proche de celle qui s'applique au travail des conseillers de Pôle Emploi. Ces derniers organisent en effet leur travail autour de la combinaison d'une autorité administrative et la délivrance de services personnalisés à des situations hétérogènes (Demazière, 2013) : tout en prenant en compte des spécificités qui guident la lecture des trajectoires individuelles des chômeurs, un certain nombre de règles juridiques (par exemple, l'obligation de recherche d'emploi) viennent définir un cadre limitant les comportements que les conseillers peuvent se permettre d'accepter de la part des chômeurs. Sans être soumis à des contraintes du même ordre, puisque les obligations du porté en matière de recherche de missions ne se trouvent ni définies par la loi ni dans les conventions d'adhésion qu'il signe avec l'EPS<sup>201</sup>, les professionnels du portage partagent toutefois la conviction d'un certain nombre de règles sur lesquelles se reposer pour prescrire des comportements aux portés. Ces lois ne sont pas le fait du législateur, mais le plus souvent de consultants ou conférenciers en management, d'économistes, ou de rédacteurs de manuels de développement personnel et de psychologie positive dont les usages dans l'entreprise ont été décrits par la sociologie (Salman, 2008). Son principe général peut être compris à travers une métaphore, régulièrement mobilisée par les professionnels du portage assez rapidement dans leur relation avec les portés :

Ce qu'il faut bien comprendre, c'est qu'on passe du mode CV à l'offre de service. C'est vraiment important, c'est un vrai changement de logiciel. Quelque chose qui incarne bien ça c'est ce qu'on appelle le pitch elevator. Le pitch elevator c'est un petit discours, qui dure quoi, 30 secondes, et que vous devez être capable de tenir auprès d'un haut dirigeant à qui vous voulez vendre une prestation si vous le croisez dans l'ascenseur. Il faut qu'en 30 secondes il ait compris qui vous êtes et ce que vous allez pouvoir apporter à son entreprise.

(Notes du journal de terrain, observation d'une réunion d'information au sein d'une EPS parisienne, mars 2016).

Ce passage du CV au projet se distingue de l'accompagnement proposé par Pôle Emploi. Les négociations dans lesquelles les conseillers de Pôle Emploi entrent avec les chômeurs pour tenter de leur transmettre une exigence de « réalisme » impose parfois des rappels à l'ordre vis-à-vis de leur public, qu'on rencontre beaucoup plus rarement au sein des EPS. Exposer au chômeur les professions auquel il peut aspirer en fonction de ses diplômes et expériences positionne ainsi le conseiller Pôle Emploi dans un rôle de régulateur des aspirations, qui ne trouve pas réellement

---

<sup>201</sup> S'il est précisé qu'il appartient au porté de trouver ses clients, il n'est toutefois fait mention dans aucun texte de la période après laquelle le porté peut se voir considéré comme responsable de ne pas avoir effectué de mission, tout comme il est possible de le voir percevoir une fiche de paie à 0€ en cas d'absence de mission.

d'équivalent au sein des EPS. Les portés sont rarement contrariés explicitement dans leurs ambitions, et à l'image des danseurs de l'Opéra de Paris (Laillier, 2011) il leur appartient d'acquiescer eux-mêmes le sens de leurs limites au gré des échecs et des réussites. Cette posture n'est pas étonnante de la part des personnels des EPS : émettre un jugement sur le projet du client est profondément contradictoire avec l'autonomie et l'expertise imputée au porté, et causerait pour le porté un effacement probablement trop visible de l'identité de client derrière celle d'employé. Le ménagement des ambitions (voire des illusions) du porté peut ainsi s'interpréter comme la préservation de son identité de client, maître de son parcours. S'il peut être moqué ou décrédibilisé en off, le projet du porté est ainsi rarement contesté.

Cela ne signifie pas toutefois que les interactions entre EPS et portés soient dépourvues de contenu normatif, bien au contraire. La configuration de l'interaction de formation, mettant un intervenant sachant face à des portés venus pour être formés, reproduit une relation de pouvoir que le porté ne peut que difficilement contester, et dont l'intervenant use régulièrement pour déployer un programme que l'on devine faiblement adapté à la situation de son interlocuteur. Citons ainsi, parce qu'il constitue probablement l'exemple le plus parlant pour le chercheur, cette observation participante issue d'une formation sur l'apprentissage du réseautage dispensée par une EPS :

En observation participante, je suis intégré à un groupe d'une petite dizaine de portés et m'y présente comme un chercheur en sociologie étant en contact avec des membres de la direction de l'EPS, mais intéressé par le contenu de la formation puisqu'évoluant dans « un monde de la recherche où le réseau, dis-je, est une arme indispensable ». Dans cette formation comme dans les autres, les règles sont claires : l'intervenant accepte mon intervention à condition que je participe activement à la formation.

Vers 15h de l'après-midi (la formation commence à 10h le matin), il nous est demandé de représenter sur une feuille notre emploi du temps type, permettant de se faire une idée sur la répartition de notre temps entre nos différentes activités. Je m'essaye donc à l'exercice, en réservant notamment un bloc d'un après-midi à un « entretien » servant à alimenter ma thèse. La formatrice s'approche :

Formatrice : Oui, d'accord, lecture, rédaction... Et ça, entretien, c'est quoi ?

AL : Bah, c'est les entretiens... Les interviews que je fais, je vais voir des gens et je m'entretiens avec eux pour alimenter ma thèse en fait.

F : Oui, et donc vous mettez ça sur 4 heures ?

AL : Des fois c'est assez long oui. Puis il faut le temps d'y aller, je prévois un peu large.

L'intervenante se saisit de mon cahier et interpelle l'ensemble des participants à la formation :

F : Donc là par exemple, Alexis a bloqué 4 heures pour un entretien. Déjà, pour n'importe quelle activité, c'est pas bon de bloquer un créneau de quatre heures. Il faut régulièrement changer, sans quoi on n'est pas efficace. Et puis en particulier pour un entretien, il faut bien vous dire qu'un entretien de plus d'une heure déjà ça sert à rien. Donc Alexis, vous vous bloquez, allez, deux heures pour votre entretien, et puis ensuite vous passez à autre chose, par exemple la participation à un événement pour réseauter.

(Notes du journal de terrain, observation participante d'une formation au réseautage organisée par une EPS, membre du top 15).

Cet extrait d'entretien met en évidence l'effacement de la dimension technique et spécifique du métier au profit d'un certain nombre de principes d'organisation générale de la vie professionnelle. Le savoir-faire se trouve ainsi encadré dans le savoir-être, c'est-à-dire que les compétences techniques des travailleurs se trouvent subordonnées à des compétences comportementales mises au premier plan par les intervenants et personnels des EPS.

#### 2.1.2 L'identification de travailleurs à potentiel

Ces compétences comportementales sont l'objet principal des jugements que les personnels des EPS portent sur les travailleurs qu'elles rencontrent. La qualité et le potentiel des portés se trouvent évalués à l'aune d'un ensemble de critères qui visent à établir leur compatibilité à une forme d'emploi qui exige de se montrer autonome. On retrouve, dans cette optique, une congruence avec le fonctionnement des agences de Pôle Emploi. Il a en effet été montré que les grilles de lecture des conseillers Pôle Emploi reposaient en grande partie sur les attributs individuels des chômeurs, conduisant les conseillers à anticiper les possibles des travailleurs en fonction de caractéristiques de genre, d'âge, ou de niveau de diplôme (Bennarosh, 2000). Dans le cadre du portage, ces grilles de lecture peuvent conduire, comme nous l'avons vu avec le regard porté par deux directeurs d'entreprises sur les coachs, à voir certains profils comme inadaptés à l'exercice d'une activité d'indépendant.

Cela ne signifie pas qu'ils soient systématiquement écartés des moments de formation. Les entretiens semblent au contraire faire apparaître que ce sont les portés qui peinent à trouver des missions qui investissent le plus massivement ces espaces. Certaines entreprises introduisent toutefois des mécanismes de sélection garantissant un retour sur investissement, en ne conviant aux formations que les portés ayant déjà facturé ou en demandant à d'autres le versement d'une caution, restituée une fois la première facturation du porté enregistrée. Au cours des formations, ces opérations de relégation des « mauvais consultants » ne se font pas explicites. Tenus par l'ambiguïté de la relation qui fait du porté l'employé et le client de l'EPS, les désaccords et recadrages s'expriment, lors de ces ateliers de formation, sous des formes masquées :

Formatrice : Il faut que vous preniez l'habitude de consacrer du temps au réseautage. Chaque nouvelle relation, vous devez vous interroger sur ce qu'elle peut vous apporter. Et si vous pensez qu'elle peut vous apporter, n'hésitez pas à donner votre carte, à demander si la personne n'a pas un plan...

Porté, quinquagénaire, consultant en système d'information n'ayant pas encore exercé de mission : Je suis pas très à l'aise avec ça, moi. Mélanger le privé et le professionnel. Par exemple j'ai une relation avec qui je joue au squash, il travaille dans mon domaine, mais je me vois mal lui demander...

Formatrice : Oui alors là ce sont des barrières psychologiques qu'il faut réussir à faire tomber.

P : Oui mais avec mon âge... Je veux pas avoir l'air du loser qu'on veut plus voir parce qu'on a peur qu'il demande quelque chose.

Formatrice : barrière psychologique ! Tout le monde fait du réseautage.

Lors de la pause, la formatrice échange quelques mots avec moi: C'est toujours difficile avec ces profils, les séniors qui ont toujours été salariés, et qui comme ce Monsieur sont assez avancés en âge..."

AL : Parce que...

Formatrice : Parce qu'en fait, il faut se mettre à la place des boîtes. Sur des sujets comme l'informatique en plus. Il y a des personnes qui sont plus jeunes, et qui veulent être indépendantes, j'imagine vu votre âge que vous savez ce que c'est. Eh bien ça coûte moins cher de prendre des jeunes, donc c'est très difficile.

(Notes du journal de terrain, formation sur le réseautage dispensée par une EPS, membre du top 15).

Placé en situation de sachant face à des portés en déficit de capital entrepreneurial, les formateurs contribuent à la diffusion d'une culture correspondant aux schèmes de pensées des EPS, et qui fait reposer la responsabilité de la situation d'emploi sur le travailleur.

L'existence de ces espaces témoigne de la manière dont la vie des personnes à distance de l'emploi s'organise autour de l'emploi (Demazière et Zune, 2016) : les formations sont en effet largement investies par des portés peinant à obtenir des missions, et constituent pour ces derniers autant de moyens de maintenir des formes de socialisations professionnelles censées permettre d'accéder à une nouvelle situation d'emploi. Mais ils restent pris dans des logiques de marché qui peuvent rendre difficile cette intégration. Les professionnels du portage ne sont pas dupes des difficultés qui peuvent s'imposer aux portés, mais préfèrent les dissimuler pour préserver un climat dans lequel tout le monde est censé avoir sa chance. En passant sous silence le fait que, comme nous le dit un directeur en entretien, « certains sont faits pour le portage et d'autres non », les professionnels des EPS tiennent à distance les frustrations qui pourraient s'exprimer dans ces espaces collectifs. Tous

possèdent toutefois un système d'évaluation implicite des portés, qui met l'accent sur la capacité à se constituer un réseau professionnel et d'avoir déjà fait l'expérience de la recherche d'emploi :

AL : Tu arrives à savoir, quand tu vois quelqu'un débarquer, si ça va être un bon candidat pour le portage salarial, un bon consultant ?

R : Ah oui, ça va assez vite de se faire une idée là-dessus.

AL : Et donc c'est quoi tes tips pour repérer ça, t'as des questions types ?

R : Pas vraiment mais... Quelqu'un qui a jamais cherché de boulot de sa vie, qui a toujours été dans la même boîte, ce qui est le cas pour beaucoup de gens de plus de 50 ans... Là je sais que ça va être compliqué.

(Entretien avec une commerciale, permanente d'une EPS, membre du top 15).

Ce qu'on évalue finalement c'est vraiment leur connaissance du métier d'être indépendant, freelance ; T'as des gens qui ont très bien compris ça sans l'avoir jamais fait, et qui sont prêts psychologiquement à le faire. Et d'ailleurs entre le temps où ils arrivent chez moi et la première facture, je dirais qu'il y a six mois en moyenne.

(Entretien avec la déléguée régionale d'une EPS, membre du top 5).

Puisque les compétences techniques des portés sont supposées bonnes et que les EPS n'ont pas de moyen de les vérifier, leur capacité à être de bons portés s'évalue principalement autour de leurs compétences entrepreneuriales (Zimmerman, 2011), c'est-à-dire leur capacité à trouver des clients et à entretenir des relations avec eux. Ce métier d'indépendant se décline autour de comportements propres à des travailleurs qui ont eu à connaître la précarité et savent la domestiquer. Sans que cela ne soit clairement énoncé, les EPS classent implicitement les portés selon leur expérience de la précarité, et fournissent des conseils censés permettre d'en faire l'apprentissage, tout en doutant de l'efficacité que ces derniers peuvent avoir sur des personnalités jugées trop loin des dispositions à l'indépendance.

## ***2.2 Un outil de prise en charge de la solitude par le collectif d'emploi***

Ces moments de prescriptions des comportements à adopter n'ont pas pour unique vocation de transmettre des conseils aux portés et de leur apprendre à entrer en contact avec des clients. Plus que de former les portés, ces dispositifs ont pour ambition de créer un collectif, ou au moins un espace au sein duquel les relations sociales entre travailleurs indépendants sont facilitées. La lutte contre la solitude constitue ainsi un argument important des EPS pour inciter les portés à rejoindre leur structure :

L'esprit d'équipe a permis à PortagePlus de mieux s'implanter dans plusieurs localités de France. Tous les consultants experts chez PortagePlus font profiter de leurs expertises à tous nouveaux membres du réseau sans exception, et cela dans un environnement où le maître-mot est « solidarité ».

(Plaquette commerciale d'une EPS, membre du top 15).

La perception de la nécessité de créer un collectif apparaît en réalité plutôt clivante parmi les portés, et nous permet de distinguer trois types de populations.

Fortement intégrée à un réseau de clients ou une entreprise cliente (facturant 80 jours par an ou plus), la première trouve des vecteurs de socialisation dans les relations commerciales qu'elle entretient en dehors de l'EPS et ne mentionne que rarement le collectif de travail comme un des motifs expliquant la mise en portage salarial. A l'autre bout du spectre, certains portés, ne facturant qu'un nombre de mission très faible ou nul, fuient également des formations qu'ils les anticipent comme des espaces où leurs échecs pourraient se voir stigmatisés par des pairs, dans les cas où ils ne leur sont pas fermés en l'absence de facturation. Le troisième groupe, valorisant le plus l'existence d'un collectif de travail, constitue une forme d'entre deux : facturant entre 20 et 80 jours de prestation par ans, ces portés viennent trouver un complément de socialisation via les temps organisés par l'EPS. En entretien, ceux qui déclarent se rendre régulièrement à des formations de leur EPS privilégient la dimension intégratrice de ces temps plutôt qu'ils ne mettent en avant l'acquisition de compétences spécifiques à leur condition de travailleur en portage salarial.

R : J'ai trouvé cette petite boîte avec un esprit assez familial, on est en direct avec les créateurs de la boîte de portage, où il y a des soirées de networking, où il y a des formations, qui sont pas des formations à tomber par terre hein, mais où in se retrouver entre nous.

AL : ça vous a servi ?

R : Pfff... J'aurais tendance à dire que toutes servent quelque part parce qu'il y a toujours quelque chose qu'on apprend. Après je me suis pas dit "whoaw génial, quel pas en avant !" Mais de toute manière les formations ce qui est intéressant c'est de pouvoir se retrouver avec d'autres personnes, échanger... Parce que faut pas oublier que sinon, comme indépendant on est souvent assez seul.

(Entretien avec Cyrielle, 51 ans, coach thérapeute en portage salarial, diplômée d'un master de sociologie, parents employés).

Parler de la reconstitution d'un collectif de travail, qui permettrait de conserver la dimension collective du salariat, paraît toutefois erroné. Dans la mesure où les individus sont avant tout réunis par le partage d'une situation d'emploi comparable, il nous semble plus juste de parler de collectif d'emploi. Il s'agit d'apprendre, certes collectivement, à être seul.

### *2.3 La responsabilisation du porté comme seul maître de son parcours*

Bien qu'elle soit reconnue par un certain nombre de portés comme un élément important dans leur appréhension de cette forme d'emploi, nous voudrions montrer que les efforts de reconstitution d'un collectif entrepris par les EPS sont paradoxalement bien souvent les vecteurs d'une individualisation des rapports de travail et d'une responsabilisation du travailleur. Les résultats de l'organisation d'un collectif d'emploi au niveau de l'EPS doivent alors être inscrits dans une réflexion sur la mobilisation de techniques de développement personnel visant l'accroissement des potentialités individuelles par une meilleure connaissance de soi (Salman, 2014).

La dimension collective de ces ateliers de formation, auxquels assistent généralement une dizaine de participants, les différencient bien sûr du coaching individuel proposé aux salariés en entreprise (Salman, 2008), et l'on pourrait penser qu'à ce titre ils constituent le lieu d'un partage d'expérience et d'une mise en commun des savoirs. La manière dont se déroulent la plupart de ces ateliers laisse toutefois voir une interaction proche du coaching, au cours de laquelle l'intervenant formateur diffuse un certain nombre de savoirs uniformes aux participants. De la même manière que le paradigme de l'employabilité repris par les conseillers Pôle Emploi ne nous dit rien sur les conditions de l'emploi en question (Demazière, 2013), les conseils donnés aux portés entrent assez rarement dans le détail des conditions de travail de ces derniers, ainsi que des rapports de force portés/entreprises clientes qui contribuent à les déterminer. En définitive, ce travail s'inscrit dans une dynamique plus générale de responsabilisation du travailleur, à qui il appartient pleinement de préserver et développer son employabilité. Cette logique, cohérente avec les schèmes d'interprétation des conseillers Pôle Emploi (Demazière, 2016), se décline dans le cas du portage salarial par une certaine manière de valoriser l'autonomie. En suivant Scarlett Salman, nous pouvons dire que ces dispositifs, tout en valorisant l'expression de la personnalité de l'individu et la connaissance de soi, contribuent à « un surcroît de rationalisation et de planification du temps de travail » (Salman, 2014), et à la prescription d'ajustements qui doivent se faire au niveau individuel du travailleur au profit du client. Lors d'une formation intitulée « apprendre à gérer son temps », organisée par une entreprise de portage salarial parisienne, la formatrice impose ainsi un certain nombre de règles sémantiques :

Portée : Je pense que parfois on peut se laisser embarquer dans un rythme qui nous dépasse. Et on l'accepte souvent.

Intervenante : Alors moi, par contre, j'ai une règle dans mes ateliers, c'est qu'il ne faut pas dire « on ». Dîtes « je ». C'est aussi comme ça que vous allez prendre conscience de ce que vous pouvez faire pour faire évoluer votre situation.

(Notes du journal de terrain, formation sur la gestion des émotions organisée par une EPS membre du top 15, octobre 2016).

Ces moments de formation peuvent ainsi apparaître comme des espaces au sein desquels, à l'instar du coaching, se développe une lecture psychologisante des situations sociales (Demailly, 2005 ; Castel, Enriquez et Stevens, 2008) :

Je pense qu'il faut essayer de...

Non, il ne faut pas essayer. Moi je vais vous dire, je fais de la programmation neurolinguistique, c'est mon métier : dire les choses, c'est déjà commencer à les mettre en place. Dîtes « je vais », pas « je dois », « il faut »... Parce que ça sous-entend que c'est quelqu'un qui vous y oblige.

(Notes du journal de terrain, formation sur la gestion des émotions organisée par une EPS membre du top 15, octobre 2016).

La responsabilisation du travailleur qui découle du développement de ces grilles de lecture a pour corollaire une acceptation de leur situation économique par les portés, et effacent les rapports de force qui peuvent se jouer avec leurs clients. Dans cette perspective comme dans celle du coaching en entreprise, le verdict du client est identifié comme un donné auquel les espérances de l'individu ont à s'adapter. Ce mécanisme d'ajustement des ambitions sur les chances objectives d'occuper des positions enviables, que la sociologie a eu l'occasion de décrire dans un certain nombre de contextes distincts (Laillier, 2011 ; Roux, 2016), permet d'accepter les classements mis en place par les entités disposant d'un pouvoir de verdict. L'imposition de ces ajustements verbaux prescrits par la formatrice, dont les rappels seront nombreux au cours de la formation, visent dans cette optique à faire reposer sur le porté la responsabilité des changements qu'il lui faut mettre en place. Les portés sont dès lors explicitement incités à définir les limites qu'ils sont prêts à s'imposer à eux-mêmes :

Intervenante : Alors, est-ce que vous prenez des vacances ?

Porté : Moi j'aimerais, mais c'est toujours difficile de s'autoriser à le faire, on se dit qu'on peut passer à côté d'une mission...

Intervenant : Là c'est à vous de voir. Qu'est-ce que je peux tolérer ? C'est vous qui décidez.

(Notes du journal de terrain, formation « apprendre à gérer son temps » organisée par une EPS, membre du top 15, mai 2016).

Les EPS déploient ainsi des conseils d'adaptation à la flexibilité incitant les travailleurs en portage salarial à acquérir le sens de leurs limites et d'adapter leur organisation de travail en conséquence. Faire reposer sur un diagnostic individuel du rapport au travail la délimitation du temps de travail et de la séparation entre vie personnelle et professionnelle est un moyen classique de pacification des relations de travail, et démontre la fonction de pacification sociale des EPS. Ces diagnostics sont orientés par les contenus des formations, qui en s'inscrivant dans le sillage d'une psychologie

positive dont les usages managériaux ne sont pas nouveaux (Illouz et Cabans, 2018), incitent les portés à porter un regard positif sur leur activité :

Moi je vous conseille de faire des bilans à la fin de la journée, de faire une liste. Reprenez les tâches que vous avez faites, listez-les. Ça aura pour effet de générer des émotions positives chez vous. Et ça à la fin de la journée, quand on a l'estime de soi dans les chaussettes, c'est précieux.  
(Notes du journal de terrain, formation « apprendre à gérer son temps » organisée par une EPS, membre du top 15).

Le discours des EPS agit alors comme un instrument implicite de mise à distance de la critique du client, qui peut s'exprimer de manière beaucoup plus claire lorsque le client se trouve remis en cause :

Au cours de ce moment de la formation, il est question de la définition d'un temps de travail qui permette de le réaliser dans de bonnes conditions, sans se surcharger. Une portée commence à partager une expérience :

Portée : Il faut faire attention parce qu'il y a des clients qui profitent.

Intervenante : Vous savez, je n'aime pas trop cette façon de présenter les choses. On a l'impression que vous n'y pouvez rien, que vous n'avez pas de pouvoir de décision sur ce qui vous arrive. Plutôt que dire que c'est à cause des clients, partez de vous, de ce que vous pouvez transformer là-dedans.

(Notes du journal de terrain, formation « développer son réseau de clientèle » organisée par une EPS, membre du top 15, février 2017).

La responsabilisation du porté possède ainsi pour corolaire une mise à distance des critiques relatives au comportement des entreprises clientes. Les modalités par lesquelles les EPS apprennent à leurs portés à faire leur salaire contribuent à la légitimation et à la construction d'un marché du travail flexible, dans lequel il appartient au travailleur de supporter le coût du travail en mode projet (Boltanski et Chiapello, 1999). Alimentées par des idées économiques qui laissent volontiers de côté la question des rapports de force entre travailleurs et clients, les EPS jouent le rôle de facilitateur et de pacificateur des marchés de la prestation intellectuelle : tout en proposant de mettre en relation une offre et une demande de prestation intellectuelle de manière efficiente, elles entreprennent la reconstitution de dimensions du salariat souvent connotées positivement : la formation, le collectif. Paradoxalement, ces instances ne constituent que de faibles résistances face contre l'effacement de ces dimensions du salariat, et contribuent même à l'individualisation des rapports de travail.

\* \* \*

En donnant une place importante à des contenus psychologisant les rapports sociaux et économiques, les EPS poussent leurs travailleurs à entreprendre un travail réflexif dont la conclusion est systématiquement la nécessité d'un ajustement individuel à son travail et l'acceptation de sa situation. Régulièrement occultés, les rapports de force entre portés et clients ne trouvent pas leur place dans des espaces principalement construits pour adapter les travailleurs à des marchés au sein desquels le prix et les conditions du client sont celles qui ont force de loi. Libres d'entrer en concurrence pour l'obtention de mission dont l'homogénéité de offres condamne la majorité à trouver ses clients de façon autonome, les portés sont invités à réajuster leurs aspirations en fonction de ce que le marché a à leur offrir, et leur expérience du travail en fonction de ce que leur client leur permet de faire.

#### **Conclusion du chapitre :**

Les stratégies de différenciation mises en place par les EPS afin de se distinguer de leurs concurrentes aboutissent à différentes façons d'être employeur. En voulant se démarquer du modèle du cabinet comptable, qui se contenterait de transformer un chiffre d'affaires en salaire, les EPS adoptent un positionnement ambivalent : alors que leurs relations avec les portés se fondent sur des bases commerciales, les services qu'elles leur offrent sont présentées comme les manifestations d'un intérêt pour accompagner les travailleurs dans la construction de leur parcours, en tenant pour mineur les enjeux de rentabilité. Si ces dispositifs existent bel et bien, ils se trouvent toutefois mis au service d'une logique marchande, qui prolonge finalement les observations que nous faisons lors du chapitre précédent. Qu'ils se déploient par une mise en relation de l'offre et de la demande, ou par la transmission de savoirs-être interprétés comme essentiels à l'acquisition d'une culture de l'indépendant, ces services contribuent à définir l'identité de ceux pour qui le portage salarial est fait : des travailleurs à haut niveau de qualification, travaillant sur des missions longues, et capables par conséquent de générer un revenu important. Pour les autres travailleurs, que les membres permanents de l'EPS reconnaissent avoir des difficultés à emmener vers une situation d'indépendance stable, l'EPS apparaît plutôt comme un sas permettant de tenir à distance l'inactivité de façon provisoire et de façon à échapper à la solitude. Peu intéressées par la captation des profils qui ne font pas partie de son cœur de cible, les EPS mettent alors à disposition des travailleurs des grilles de lecture qui tout en faisant relativiser les échecs rencontrés, contribuent à faire du travailleur le responsable de sa situation.

## CONCLUSION PARTIELLE :

Au terme de cette partie, les rouages de la fonction d'employeur telle que les EPS l'incarnent nous apparaissent plus clairement. Faire de la vente de salaire son métier implique non seulement de transformer chiffre d'affaires en salaire (en opérant des arbitrages qui participent à orienter la comptabilisation du travail du porté), mais encore de créer un rapport spécifique au salaire. En se faisant le prescripteur de comportements et calculs rationnels, l'EPS ne vend pas que du salaire, mais également les visions du monde et réflexes qui vont avec. Ces derniers peuvent être brièvement décrits, et sont essentiels à la compréhension de la façon dont le portage salarial détourne les institutions salariales : il s'agit en effet de faire du porté un acteur rationnel, capable de calculer au mieux les bénéfices individuels qu'il pourra retirer d'une ressource socialisée par la cotisation, c'est-à-dire le salaire. L'inculcation de méthodes d'optimisation sociale contribue ainsi à positionner le porté comme un consommateur de salaire, à la recherche d'un produit qu'ils choisiraient en conscience et participeraient à concevoir. C'est tout le sens de l'optimisation sociale selon laquelle les portés sont invités à organiser leur activité : qu'elle s'exerce pour maximiser leurs droits ou pour les faire rentrer dans les minimums légaux du portage salarial, la traduction du travail indépendant en travail salarié reste exercée par l'EPS, pour qui l'enjeu est de proposer des droits à ses portés, mais aussi de capter le revenu le plus important qui soit.

C'est autour de cette culture de l'optimisation, qui fait le pari de l'extension de réflexes entrepreneuriaux chez les travailleurs en portage, que se nouent entre portés et personnels d'EPS une relation hybride. Oscillant entre le hiérarchique et le commercial, portés et personnels des EPS disposent de marges de manœuvre importantes pour orienter la relation dans un sens ou dans un autre, et donnent lieu à des interactions qui ne sont ni celles d'un employé avec son employeur, ni tout à fait celles d'un client avec le fournisseur d'un service. Cette ambiguïté se retrouve dans les dispositifs déployés par les EPS destinés à les faire sortir de leur rôle de fabricantes de salaire. Conscients de la solitude qui peut être celle des indépendants et de l'avantage concurrentiel que peut constituer le fait d'avoir des conseils à fournir, la majorité des cadres dirigeants mettent en place des accompagnements allant du simple rendez-vous informel à des ateliers de formation dédiés et faits pour inculquer les bons réflexes du consultant indépendant aux portés.

En définitive, cette image du travailleur-consommateur rationnel, que les EPS contribuent largement à façonner, responsabilise le travailleur et légitime le comportement des acteurs avec lesquels il noue des rapports économiques et de pouvoir : tantôt les EPS affirment sa qualité de consommateur rationnel et libre de ses choix pour relativiser les accusation de faux dont elles font l'objet ; tantôt elles rappellent qu'il appartient au porté de se connaître afin de mieux organiser son travail pour minimiser l'importance du pouvoir que les entreprises clientes seraient susceptibles de détenir. Les services proposés par les EPS, et qui affirment le porté comme un client, voire, lorsque

la logique marchande est tenue à distance, un usager, contribuent en réalité à pacifier des rapports sociaux qui ne sont pas exempts de rapports de pouvoir.

Si l'employeur n'exerce pas, dans le portage salarial, de subordination sur son salarié, il contribue ainsi indirectement à rendre possible les conditions d'une subordination plus grande envers le client. Inégalement armés pour faire face à ces interactions, les portés font alors valoir des ressources et dispositions qui leur sont propres, qui leur permettent parfois de retourner cette configuration d'emploi à leur avantage (relatif), ou les condamnent à subir la loi d'autorités qui leur imposent une intensification de leur travail. La pluralité de ces interactions et les marges de manœuvre des portés face à ces jeux de pouvoir, sera l'objet de la prochaine partie.



### PARTIE 3 : QUITTER LE SALARIAT TOUT EN Y RESTANT : L'INTEGRATION DES RESSOURCES SALARIALES A UN BRICOLAGE ENTREPRENEURIAL

---

Le développement d'une relation hybride entre le porté et son EPS, qui emprunte tantôt à la relation hiérarchique qui unit l'employé à son employeur, tantôt à la relation commerciale qui lie le client à l'entité qui lui vend un produit, dessine un continuum de relations qui interroge le fondement de la relation salariale. Le portage salarial produit en ce sens des travailleurs placés dans une situation que l'on peut tenir pour emblématique de l'hybridation des statuts d'emplois (Bernard et Dressen, 2014) : Les portés sont en effet doublement attachés au salariat, puisque leur parcours repose très majoritairement sur une carrière construite dans le cadre du salariat, et qu'ils demeurent statutairement salariés après avoir rejoint le travail indépendant via le portage salarial. Paradoxalement, les travailleurs en portage salarial se présentent plus volontiers comme des travailleurs indépendants.

Ambiguïté et hybridation sont donc inhérentes au positionnement professionnel de ces travailleurs. Faire ce constat n'implique toutefois pas de situer les portés à mi-chemin d'un continuum séparant le travail salarié du travail indépendant. Si le portage salarial incarne bien une hybridation de l'emploi par une combinaison du travail indépendant et du travail salarié, il nous semble en effet qu'il faille plutôt l'envisager comme une forme d'emploi produisant un encastrement du salariat dans une logique entrepreneuriale. Rejetant l'identité de salarié, les portés apparaissent en effet comme des travailleurs indépendants qui acceptent le statut de salarié de manière partielle et intermittente, selon des agencements différents en fonction de leurs ressources, parcours et aspirations. Tirer parti de cette ambiguïté n'est pas l'apanage de l'ensemble des portés, et les usages de cette forme d'emploi nous invitent à souligner des inégalités que l'on sait très présentes chez les travailleurs indépendants (Gollac, 2008 ; Gros, 2017). Au cours de cette partie, nous explorerons donc les façons différenciées dont les travailleurs mettent les ressources du salariat au service d'une logique entrepreneuriale, et parviennent (plus ou moins) à tirer parti de l'ambivalence de leur situation afin de concilier autonomie dans le travail et stabilité matérielle<sup>202</sup>.

Évaluer la capacité du portage salarial à « blanchir les zones grises de l'emploi » n'est pas chose aisée compte tenu de la diversité des manières d'être en portage. En rendant compte de cette diversité, notre démarche s'inscrit dans la lignée de travaux sociologiques analysant les appropriations de mécanismes d'emploi par les travailleurs, et qui se montrent par exemple attentifs

---

<sup>202</sup> La notion de stabilité matérielle doit ici être comprise comme le contraire de la précarité que nous définirons avec précision dans l'introduction du chapitre 7.

aux différentes significations que peut revêtir le CDI intérimaire (Sarfati et Vivès, 2018), le bénévole (Simonet, 2012), ou l'auto-entrepreneuriat (Abdelnour, 2017) pour ses destinataires.

Il s'agit dès lors de voir à quelles conditions le portage salarial peut se faire un outil de stabilisation du parcours, et dans quelles configurations il constitue d'avantage un aménagement de la précarité. Cette ambition suppose, au préalable, que nous précisions l'approche retenue de la notion de précarité. La distinction établie par Simmel (1998) au début du XXe siècle afin d'identifier les « pauvres », séparant une population relevant de l'assurance et une autre bénéficiant de l'assistance, constitue une première ligne de démarcation intéressante. Appliquée aux travailleurs en portage salarial, cette grille de lecture implique d'identifier d'une part les travailleurs qui, malgré leur appartenance juridique et statutaire au salariat, ne parviennent pas à bénéficier des protections du salariat en raison d'un nombre d'heures travaillées insuffisantes, et d'autre part les travailleurs qui, au contraire, font du salariat une réelle protection contre la précarité. Cette distinction rejoint alors en partie les observations réalisées par Olivier Pilmis (2014) sur la signification symbolique de la prise en charge par le régime de l'intermittence par les intermittents du spectacle, elle aussi conditionnée à un certain nombre d'heures de travail. Être précaire serait donc, chez les travailleurs en portage salarial, appartenir au salariat, mais ne pas y appartenir suffisamment pour bénéficier des protections dont le statut se fait porteur. En somme, « y être sans en être ».

Cette dernière formulation met toutefois en évidence l'insuffisance de s'en tenir au mécanisme de désignation sociale et institutionnelle de la pauvreté, et nous invite, dans la lignée des travaux de Serge Paugam (2011) à prendre en compte « l'affaiblissement des liens de l'individu à la société au sens de la double perte de la protection et de la reconnaissance sociale ». En nous appuyant sur cette approche, nous choisissons ici de retenir, de façon empirique, la définition de la précarité fournie par Rodgers et Rodgers (1989), et qui propose de l'appréhender sous quatre dimensions : l'autonomie professionnelle et le contrôle sur les modalités contractuelles, la rémunération, la protection contre les risques économiques (sous-emploi) et la protection contre les risques sociaux et professionnels (maladie, vieillesse, désuétude des connaissances). Au cours de cette partie, il s'agira ainsi de mettre en évidence les formes d'encastrement des ressources salariales dans l'activité indépendante des portés, et les configurations dans lesquelles cet encastrement permet de tenir à distance la précarité.

Cette démonstration se fera en trois temps : il s'agira, au cours du chapitre 7, de montrer que l'entrée en portage salarial s'appuie pour ces travailleurs sur un parcours salarial au sein duquel le contenu du travail se trouve fortement valorisé, mais dont le cadre dans lequel il s'insère amène les travailleurs à produire la critique de certaines dimensions du travail salarié.

Le chapitre 8 nous donnera l'occasion d'explorer la diversité des appropriations du portage salarial par nos enquêtés, et de montrer que si le portage salarial se construit souvent sur un discours de rupture vis-à-vis du salariat, cette forme d'indépendance s'appuie, à plusieurs égards, sur les

ressources constituées au cours du parcours salarial.

Nous analyserons enfin dans le chapitre 9 la manière dont les portés, tout en refusant l'identité de salarié, font usage de manières différenciées des ressources du salariat. Ce chapitre sera ainsi l'occasion de voir que le salariat devient, dans les situations de portage salarial, un outil de stabilisation des stables plus que des instables ; nous verrons enfin que cette mobilisation des ressources salariales s'appuie sur la maîtrise de compétences entrepreneuriales spécifiques, qui, souvent acquises dans le cadre de la carrière salariale, permettent aux travailleurs de diminuer l'incertitude de leur parcours entrepreneurial.



## CHAPITRE 7 : L'EMERGENCE D'UNE USURE SALARIALE

La question de savoir si les changements d'emploi ou les reconversions professionnelles constituent des choix librement consentis ou des réponses à des contraintes exogènes est un problème classique pour la sociologie du travail et de l'emploi, dont un des apports aura été de rejeter les visions qui feraient des réorientations professionnelles un choix dépourvu de toute contrainte ou un destin sur lequel l'individu n'a aucune prise. Selon leur objet d'analyse, le matériau qu'ils mobilisent, et les partis pris théoriques retenus, les travaux qui traitent de ces questions mettent toutefois davantage en évidence les déterminants sociaux qui poussent les individus à opérer des bifurcations (Abdelnour, 2017) ou les implications de reconversions professionnelles présentées comme volontaires (Negroni, 2005 ; Cingolani, 2014).

Partant du constat que la majorité des portés ont exercé l'essentiel de leur carrière via un emploi salarié, ce chapitre cherche à comprendre le rapport spécifique qu'entretiennent, vis-à-vis de l'emploi salarié, des travailleurs qui exercent ensuite un travail de façon indépendante tout en demeurant salariés. Cela ne veut pas forcément dire que ces travailleurs ne disposent d'aucun rapport préalable à l'indépendance : sur les 35 portés interrogés dans le cadre de la thèse, 10 ont en effet exercé une activité indépendante sous une autre forme que le portage salarial. Les données quantitatives recueillies par questionnaire semblent valider cette proportion, puisque 64% des portés déclarent ne pas avoir eu d'expériences préalables de travail indépendant avant le portage salarial (les 36% restant étant, le plus souvent, des personnes ayant exercé en auto-entrepreneur ou en profession libérale sur une courte période avant de rejoindre le portage salarial). Ces expériences préalables de l'indépendance, souvent courtes et peu concluantes<sup>203</sup>, motivent un rapport ambivalent à l'indépendance, entre valorisation de l'autonomie et mise à distance de statuts porteurs d'inconvénient. En nous appuyant principalement sur les entretiens biographiques étayés par les données quantitatives produites par notre questionnaire, nous souhaiterions restituer, de façon nécessairement schématique, les logiques d'engagement et de désengagement des travailleurs dans leur carrière salariale et leur(s) emploi(s) salariés.

La notion d'usure nous semble bien retranscrire la nature du rapport que les travailleurs entretiennent à leur parcours salarial. Sa double acception, au sens d'épuisement physique et moral tout d'abord, au sens de rejet ensuite, nous permet de tenir compte à la fois des trajectoires professionnelles des individus en tentant de les saisir par des éléments objectifs (salaires, statuts, progressions ou stagnations) et du rapport subjectif, fait de critiques et de jugements, que les travailleurs adressent à leur emploi salarié. Dans son travail sur les mompreneurs, Julie Landour (2015) montre ainsi que les sorties du salariat observées chez les mères entrepreneures, loin d'être

---

<sup>203</sup> Conséquence du fait que la modalité de sélection des enquêtés, des travailleurs en portage salarial, ont nécessairement quitté les formes alternatives d'indépendance

le résultat de mécanismes psychologiques individuels, s'expliquent en réalité par la conjonction entre une position sociale, une certaine assise économique, et la perméabilité aux valeurs entrepreneuriales. Reprenant ce constat à notre compte, nous souhaitons ici explorer les conditions de possibilité de l'expression de cette usure salariale, et les conditions de formation d'un discours critique du salariat.

Tout autant que les conditions de rémunération ou le contenu du travail, c'est la valorisation du travail par les personnes avec lesquelles il s'organise (collègues, hiérarchie) qui fait l'objet d'une critique. Ce constat invite à considérer la grille de lecture de Serge Paugam, qui en distinguant travail et emploi, considère que « l'intégration professionnelle ne signifie pas uniquement l'épanouissement au travail, mais aussi le rattachement, au-delà du monde du travail, au socle de protection élémentaire constitué à partir des luttes sociales dans le cadre du régime d'État-providence » (2007). Partant de ce constat, Paugam identifie quatre types d'intégration professionnelle (2007) : l'intégration assurée, qui renvoie à la situation dans laquelle le travailleur est satisfait de son travail et dispose d'un emploi stable avec des garanties face à l'avenir ; l'intégration incertaine (satisfaction dans le travail, emploi instable) ; l'intégration laborieuse (insatisfaction dans le travail, stabilité de l'emploi) ; l'intégration disqualifiante (insatisfaction dans le travail, instabilité de l'emploi). Si la quasi-totalité des portés rencontrés tient un discours tendant à valoriser le contenu de leur activité, et les compétences dont ils font preuve pour l'exercer, cette population se disperse entre deux pôles de cette typologie : l'intégration incertaine, qui voit une interruption involontaire du contrat de travail constituer une rupture au sein de la carrière salariale d'un côté ; une autre forme d'intégration, que nous appellerons l'intégration « empêchée », et qui demande que l'on complexifie la grille d'analyse proposée par Paugam.

De nombreux portés se trouvent en effet pris dans certain paradoxe qui les voit remplir les conditions formelles de l'intégration assurée (satisfaction dans le travail et stabilité de l'emploi, c'est-à-dire contrat de travail en CDI) mais éprouver simultanément une insatisfaction vis-à-vis du cadre dans lequel leur travail s'exerce. La « satisfaction dans le travail » doit dès lors se comprendre comme la conjugaison de deux éléments susceptibles d'entrer en contradiction, et que nous choisissons de dissocier dans le cadre de l'analyse : le sens trouvé à l'activité, que la plupart des portés mettent en avant ; la façon dont cette activité se trouve insérée dans le cadre de l'entreprise, qui explique chez de nombreux portés une sortie du salariat.

Les modes de narration de nos enquêtés sont variés, mais l'on retrouve chez eux un certain nombre de points communs. En nous inspirant de la grille lecture élaborée par Didier Demazière (2007) nous pouvons schématiser les récits de nos enquêtés comme étant organisés en trois principaux temps : si le commencement d'une carrière de salarié se raconte bien souvent comme la réalisation d'une vocation ou d'un destin, la carrière salariale se voit rapidement faire l'objet de critiques quant

à son caractère répétitif ou la fatalité vis-à-vis de règles injustes qui viennent se heurter à la conception du travail porté par le travailleur. La rupture ou le deuil de la carrière salariale a alors pour corolaire la saisie d'opportunités ou de projets, qui trouvent un écho via le portage salarial, et qui donnent l'occasion d'un redéploiement de la vocation (Lailier, 2011).

En nous appuyant sur ce constat, nous expliquerons en trois temps les configurations de sortie du salariat de ces travailleurs. Nous montrerons dans un premier temps comment, au cours même de la carrière salariale et avant le portage salarial, se construit chez ses travailleurs un rapport positif au travail, avant d'explorer les critiques sur lesquelles reposent les dépréciations des carrières salariales des portés et les modes de sortie du salariat vers lesquelles elles les conduisent. Enfin, nous verrons que cette sortie du salariat s'articule à différentes formes de socialisations à l'indépendance, qui contribuent à en faire un horizon désirable pour ces travailleurs.

### **1. La valorisation de son travail et de ses compétences, socle du rapport positif des portés à leur activité**

Les deux modes de dépréciation du parcours salarial rencontrés chez les portés, que ce soit l'intégration incertaine ou l'intégration empêchée, partagent le fait de mettre en leur centre des travailleurs qui valorisent leur activité professionnelle mais ne s'estiment pas reconnus à leur juste valeur lorsqu'ils l'exercent.

Ce constat s'inscrit dans une certaine logique avec une série d'études qui observent l'importance grandissante accordée au travail par les travailleurs, y compris dans le cas français (Davoine et Méda, 2008). L'analyse proposée par Inglehart (2000), postulant que les sociétés connaîtraient une évolution historique au cours de laquelle le travail y aurait d'abord une valeur de devoir (le travail est une obligation), avant d'être valorisé pour sa fonction instrumentale (générateur d'un revenu), puis de se voir reconnu une valeur expressive dans un monde post-matérialiste (le travail permet à l'individu de se réaliser), semble compatible avec cette observation. Des travaux de la fin des années 2000 (Vendramin, 2008 ; Davoine et Méda, 2008) montrent toutefois que dimensions expressive et instrumentale du travail sont en réalité inextricables, et que le salaire et le statut viennent nourrir l'appréciation symbolique que les travailleurs se font de leur activité.

Pour nos travailleurs en portage salarial, le travail lors de la carrière salariale remplit régulièrement cette double fonction instrumentale et expressive : souvent très diplômés, les portés exercent des emplois plutôt qualifiés qui leur permettent, par le salariat, d'acquérir un statut social et professionnel valorisé. L'ensemble de nos entretiens (à une exception près) donne à voir des travailleurs pour lesquels la première expérience professionnelle structurante (souvent d'au moins une dizaine d'années) se déroule dans un cadre salarial. Au cours de ce point, nous voudrions donc

comprendre la nature de ce rapport au travail qui, tout en permettant dans un premier temps l'investissement dans un parcours salarial jugé satisfaisant, laisse entrevoir une volonté de distinction qui explique l'intervention d'une mise à distance du salariat.

### ***1.1 Le salariat comme réalisation de la vocation pour des travailleurs dotés***

Au moment de revenir, au cours des entretiens, sur les premières étapes de leur carrière professionnelle, la plupart des enquêtés mettent en avant la forte cohérence de leur engagement professionnel avec leurs parcours biographique. Cela ne doit pas surprendre, pour qui a pris acte du fait que « l'entretien est une situation où la personne se doit de rendre compte de ses engagements » (Zalio, 2007), et demande à la personne de trouver un sens à ce qu'elle a fait (Demazière, 2007). L'emploi salarié exercé en début de carrière est ainsi rarement présenté comme une coïncidence ou la nécessité de « faire quelque chose », mais plutôt comme un moyen de prolonger par l'investissement professionnel ce qui relève de la passion, configuration régulièrement observée au sein des professions artistiques (Laillier, 2017). S'appuyant parfois sur des socialisations familiales qui induisent la mise à disposition de certaines ressources permettant d'exercer un métier spécifique, les portés se présentent comme les détenteurs de compétences et d'un goût qui justifient leur engagement dans un secteur en particulier :

Mes parents travaillaient dans la lingerie en maillot de bain, donc ils avaient un atelier à la maison dont j'ai toujours profité. Moi je me destinai plutôt à faire des chaussures, j'étais passionnée de chaussures, j'ai un diplôme de stylisme des chaussures, mais le destin m'a... J'ai eu une proposition dans une maison de couture pour la lingerie et j'ai pas pu dire non parce, que ça ne se refuse pas ce genre de poste, et je me suis toujours dit "ah je reviendrai plus tard à la chaussure, on verra bien" mais en fait je suis passionnée...

(Entretien avec Nina, 40 ans, styliste en portage salarial depuis 4 ans, diplômée d'une école d'arts, bac+2, parents fabricants et commerçants de vêtements, célibataire).

Disposer de telles ressources (l'atelier de fabrication des parents n'étant qu'un exemple idéaltypique d'une diversité de socialisations à certaines activités professionnelles) ne s'accompagne toutefois pas de la mise en avant d'un lien de causalité direct ou d'un déterminisme entre le parcours du porté et celui de ses parents, et s'efface lorsqu'il s'agit de faire place à la notion de mérite individuel à laquelle les portés se montrent tout particulièrement attachés. On trouve, de manière récurrente, des récits d'anecdotes faisant valoir un goût précoce ainsi qu'un certain talent pour des activités en lien avec un secteur spécifique. Certains portés racontent ainsi avoir rapidement éprouvé une forme d'appel (Weber, 1991), sanctionné par diverses épreuves et démonstrations de leurs compétences, comme c'est le cas pour cet ingénieur en informatique :

Mon papa était dans le même domaine que moi, j'ai marché sur ses platebandes. J'ai commencé à treize ans en fait, sur une calculatrice CASIO. J'ai tout appris tout seul. J'ai installé une table de Mendeleïev, j'ai fait pas mal de chose. Je m'en souviendrai toujours, j'avais treize ans, l'élément déclencheur : Mon frère aîné rentrait de l'école et un de ses amis avait codé un jeu de morpion, très basique hein, et mon frère me ramène ça le soir. J'ai demandé à mon frère si je pouvais garder la calculatrice pour la soirée pour tester un truc. Et en deux trois heures j'ai développé puissance 4. A l'école je passais pour un grand malade. "Comment t'as fait ça !" C'était un jeu pour moi.

(Entretien avec Julien, 37 ans, ingénieur développeur en portage salarial depuis 2 ans, diplômé d'une école d'ingénieur, père ingénieur et mère sans emploi, marié, un enfant)

Si cet extrait d'entretien exprime de façon trop excessive pour être représentative un goût précoce pour un secteur professionnel spécifique, il donne tout de même à voir une tendance générale à la valorisation du travail et à la présentation de ce dernier comme un loisir pour lequel le porté s'estime « fait ». Il ne faut dès lors pas s'étonner de voir, par les enquêtés, mobilisé le registre de la passion, dont l'importance a été récemment démontrée par des travaux se concentrant sur les personnes investies dans des champs d'activité aussi distincts que les arts, le sport, et les domaines politiques et sociaux (Loriol et Leroux, 2015). Pour saisir la portée de ce rapport au travail, il faut voir qu'en plus d'être mobilisé par de nombreux portés, le registre de la passion se trouve également bien souvent mis en avant par les personnels et membres de direction des EPS, qui perdent rarement une occasion d'affirmer que le portage salarial et la pluriactivité sont autant de moyens de transformer une passion en métier :

Le gros avantage c'est qu'ils sont couverts pour toutes les activités qu'ils font parce que notre responsabilité civile peut les couvrir. Et donc grâce à ça, il y a énormément de gens qui transforment leur passion en travail. Et puis mixer les deux c'est même très cohérent.

(Entretien avec le directeur d'une entreprise de portage salarial, autour d'un million de chiffre d'affaires).

Ce rapport au parcours s'inscrit dans un contexte d'élocution particulier, qui voit des travailleurs récemment engagés dans une forme de travail indépendant revenir sur l'orientation de leur parcours, et parfois tenter de le justifier devant le sociologue. Cet effort de démonstration est peut-être d'autant plus important que le niveau de diplôme des portés est élevé, ce qui est globalement le cas de notre population. Les données quantitatives permettent, en effet, de confirmer les ordres de grandeur que ce que la population rencontrée au cours des entretiens :

Tableau 12 : Des travailleurs en portage salarial plus diplômés que la moyenne des Français

Niveau de diplôme	Proportion dans la population (n= 151)	Moyenne nationale <sup>204</sup>
Bac +2	15 %	15 %
Bac +3	17 %	10 %
Bac +5 ou plus	64 %	18 %
Niveau bac ou inférieur	4 %	56 %
Total	100 %	100 %

La population des portés est en effet très diplômée au regard de la moyenne nationale, ce qui s'explique notamment par la cible du mécanisme et le fait qu'il soit essentiellement circonscrit aux professions intellectuelles. Cette homogénéité se retrouve, bien que de façon quelque peu atténuée, lorsque l'on s'intéresse aux situations professionnelles des parents des enquêtés (afin de faciliter la lecture, nous avons demandé aux répondants d'indiquer la catégorie socio-professionnelle de leurs parents lorsque les portés avaient 15 ans).

Tableau 13 : Les origines sociales des portés

CSP des parents à 15 ans (n=151)	Profession du père aux 15 ans du répondant	Profession de la mère aux 15 ans du répondant
Agriculteur	5 %	3 %
Cadre	37 %	18 %
Ouvrier	8%	3 %
Employé	12 %	27 %
Professions intermédiaires	14 %	12 %
Artisan ou chef d'entreprise	19 %	5 %
Sans activité professionnelle	1 %	29 %

Le monde du portage se distingue ainsi par la relativement faible proportion de fils d'ouvriers et d'employés que l'on y rencontre. Les deux catégories les plus représentées chez les pères de notre population sont les cadres (37%) et les artisans ou chefs d'entreprise (18%). Dans près de 30% des cas, le père de famille est accompagné d'une femme sans activité professionnelle. Ces données, qui

<sup>204</sup> Source : enseignementsup-recherche.gouv.fr, chiffres construits à partir des enquêtes Emploi de l'INSEE 2004 à 2009

laissent entrevoir une population située dans les couches supérieures de la hiérarchie sociale, s'accompagne toutefois d'un attachement au fait de « s'être faits tout seul ». Ce dernier se traduit par une manière spécifique d'appréhender la méritocratie, reposant sur une relative mise à distance du diplôme au profit d'autres critères d'évaluation du mérite personnel que sont généralement le travail intensif sur une courte période :

J'ai fait droit, sciences po, et l'EFAP (école française des attachés de presse). C'est ça qui m'a donné l'idée de ce métier, de travailler dans l'événementiel. C'était plutôt des voies royales.

Je me suis fait tout seul. Simplement, mon père m'avait présenté à un monsieur qui s'appelait Mr Leroy à l'époque, qui a créé la nuit des césars et qui m'avait dit : "moi vous m'intéressez pas mais il y a la filiale de Publicis, dialogue conseils qui pourrait être bien pour vous". J'ai rencontré le DG qui m'a dit "bon ok, vous venez de sciences po, vous savez rien, moi je vous prends mais je vous préviens les trois premiers mois je vous paye pas, on voit ce que vous donnez". Au bout de trois mois, j'avais bossé comme un dingue vraiment, à pas compter mes heures, et il finit par me prendre pour 2500 francs. Et j'en suis fier parce que je dois rien à personne.

(Entretien avec Marc, 59 ans, consultant en événementiel en portage salarial depuis 8 ans, père directeur d'un cabinet d'architecture, mère sans emploi, diplômé de sciences po et de l'EFAP bac+5, veuf, deux enfants).

Dans les rares cas où les portés possèdent un niveau de diplôme plus faible, le rapport au travail se structure de manière différente. Si les portés que nous évoquions plus tôt mettent principalement en avant les rétributions symboliques de leur travail et les valeurs expressives qu'ils y trouvent (Méda et Vendramin, 2013), c'est bien plutôt la valeur instrumentale qui est mise au premier plan par les travailleurs à faible niveaux de diplôme.

J'ai fait ouvrière agricole ici pendant 9 mois à peu près, dans une usine qui faisait des bouquets de fleurs, et je me suis « dit je vais pas faire ça toute ma vie ». Et là je suis tombée enceinte, j'ai eu ma fille, j'ai repris une activité d'employée administrative commerciale. Un travail de bureau. Et là je me dis : "je m'ennuie suffisamment dans mon travail pour être entrepreneure".

(Entretien avec Patricia, 40 ans, assistante administrative anciennement secrétaire en portage salarial, diplômée d'un BTS, père tailleur de pierre, mère peintre en bâtiment).

Si ce dernier extrait d'entretien donne à voir l'émergence d'un projet entrepreneurial comme échappatoire à une carrière salariale qui donne de faibles perspectives, le début de la carrière de la plupart des portés ne voit pas émerger de telle critique de l'activité. Pour ces travailleurs diplômés, exerçant dans un secteur d'activité qu'ils présentent comme particulièrement ajusté à leurs

compétences, l'activité est source de satisfactions, et c'est bien davantage le cadre dans lequel ce travail s'inscrit qui est remis en cause.

### *1.2 Une volonté de distinction, une première étape vers la présentation de soi en indépendant*

Chez les portés, le fort attachement au travail s'accompagne d'une volonté affichée de se distinguer par des démonstrations de ses compétences professionnelles. Chaque travailleur se trouve alors l'acteur d'opérations d'évaluation et de valorisation (Vatin (dir), 2014) destinées à objectiver et justifier la valeur qu'ils créent à titre individuel, en déconnectant autant que possible leurs réalisations à l'entité à laquelle ils sont rattachés. Cette focale sur la valeur individuelle du travail réalisé est le fruit d'un regard rétrospectif jeté sur une carrière de salarié que les portés tiennent à présenter comme une première étape vers le travail indépendant, et constitue une opération difficile. Comment, en effet, faire ressortir la valeur de son travail personnel lorsqu'il se trouve encastré dans l'activité d'une entreprise ? Pour parer cette difficulté, les portés mettent en avant des réalisations qui peuvent passer pour personnelles et qu'il s'agit de faire ressortir du collectif, en objectivant leur valeur par des jugements extérieurs lorsque cela est possible. Ce sont alors des projets menés en relative autonomie qui sont pris comme témoins d'une capacité à produire une valeur qui peut se distinguer de celle de l'entreprise. C'est ainsi que Bernard, consultant culinaire en portage salarial, revient sur ses premiers pas en tant que cuisinier au sein d'un restaurant dirigé par une connaissance de la famille :

Et au bout d'un an ou deux qu'il (nda : une connaissance familiale) est à la tête de ce restaurant, moi j'arrive... A l'époque je travaillais pour le restaurant de l'Orient Express, donc j'avais une semaine de repos toutes les deux semaines à Paris. Je pouvais traîner, aller le voir, et il me dit "j'arrive pas à décoller en début de service. Il faudrait que je trouve quelqu'un qui me gastronomise un peu la cuisine pour créer ma clientèle de quartier". Et ça m'a fait envie. Il m'a dit "je te donne carte blanche". Donc en fait, j'ai pris un copain avec moi et tous les deux, on a créé cette clientèle. On a explosé la fréquentation de ce restaurant en début de service, avec une vraie clientèle parisienne de quartier. Ça a été un très gros succès.

(Entretien avec Bernard, 52 ans Consultant culinaire en portage salarial depuis deux ans, père maître d'hôtel, mère entraîneur de sport, diplômé d'un CAP cuisine.

Pour ce consultant culinaire en portage salarial, offrant à des chefs de restaurants un regard sur leur offre, et proposant des recettes et stratégies commerciales capables d'accroître et de diversifier la clientèle des établissements faisant appel à ses services, ce premier poste au sein d'un restaurant appartenant à une connaissance familiale constitue une épreuve au cours de laquelle il est possible de mesurer sa capacité à avoir un impact sur la situation économique d'un établissement. Le premier temps de la carrière salariale du porté semble ainsi dédié à la valorisation de son activité et à la

construction de la conviction de sa qualité. Il arrive d'ailleurs que le jugement porté sur sa propre valeur soit, dans un premier temps tout du moins, appuyé par l'employeur, le processus de recrutement cristallisant l'élaboration d'un jugement sur la compétence du salarié.

En fait dans cette maison j'ai présenté des chaussures mais ils cherchaient personne pour des chaussures. Ils m'ont dit : "il y a quelqu'un qui fait de la lingerie dans notre maison et qui cherche une styliste, allez la voir, on sait jamais..." Donc je suis passée dans un autre bureau, j'ai rencontré cette dame qui avait connu ma mère il y a très longtemps.

Elle m'a dit : "bon, votre book chaussures il est génial, on voit que vous avez des idées mais je vois pas grand-chose en lingerie maillot de bain mais je vois que vous avez un potentiel, donc faites moi un book pour demain après midi, vous me le déposez demain 15h si ça plait je vous prend en CDD". Mon book a beaucoup plu, j'ai été prise.

(Entretien avec Nina, 40 ans, styliste en portage salarial depuis 4 ans, diplômée d'une école de mode bac+3, parents fabricants et commerçants de vêtements).

La plupart des portés possèdent ainsi une assez haute estime de leur travail, qui trouve des modes d'objectivation dans les réalisations concrètes qu'ils réalisent lorsqu'ils sont en poste, ainsi que par des marques de reconnaissance de leurs compétences par leur employeur. Cette dimension s'incarne notamment dans le fait que 69% des enquêtés par questionnaire affirment avoir bénéficié, au cours de leur carrière salariale, du statut cadre (3% déclarent ne pas savoir s'ils le possédaient ou non, et 28% affirment ne pas avoir disposé du statut cadre) qui traduit pour certains l'accès à un statut social valorisé. C'est le cas de Diana, qui travaille quatorze ans durant au sein d'une entreprise du secteur de l'événementiel :

J'ai commencé pas être assistante administrative et de production. Je faisais un peu tout. Gérer des fournitures, accueillir les clients. J'étais la maîtresse de maison de l'entreprise. J'ai été assistante de production, la partie logistique, les listings... ensuite je suis passée cheffe de budget, je m'occupais que de la partie facturation. Ensuite j'ai basculé cheffe de projet événementiel puis responsable de voyages. Au-delà de changer de poste, j'augmentais aussi de salaire. J'étais passée de salariée à cadre. C'est mes patrons qui me l'avaient suggéré, j'avais même pas demandé. Mais quand tu deviens cadre, on te demande de faire le boulot de deux personnes. Tu te prends des responsabilités, tu fais un boulot de dingue. Après dans mon métier et par rapport à mes patrons j'étais très libre, très autonome. C'était une façon de me récompenser, et que je cotise plus pour avoir plus à la retraite aussi.

(Entretien avec Diana, 43 ans, Chief happiness officer en portage salarial, diplômée d'un BTS tourisme)

Les rétributions de la carrière salariale, qu'elles soient symboliques ou matérielles, attachent ainsi le travailleur au salariat. C'est tout particulièrement vrai chez Diana, et l'on en prend la mesure en apprenant qu'il lui aura fallu cinq ans pour passer du projet de quitter l'entreprise à son départ

effectif. Fatiguée par des horaires qui lui imposent parfois du travail de nuit et des voyages fréquents (elle mentionne une dizaine d'allers-retours à Barcelone et la forme d'écoeurement de la ville que lui provoquent ces déplacements réguliers), elle informe régulièrement sa hiérarchie de ses envies de changer de rythme et d'emploi, mais se trouve systématiquement retenue par des petites rétributions qui jalonnent une carrière salariale qui progresse. L'autonomie dont elle dispose constitue alors à la fois une rétribution de son engagement dans le travail (et un moyen de le prolonger) et l'indice de sa compétence professionnelle. Cette caractéristique est importante, puisqu'elle permet aux travailleurs de développer un rapport au travail jugé réellement valorisant.

## **2. Sortir du salariat classique : Le désajustement de dispositions professionnelles à des cadres salariaux**

La perception et l'évaluation de sa qualité de travailleur conduit ainsi les enquêtés à placer des attentes élevées dans un travail salarié volontiers présenté comme une vocation. Ce sont précisément ces attentes qui nourrissent, à terme, une désaffection de leur situation de salarié puis une « sortie du salariat ». Parler de sortie du salariat nécessite ici deux précisions : premièrement, le lecteur commence à le comprendre, la signature d'un contrat de travail avec une EPS ne supprime pas la condition juridique de salarié pour le porté, et il y a donc un paradoxe (que ne nous manquerons pas de traiter plus loin) à parler de sortie du salariat à leur propos. Lorsque nous parlons de sortie du salariat, nous faisons ainsi référence à la sortie d'un certain salariat souvent qualifié de « classique » (Castel, 1998) au profit d'un salariat dont nous avons montré ce qu'il avait d'atypique. Deuxièmement, les critiques du salariat qui émergent de la part des portés ne sauraient être comprises comme les critiques abstraites d'une forme d'emploi qui ne correspondrait pas à leurs attentes (le salariat), mais reposent sur des situations concrètes et des critiques de contexte de travail bien spécifiques. Plus que « le salariat » en tant que tel, ce sont ainsi les expériences de travail rencontrées par les travailleurs qui font l'objet de ces critiques, et que les enquêtés placent au centre des logiques explicatives de la rupture de leur parcours salarial.

Le portage salarial prend alors racine sur une usure du rapport salarial, et devient le lieu d'un travail de la vocation (Lailier, 2011) permettant au travailleur d'exercer son activité professionnelle par d'autres moyens. Rendre compte de ces moments de transition, de la nature de l'usure du rapport salarial éprouvé par les enquêtés et de la manière dont ils prolongent ou recomposent leur activité professionnelle par l'intermédiaire du portage salarial, constitue l'enjeu de la section suivante. En d'autres termes, il nous s'agira de montrer dans quelles conditions se rompent les carrières salariales des portés, et comment le portage salarial peut s'inscrire en rupture, mais aussi en continuité avec cette dernière.

Nous montrerons ainsi dans un premier temps que la mise à distance du salariat s'appuie sur différentes critiques de leurs conditions salariales spécifiques, avant de voir quelles sont les

conditions concrètes par lesquels ces travailleurs sortent du salariat. Enfin, nous mettrons en évidence qu'envisager une forme de travail indépendant à travers le portage salarial permet, le plus souvent, de prolonger la carrière salariale par d'autres moyens plutôt que de s'inscrire en rupture nette avec celle-ci.

### *2.1 Les expressions d'un rejet de certaines formes de salariat*

Les portés forment une population dont on pourrait penser qu'elle constitue un bon point d'observation pour saisir un désamour du salariat et un regain d'intérêt pour le travail indépendant. Par la diversité des secteurs dans lesquels ils s'insèrent, les portés seraient les témoins d'une possible extension des domaines du travail indépendant, qui connaît ces dernières années un renouveau par la diversification de ses formes (Bernard et Dressen, 2014). Faire des portés une population désireuse de prendre ses distances vis-à-vis « du salariat » en général ne paraît toutefois pas satisfaisant au vu des entretiens. On y trouve assez peu de remises en causes spontanées du salariat en tant que tel, mais plutôt la mise en avant d'expériences ayant engagé une sortie du salariat souvent violente. Lors des pages suivantes, nous allons revenir sur les configurations dans lesquelles les individus quittent leur emploi salarié, sans considérer que la transition ne serait que le moment d'expression d'un désir d'indépendance et d'un choix volontaire (Zalio, 2007). Il s'agit d'explorer la diversité des critiques du salariat émises par les enquêtés, en considérant celles-ci comme le résultat d'expériences particulières. C'est le travail qu'entreprend Julie Landour, lorsqu'elle observe l'émergence d'une critique féminine du salariat (2017) prenant différentes formes en fonction des propriétés sociales des femmes qui les émettent. Pour restituer cette dimension, nous proposons de partir des critiques adressées par les portés afin de remonter vers les situations sociales traversées au cours de leur parcours salarial. Trois types de critiques, non exclusives les unes des autres, émergent dans les discours des portés lorsqu'il s'agit d'expliquer sa relation décevante au salariat : la critique de la hiérarchie, et des rapports personnels conflictuels qui ont pu être entretenus avec elle ; la critique des règles qui permettent la progression (jugée trop lente) de la carrière salariale ; la critique de l'intensité du travail qui constitue la norme dans certains secteurs d'activité ;

#### 2.1.1 Une critique des relations hiérarchiques au travail

La première critique se focalise sur des conflits personnels que les membres de notre population peuvent développer avec leur hiérarchie directe. Celle-ci dénonce en particulier les jeux de pouvoir qui permettent à des supérieurs d'imposer aux travailleurs leurs objectifs ou leurs conceptions du travail. Les travailleurs présentent alors un « idéal » (Dujarier, 2012) du travail bien fait qui entre en contradiction avec les injonctions d'un manager avec lequel il perçoit une incompatibilité. Ainsi nous l'explique ce directeur administratif et financier en portage salarial, dont le dernier emploi salarié consistait en un contrôle des comptes d'un établissement hospitalier :

Moi j'avais un directeur général qui était au-dessus. Les comptes se sont vite dégradés, il gérait ça n'importe comment. Donc j'ai sonné le signal d'alarme, j'ai eu un conflit avec le directeur : “vous comprenez, je il y a plus d'argent dans les caisses, alors on fait comment ?” Donc voilà, les conflits ont commencé à monter, c'était quelqu'un de mégalo, de manipulateur dans tous les sens du terme. Il se servait des uns pour nous monter les uns contre les autres, donc j'ai dit stop. Ma santé commençait à être en jeu. Dans ma carrière j'ai quand même eu une dépression nerveuse, relativement faible, ça a pas été un burnout mais là j'ai dit « stop on arrête ».

(Entretien avec Jean-Pierre, 58 ans, directeur administratif et financier en portage salarial depuis un an et demi, père chef d'entreprise, mère femme au foyer diplômé d'une licence de comptabilité puis diplôme d'expert-comptable en formation continue, marié, deux enfants).

Au cours des entretiens, les critiques émises à l'encontre d'un ancien supérieur hiérarchique se sont exprimées avec une remarquable récurrence. La mise en cause de la hiérarchie permet de circonscrire la critique de la situation professionnelle à un contexte relationnel et managérial plus qu'à une caractéristique structurelle du métier ou du secteur, et ainsi de préserver la vocation. En plus d'être les plus fréquentes, ces configurations apparaissent également comme les plus violentes, et mettent régulièrement en jeu des questions de santé du travailleur qui, nous le verrons, aboutissent à des sorties du salariat opérées avec urgence. Le cas de cette « journaliste d'entreprise en portage salarial », qui revient alors sur son expérience de chargée de communication pour un établissement bancaire au sein duquel elle avait la charge de la production de contenu destiné à « rassurer le public lors du passage du franc à l'euro », l'illustre de façon emblématique :

R : Le job était passionnant, j'ai adoré ça. Mais j'ai eu un souci avec ma supérieure hiérarchique. Alors à l'époque je savais pas, mais j'étais la quatrième personne en 6 ans. Donc là c'était une manager qui avait un problème de confiance en elle. Et donc je dois négocier mon départ.

AL : À ce point-là ?

R : Elle était en pleine gestion de divorce, et elle était très violente. Mais quelqu'un comme ça n'est pas rationnel. Mais on n'est plus dans un monde rationnel. A partir du moment où elle bénéficie de protections de la part de gens haut placés, elle sait qu'elle a un boulevard devant elle. C'est ça qu'on vous enseigne pas dans les écoles de commerce. On vous dit “il faut faire un bon job”, mais derrière il y a des trucs que vous maîtrisez pas, parce que derrière il y a des personnes protégées qui vous pourrissent la vie sans problème.

(Entretien avec Clarisse, 43 ans, journaliste d'entreprise en portage salarial, diplômée d'une école de commerce bac+5, mariée, un enfant).

Ces conflits personnels s'avèrent la plupart du temps très structurants pour les portés. Dans le cas précédent, l'expérience se solde même par l'écriture d'une pièce de théâtre que l'enquêtée vit

comme une « thérapie ». Ils rendent en tout cas nécessaire, pour des travailleurs plaçant de fortes attentes dans leur travail, la construction d'une activité professionnelle mieux ajustée à sa personnalité. En témoigne par exemple, cette consultante RH en portage salarial de 44 ans, affirmant avoir ressenti la nécessité de quitter son entreprise après que cette dernière a été « rachetée par des escrocs, qui ne partageaient pas du tout mes valeurs : l'éthique, l'humain et le sens de l'humour », et qui décide par conséquent de « négocier son départ ». La nécessité de s'extraire des contraintes hiérarchiques devient ainsi, un des chemins de la valorisation de l'indépendance.

### 2.1.2 La critique des règles du jeu de la progression de carrière

Lorsqu'il ne prend pas un tour aussi personnel que celui que nous venons d'aborder, le discours critique des portés sur leur parcours salarial peut se porter sur les règles qui définissent la progression et l'évolution de leur carrière. Si certains travaux se sont attachés à décrire une tendance à l'automatisation de l'évaluation du travail mise au service de l'unique productivité économique au détriment d'autres conceptions plus qualitatives du travail (Dujarier, 2010), les critiques adressées par les portés à leur cadre professionnel sont d'un autre ordre. Loin de dénoncer une réduction de leur travail à des objectifs chiffrés (ce qui n'est du reste pas systématiquement le cas au sein des carrières salariales des portés) ou une intensification du travail, les portés mettent en cause l'arbitraire des règles régissant les rapports sociaux au sein des organisations auxquelles ils appartiennent. Ces critiques se traduisent par des remises en cause des principes de justice et des critères à partir desquels sont évalués les performances des salariés, dont certains sociologues ont entrepris de dresser l'inventaire (Dubet, 2006). Cela se laisse tout particulièrement comprendre à travers le récit des conditions d'avancement que certains portés mettent en avant au sein de leur entreprise, et qui sont perçues comme favorisant des dispositions conformes à une vision du travail dans laquelle ils ne se reconnaissent pas, à l'instar de cet ingénieur, salarié une dizaine d'années durant au sein d'une SS2I :

Il y a l'aspect financier aussi, la rémunération, qui m'a poussé à partir. Ça dépend de tes missions mais c'est un peu à la tête du client. Il y a des entreprises qui organisent des soirées entre collaborateurs pour faire des parties de jeu, des jeux d'échecs, de consoles etc. Ils font ça régulièrement et si on n'y va pas régulièrement, pour les demandes d'augmentation, ils en tiennent compte. C'est des facteurs très subtils mais... Moi je suis en couple depuis 11 ans j'ai d'autres choses à faire.

Le salaire du coup ça plafonnait un peu, même si j'étais très bien payé, mais à un moment donné, je me suis dit, il y a 5 ans maintenant, j'ai demandé une nouvelle augmentation et ils m'ont dit "non on peut pas".

Je suis à 51 K, j'ai voulu passer à 53. Je savais que j'étais dans des salaires assez élevés pour la boîte mais comme la mission s'était bien terminée, sur un an et demi.

(Entretien avec Julien, 37 ans, ingénieur développeur en portage salarial depuis

2 ans, diplômé d'une école d'ingénieur, bac+5, père ingénieur et mère sans emploi).

Cette situation prend le contrepied des dénonciations traditionnelles de modes de quantification du travail et de la rémunération qui font de la productivité le principal indice à partir duquel le mérite du travailleur est déterminé. C'est ici précisément la primauté de jugements humains, déterminés par une hiérarchie qui se fonde au moins autant sur des critères personnels que professionnels, que remet en cause cet enquêté. Dans le cas présenté ci-dessus, le ressenti de l'injustice apparaît toutefois modéré, et c'est plutôt une tentative de négociation avortée que la perception d'une forte injustice qui motive sa sortie du salariat « classique ». On comprend mieux la mise à son compte de Julien lorsque l'on sait que son départ de la SS2I est adossé à la poursuite de son activité de consultant via le portage salarial et le démarrage d'une activité entrepreneuriale avec sa femme (il participe à monter la structure vendant des bijoux fabriqués par cette dernière), lui permettant de conjuguer la stabilité d'un revenu par son activité de consultant et l'investissement dans un projet entrepreneurial qu'il valorise. Chez certaines des femmes de notre population, la critique des règles de promotion et d'avancement de carrière s'avère plus structurante dans la sortie du salariat, et donne à voir des mécanismes classiques les voyant se confronter à un plafond de verre qui limite leur progression (Laufer et Muller, 2011). On retrouve ce type de dénonciation à travers le récit de cette chasseuse de tête en portage salarial, ayant longtemps fait carrière dans le secteur de la mode. Recrutée lorsqu'elle est trentenaire par un jeune couturier aujourd'hui célèbre en tant que cheffe de production (pour une structure d'une dizaine de salariés), elle vit ce travail de façon enthousiaste, jusqu'à ce qu'une possibilité de promotion se présente à elle sans qu'elle puisse la saisir :

Et effectivement, mon job à l'époque était tout à fait charmant. Pour moi ça a été une expérience géniale. On a été rachetés par LVMH et il y eu un changement, une réorganisation et je me suis proposée au poste de direction générale. Seulement en France, il y a beaucoup de... Si le président sort de HEC il va préférer prendre quelqu'un de HEC.

Peu importe, je l'ai fait, si je l'avais pas fait je me serais dit peut-être que j'aurais pu avoir le poste. Au fond je regrette absolument pas parce que ça aurait été l'horreur, c'est très "combine politique" ce que je suis pas du tout mais bon.

(Entretien avec Flore, 57 ans, chasseur de tête en portage salarial depuis 7 ans, diplômée d'une école de commerce parisienne, bac+3, célibataire).

Les passe-droits octroyés par la possession d'un certain type de diplômes, tout comme l'investissement dans des activités de réseautage débordant sur la vie personnelle, sont ainsi perçus comme des critères illégitimes par rapport aux compétences professionnelles que les travailleurs estiment posséder suffisamment pour pouvoir prétendre aux promotions identifiées (de salaire ou

de poste). C'est cette conviction de ne pas être reconnu à sa juste valeur qui motive chez certains la critique et la sortie du salariat.

### 2.1.3 Une critique de l'intensité du travail

Ce n'est ainsi pas le cadre salarial en tant que tel qui se trouve remis en question par les enquêtés, mais plutôt les règles du jeu qui, fixées au niveau de l'organisation, privilégient des critères autres que les compétences strictement professionnelles, mais qui viennent surtout borner l'horizon de la carrière salariale. Ceci est d'autant plus difficile à accepter que les portés sont des travailleurs qui placent de fortes attentes dans leur travail, s'y investissent souvent d'une manière intensive. Si « la reconnaissance est utilisée dans ce contexte comme un outil de management destiné à inciter les cadres à prendre du plaisir en travaillant dur et en étant compétitifs » (Bigi et al, 2015, p.16), les manifestations de cette dernière ne sont pas toujours suffisamment puissantes pour continuer à légitimer l'investissement important dans le travail. De manière générale, et compte tenu des professions dans lesquelles exercent les portés, ce sont, pour reprendre les termes de Michel Gollac (2005), bien plus des signes de pénibilité psychologique (manque de temps pour faire correctement le travail, instructions contradictoires, tensions avec la hiérarchie ou les collègues) que des facteurs de risque ou de pénibilités physiques auxquels se trouvent confrontés les portés. Il arrive ainsi que les portés présentent comme des inconvénients de leur emploi salarié ce qu'ils tendaient à valoriser en début de carrière.

Au début, j'étais contente de beaucoup voyager, etc. Je pense qu'on peut dire que je me suis éclatée. Mais au bout d'un moment. Quand vous allez douze fois à Barcelone... Moi ça a fini par me lasser, j'avais plus de plaisir à le faire. Je voulais juste rentrer chez moi et être tranquille en fait.

(Entretien avec Amélie, 42 ans, chief happiness officer en portage salarial depuis un an et demi, diplômée d'un BTS tourisme).

La forte intensité du travail est présentée comme une dimension ambivalente. Source de rétributions matérielles et symboliques, témoin de l'intérêt que le porté trouve dans son travail et de la passion avec laquelle il le vit, elle nécessite également la présence de signes de reconnaissance pour justifier des cadences de travail importantes et renouvelées. Si les entreprises ont besoin de l'investissement personnel des travailleurs pour fonctionner de façon efficace et cherchent à le stimuler par des stratégies managériales qui commencent à être bien identifiées chez les sociologues (Baudelot et Gollac, 2002), l'intensification du travail rend difficile l'établissement d'un compromis entre les objectifs de la société et le maintien de la santé ou de l'équilibre entre la vie personnelle et professionnelle des portés.

J'ai eu une évolution, un contrat qui a évolué, un salaire qui a évolué, et puis mon statut. Après je suis devenue cadre, j'ai eu le droit à une assistante, des stagiaires pour m'aider. Voilà même avant dix ans, à partir de 5 ans d'expérience chez eux j'avais mon bureau, j'étais plus en open space, voilà ça évolue. Mais après faut travailler.

Par exemple, avant le défilé on bosse comme des tarés, jour et nuit, on s'en prend plein la tronche, on change dix fois de tissu, obligé de tout recommencer à chaque fois, de changer tous les codes des dossiers parce que les codes des tissus ont changé... C'est tout le temps tout le temps comme ça. On n'en peut plus, le défilé passe c'est tellement beau et là on a la récompense de tous nos efforts on se dit ah on a réussi un truc extraordinaire. Mais c'est vraiment épuisant, je sais pas si on peut faire ça toute sa vie non plus.

(Entretien avec Nina, 40 ans, styliste en portage salarial depuis 4 ans, diplômée d'une école de mode, bac+3, parents fabricants et commerçants de vêtements).

Plus volontiers formulée par les femmes de notre population, cette critique suppose l'expression de la volonté de circonscrire la place accordée au travail. Si elles apparaissent entre 40 et 50 ans, c'est qu'elles sont le résultat d'un désajustement entre l'exigence d'un fort investissement dans le travail et le fait d'apercevoir des limites dans les rétributions qui en sont tirées (impossibilité d'atteindre des postes de direction, limite du salaire). La mise en avant de ces rythmes de travail suffit ainsi rarement à motiver de réelles critiques de l'emploi salarié, et l'intensité du travail n'est retenue comme élément à charge que dans la mesure où elle s'articule à un emploi dont la qualité semble déjà dégradée, ce qui est le cas chez de nombreux portés entretenant des relations conflictuelles avec leurs collègues ou leur hiérarchie.

\* \* \*

Que ce soit par une remise en cause des règles du jeu des mécanismes d'ascension ou de stagnation, une critique de l'intensité du travail, ou la dénonciation d'une hiérarchie, il semble que le rejet du salariat des portés gagne plutôt à être appréhendés comme les rejets de certains types de salariat, qui ne parviennent plus à satisfaire des attentes élevées que les membres de notre population placent dans leur travail. Si certains portés affichent ainsi la conviction que le salariat n'est finalement pas si protecteur compte tenu des dérives managériales ail auquel il expose, c'est systématiquement à partir d'expériences concrètes que viennent se construire ces critiques.

## ***2.2 Des modes de sorties diversifiées du salariat***

Qu'elle soit le résultat de l'incapacité structurelle d'une organisation à mettre en œuvre le travail d'une façon que les travailleurs jugent acceptable, ou bien celui de conflits personnels opposant un travailleur à sa hiérarchie directe, la fragilisation de l'intégration salariale des enquêtés se manifeste en tout cas par des ruptures de leur parcours salarial les amenant sur le territoire du travail

indépendant. Cela ne veut pas systématiquement dire qu'il y ait un lien de causalité entre la critique de l'expérience salariale et la rupture de cette dernière. Si les enquêtés tendent en effet à présenter leur sortie du salariat comme une conséquence logique et réfléchie de situations de travail dépréciées, l'observation attentive des trajectoires de ces derniers invite à relativiser ce qui ressemble finalement beaucoup à des constructions a posteriori chargées de légitimer leur position actuelle (Bourdieu, 1986). Sans nous risquer à classer les parcours des individus selon que leur comportement relèverait du subir ou de l'agir (Zimmermann, 2011), il nous semble nécessaire de distinguer les manières de quitter le salariat en fonction de configurations dans lesquelles se trouvent placés les individus.

### 2.2.1 Dépasser la dichotomie subi/choisi

Pour rendre compte de cette dimension, le parti pris méthodologique sera ici de revenir sur le moment de la rupture du contrat, et de tenter d'en saisir les déterminants en restituant le contexte dans lequel cette rupture s'est opérée. Pour objectiver un tant soit peu les configurations de sorties du salariat s'appliquant à ces travailleurs, nous avons choisi de poser la question du mode de rupture du dernier contrat salarié des interrogés au sein du questionnaire. Si une petite proportion (10%) des répondants se trouvent toujours en situation de salariat au moment du remplissage du questionnaire, indiquant le cumul d'un emploi salarié avec des missions en portage salarial, la manière dont se répartissent les 90 autres pourcents permet de dessiner les conditions dans lesquelles se produisent les séparations entre les portés et l'entreprise qui les emploie.

Tableau 14 : l'hétérogénéité des modes de rupture du parcours salarial

	Part des ruptures (N=151)	Remarques
Rupture conventionnelle	31%	
Démission	19%	
Licenciement	18%	Une majorité de licenciements économiques, quelques licenciements pour faute et quelques licenciements sans causes réelle et sérieuse
Fin de contrat	15%	Fin de CDD pour la plupart
Pas de rupture de l'emploi salarié mais cumul d'activité	10%	
Départs à la retraite	3%	
Autres	4%	Rupture période d'essai, mise en disponibilité, intervention de la médecine du travail...

Trois principaux modes de sortie du salariat se dégagent à la lumière de ces résultats : le premier s'articule, sans surprise, autour de la rupture conventionnelle. Rencontré dans un peu moins d'un tiers des cas (31%), cet outil se révèle d'une préciosité singulière pour l'employeur, dont certains travaux ont montré qu'il pouvait se substituer au licenciement (Berta, Signoretto et Valentin, 2012). Ce mode de rupture n'est toutefois pas circonscrit à ces configurations, et peut être saisi par les travailleurs dans des contextes où les conditions d'emploi sont dégradées. Les enquêtes qui s'y intéressent tendent en effet à démontrer que la rupture conventionnelle intervient de façon plus régulière lorsque l'ambiance de travail est jugée « mitigée ou mauvaise » (Dalmasso et al, 2012), et c'est ce que l'on rencontre à travers les situations de nos enquêtés, pour lesquels la rupture conventionnelle semble souvent être une alternative à une démission ou un licenciement (Berta, Signoretto et Valentin, 2012).

Un deuxième tiers (32%) des ruptures de parcours salarial rassemble les licenciements et les fins de contrats. Bien qu'elles mettent un terme à des carrières qui ne connaissent pas la même stabilité (les carrières interrompues par le licenciement étant souvent plus longues et expérimentées que celles interrompues par une fin de contrat), ces situations sont à rapprocher dans la mesure où elles concernent des travailleurs chez qui l'indépendance s'est imposée comme moyen de poursuivre son travail par d'autres moyens, la plupart du temps plus précaire.

Enfin, près de 20% des ruptures des parcours salariaux s'opèrent par une démission. Ce chiffre, relativement important, est à prendre avec précaution. Lors des entretiens, certains enquêtés commençaient en effet par se dire démissionnaires, avant, quelques minutes plus tard et après quelques relances, reconnaître avoir finalement signé une rupture conventionnelle. Cette ambiguïté, qui traduit les différentes représentations que les travailleurs peuvent se faire des catégories juridiques (en fonction des ressources mobilisables par les travailleurs), montre bien l'intérêt de confronter les entretiens aux résultats statistiques, et les catégories officielles à des ressentis subjectifs.

Ce traitement statistique invite à prendre de la distance avec l'idée que les portés seraient des entrepreneurs en puissance attendant le bon moment pour se lancer, et nous aide à distinguer deux formes idéal typiques de la rupture salariale. En nous appuyant sur la typologie de Serge Paugam, deux types idéaux de ruptures du parcours salarial apparaissent (en orange) :

Tableau 15 : Deux principales configurations de sortie du salariat

	Satisfaction vis-à-vis l'activité	Satisfaction vis-à-vis de l'emploi	Valorisation du cadre de travail	Modes de sortie du salariat
Intégration salariale assurée	oui	oui	oui	
Intégration salariale empêchée	oui	oui	non	Démission ou rupture conventionnelle
Intégration salariale incertaine	oui	non	oui	Licenciement / fin de contrat ou rupture conventionnelle
Intégration laborieuse	non	oui	non	Démission ou rupture conventionnelle
Intégration disqualifiante	non	non	non	

L'intégration salariale incertaine correspond ainsi à des situations où l'instabilité de l'emploi ne s'accompagne pas d'une insatisfaction dans le travail. Ce sont ces situations où le contrat du salarié n'est pas renouvelé, ou alors où le salarié évolue dans une organisation dont l'avenir est incertain (Paugam, 2008).

L'intégration salariale empêchée recouvre quant à elle des situations dans lesquelles les travailleurs, pourtant satisfaits de leur activité et insérés dans des relations d'emploi relativement stables, connaissent des rapports conflictuels avec leur hiérarchie ou leur organisation.

De manière plus marginale, l'orientation vers le portage salarial peut également venir d'une intégration salariale laborieuse (en bleu gris). Le portage salarial est alors un outil de reconversion professionnelle, et donne l'occasion de changer un travail jugé peu épanouissant lui-même autant que son cadre.

### 2.2.2 Des intégrations salariales empêchées

Les ruptures du parcours salarial motivées par des intégrations salariales empêchées représentent près de la moitié des situations rencontrées au cours des entretiens. Apparaissant comme le résultat des critiques du salariat décrites précédemment, elles mêlent le plus souvent le rejet des règles qui encadrent la progression de la carrière, les critiques des relations sociales et hiérarchiques qui se développent sur le lieu de travail, et l'intensité du travail que certaines entreprises imposent. Répartis de façon relativement homogène au sein de la population, ces modes d'intégration salariale

occasionnent des sorties du salariat vécues de façon violente par les portés, et se traduisent principalement par des démissions ou des ruptures conventionnelles. Dans les situations de rejet les plus marqués, les démissions peuvent venir interrompre des rapports au travail qui ne conviennent plus aux travailleurs.

J'étais dans cette boîte de relation de presse, tout se passait bien. Puis je pars en congé maternité quasiment normalement, avec une ou deux semaines en plus, j'avais quelques soucis mais rien de grave. Mais ça s'est pas très bien passé parce que pendant mon congé maternité ma cheffe avait pas envoyé les papiers qu'il fallait, elle avait pas été très clean sur la dimension administrative, ce qui fait que j'ai pas été payée, j'ai pas reçu les indemnités de la sécu à l'époque. En plus au même moment on déménageait les locaux de l'entreprise, et le patron demande à nous de venir faire le déménagement, en nous disant après : "ah mais vous avez pas pu travailler, je vous paierai pas...". Moi j'ai un peu une tendance à voir le bon côté de l'humanité, quand je suis confrontée à ce genre de choses ça me bouscule quand même pas mal, donc je décide à ce moment-là que je vais démissionner.

(Entretien avec Mélanie, 43 ans, à la tête d'une entreprise de relations presse, anciennement chargée de relations de presses en portage salarial, bac +3, père ouvrier, mère secrétaire de direction).

Provoqué par des événements révélateurs de relations de travail insatisfaisantes, ces situations poussent certains portés à démissionner afin de précipiter leur sortie d'une organisation avec laquelle ils souhaitent abréger leur relation. Si elle ne concerne qu'un cas sur cinq, la démission marque un niveau de conflictualité important entre le travailleur et son employeur, et possède des implications certaines sur les conditions matérielles de l'interruption du parcours salarial. Contrairement au licenciement ou à la rupture conventionnelle, la démission n'offre en effet pas de droits aux allocations chômage, ni à une rémunération de la part de l'employeur, et met peu de ressources à disposition des travailleurs quittant l'entreprise.

C'est pourquoi d'autres portés insistent pour obtenir la signature d'une rupture conventionnelle. On retrouve ces configurations dans les cas, marginaux, où le travailleur développe de bonnes relations avec son employeur. C'est la configuration dans laquelle se retrouve Claire, salariée depuis plus de 10 ans dans une entreprise travaillant dans le domaine de la finance. En CDI, touchant un salaire d'environ 150 000 € par an, elle explique ressentir le besoin de changer d'activité, afin de donner une place plus importante à l'écriture dans son travail. Cette transition, qui s'opère par le passage vers l'indépendance, se traduit par la négociation d'une rupture conventionnelle lui permettant de partir dans des conditions relativement confortables :

R : J'ai beaucoup retardé, j'ai mis plus d'un an à dire : "je pars". J'étais même aphone pendant trois mois avant d'arriver à dire que je partais à mon patron et le lendemain où j'ai dit que je partais, j'ai retrouvé ma voix. Et on a fait une

rupture conventionnelle. Mais il m'a demandé de rester 8 mois de plus, et j'ai travaillé jusqu'au dernier moment. La rupture conventionnelle donne droit aux Assedic, ça permet de voir venir.

AL : Il y a une indemnité aussi ?

R : Euh... Ah oui ! Mais qui est 1/10<sup>e</sup> de mois de salaire par année d'ancienneté. Avec mon salaire ça faisait beaucoup mais moi par rapport à mes revenus d'avant ça représentait pas grand-chose. En fait je voulais pas négocier, j'étais même gênée de récupérer de l'argent.

(Claire, 45 ans, biographe d'entreprise en portage salarial depuis deux ans, diplômée en ingénierie agronome bac+5, mariée, deux enfants).

Ce cas tranche avec ainsi avec les démissions précipitées, qui sont susceptibles de plonger les travailleurs dans une situation économiques difficile, comme c'est le cas pour Mathilde, employée à temps partiel d'une société contribuant à l'organisation de voyages scolaires, qui lance son activité entrepreneuriale après la réalisation d'un bilan de compétences :

J'ai fait la connerie de démissionner, en me disant "c'est pas possible de continuer le temps partiel et de lancer mon activité de sophrologue, et de m'inscrire directement en tant qu'auto-entrepreneur". J'aurais dû faire une rupture conventionnelle, parce que j'avais le droit à rien.

(Entretien avec Mathilde, 48 ans, sophrologue en portage salarial depuis 5 ans, diplômée de Langues étrangères appliquées bac+3 , divorcée, deux enfants).

Pour Claire, la négociation d'une indemnité de départ et la possibilité de bénéficier des allocations chômage favorisent une sortie du salariat s'accompagnant d'un certain confort matériel et une expérience d'auto-entrepreneuriat puis de portage salarial avec une permanence de revenus. Cette situation est doublement plus sécurisée que celle de Mathilde, puisque la permanence des revenus qu'elle tire de la sécurité sociale se double du salaire de son conjoint, ingénieur. La sortie du salariat repose sur la nature des relations avec l'employeur et la capacité de négociation de portés pour obtenir de signer une rupture conventionnelle. Dans certains cas limites, ces négociations se déroulent devant les tribunaux, et deviennent alors couteuses en temps (et potentiellement en argent), qui engagent des procédures juridiques contre leur employeur. C'est ce qu'exprime cette journaliste en portage salarial, licenciée après qu'un conflit personnel l'a opposée à sa supérieure hiérarchique :

En fait une fois qu'on a terminé je suis sortie je les attaqués aux Prud'hommes et j'ai gagné en première instance et en appel.

Pour une raison bien simple c'est que j'avais passé ma période d'essai qui disait que j'étais bonne. Les juges ont rigolé, ils ont jamais vu une lettre de licenciement aussi ridicule.

(Clarisse, 43 ans, journaliste d'entreprise en portage salarial, diplômée d'une école de commerce, bac+5).

L'intégration salariale empêchée peut ainsi donner lieu à plusieurs modes de sortie du parcours salarial. Souvent ressenties avec une certaine violence par le travailleur, la fin de la carrière salariale se traduit par des démissions comme par des ruptures conventionnelles, et confère aux portés des degrés de protections divers avant de commencer une carrière d'indépendant.

### 2.2.3 Des intégrations salariales incertaines

L'appartenance à des organisations dont le contexte économique est plus instable, qui connaissent restructurations ou des vagues de licenciements économiques, distinguent les travailleurs du premier groupe de ceux du second. Touchant le plus souvent les travailleurs âgés de notre population, ces sorties du salariat se soldent essentiellement par des fins de contrat (CDD), des licenciements économiques ou des ruptures conventionnelles<sup>205</sup>. Bien que ces configurations ne soient pas les plus fréquentes, elles peuvent toucher des travailleurs précaires, dont l'intégration salariale assurée n'a jamais été rendue possible. C'est le cas pour ce consultant en intelligence économique, qui après une reprise d'étude, un mastère spécialisé dans le domaine, et un stage de six mois dans une entreprise du secteur, se voit proposer des missions en portage salarial par ceux qui étaient ses anciens « employeurs ».

C'est à la suite de ça, justement qu'en 2010, j'ai été contacté par des gens de mon ancienne boîte qui me connaissaient, qui m'avaient eu en stage, qui savaient comment je travaillais, et qui voulaient que je fasse un ou deux audits pour leur compte, sachant qu'ils voulaient bien utiliser mes services, mais qu'ils voulaient pas me prendre comme salarié. Officiellement, ils venaient juste de se monter, ils avaient juste des locaux et ils avaient pas les moyens de se payer un salarié. Donc, à ce moment-là, ils m'ont dit "t'as qu'à te mettre en auto-entrepreneur, et comme ça"... Moi, du coup, j'ai fait mon enquête derrière, j'ai dit « qu'est ce qui est mieux ? Auto-entrepreneur ou il y a pas autre chose ? ».

(Entretien avec Daniel, 55 ans, consultant en intelligence économique, père imprimeur, mère fonctionnaire en ministère, diplômé d'une licence de droit privé puis (en formation continue) d'un master en intelligence économique).

Le maintien en périphérie du salariat peut alors difficilement être présenté comme un choix, mais ressemble davantage à l'imposition de conditions d'emploi par un client qui se refuse à être

---

<sup>205</sup> Dans ce dernier cas, la rupture conventionnelle constitue une rupture préférée par l'employeur au licenciement pour des raisons économiques (indemnités plus faibles notamment).

employeur. Dans un certain nombre de secteurs, ces ruptures viennent sanctionner la fin d'un parcours salarial ascendant, où les travailleurs de plus de 40 ou 45 ans se voient signifier qu'ils ne correspondent plus aux attentes de l'organisation pour laquelle ils travaillent. C'est notamment le cas dans le secteur de la communication, au sein duquel les acteurs semblent s'accorder pour dire que le passage de la quarantaine marque la fin des espoirs d'accession aux postes de direction, et l'enfermement dans un type de carrières qui, s'il n'est pas strictement déclinant, conduit vers quelque chose qui ressemble à un plafonnement :

R : Fin 2010, j'ai connu un licenciement économique. Et vous savez, à l'époque j'avais 43 ans... Je savais que je ne pouvais que passer indépendant. A cet âge-là dans le marketing et la communication... même après 40 ans on est considéré comme un sénior.

AL : Vous avez cherché autre chose, à travailler en tant que salarié ?

R : Non même pas, parce que vraiment, à quasi 45 ans dans le secteur du marketing, ça veut dire que j'aurais eu des directeurs plus âgés que moi et puis bon... On ne se fait pas recruter à 43 ans. Mais je ne voulais pas quitter ce monde-là.

(Pierre, 49 ans, formateur dans le domaine du marketing en portage salarial depuis 6 ans, bac+5 en communication).

Pour ce salarié, le licenciement économique signifie la fin de la possibilité d'une progression de carrière, et une forme de régression qui s'apprécie au fait d'être placé sous la responsabilité de professionnels plus jeunes et moins expérimentés que lui. Au même titre que les danseurs qui se confrontent à la fin des chances de promotion, ces professionnels s'adonnent ainsi à un travail de redéfinition de la vocation (Laillier, 2011), et l'enthousiasme plus ou moins grand avec lequel ils se saisissent d'un agir n'est que la conséquence d'un « subir » qu'ils acceptent comme étant la loi du marché du travail. La rupture de leur contrat par licenciement économique laisse un certain nombre de ressources matérielles disponibles pour qu'une transition professionnelle s'opère, même si certaines entreprises tentent d'éviter d'avoir à les fournir en poussant les travailleurs à la démission. Il appartient alors aux enquêtés d'obtenir un licenciement ou une rupture conventionnelle, comme pour cette contrôleuse de gestion en portage salarial, « mise au placard » au sein de son entreprise (un grand groupe du secteur de l'énergie) après le rachat du groupe et la mise en place d'un plan social :

En fait, mon boss m'a dit « Prépare ton argumentaire, on va discuter. On va essayer de trouver un truc pour toi ». Alors là où j'ai eu de la chance, c'est que la RH Europe qui venait d'être nommée, c'était une RH France. Du coup, elle, de suite, elle a trouvé le truc choquant et machin. J'ai pu rentrer en négo, dans une boîte qui faisait pas de ruptures conventionnelles. Et du coup, je lui dis « vous savez quoi ? On m'ouvre la porte pour la sortie. Je prends et je me casse ».

(Entretien avec Céline, 44 ans, contrôleur de gestion en portage salarial depuis 3 ans, études de commerce, diplômée d'un MBA bac+5 aux Etats-Unis, Père militaire, mère sans emploi puis institutrice, mariée ingénieur).

Le fait que ces travailleurs soient contraints de quitter leur organisation et le salariat (au moins de façon temporaire), ne veut pas dire qu'ils ne tiennent pas de discours critique sur leur emploi précédent et leur situation de salarié. Tout comme ceux du premier groupe, certains d'entre eux mobilisent les éléments de critique du salariat, mais se distinguent toutefois au moment d'évoquer l'opportunité de la signature d'un nouveau contrat de travail « classique » à la suite de cette première expérience. C'est ce que montre cet extrait d'entretien avec Nina, styliste en portage salarial :

Moi si je retrouve un CDI demain, et bien, je repars sur le CDI. Psychologiquement c'est beaucoup plus tranquille. Moi j'ai toujours le stress : est-ce que ça va marcher, est-ce que l'année prochaine j'aurais encore du travail, est-ce que mes clients seront satisfaits de moi, il y a toujours cette question. J'essaie de pas trop y penser parce que sinon on dort plus... En même temps je travaille de chez moi, je suis au calme, j'organise mes journées comme je l'entends entre guillemets.

(Entretien avec Nina, 40 ans, styliste en portage salarial depuis 4 ans, diplômée d'une école de mode bac+3, parents fabricants et commerçants de vêtements).

Pour certains de ces travailleurs, le salariat classique reste toujours fortement valorisé, et la portage salarial n'apparaît que comme un sas permettant de patienter avant d'y retrouver une place.

\* \* \*

Si l'intégration incertaine et l'intégration empêchée se manifestent parfois toutes deux par des ruptures conventionnelles, ces deux configurations de sortie du salariat placent les portés dans des dispositions différentes vis-à-vis de la suite de leur parcours : la violence de la rupture du parcours salarial des travailleurs connaissant une intégration salariale empêchée pousse davantage au maintien d'un discours de rejet du salariat. Parce qu'elle permet d'anticiper l'après-salariat, l'intégration empêchée semble être propice à une poursuite de carrière plus aisée en tant qu'indépendant. L'intégration salariale incertaine, et l'instabilité qui va de pair avec les licenciements ou l'accumulation de contrats courts et précaires, constitue un terreau plus ambivalent pour l'indépendance, et la critique du salariat y repose avant tout sur l'impossibilité de réintégrer un emploi classique duquel ils ont été rejetés plus tôt dans leur parcours. Critique du salariat et impossibilité de le réintégrer s'agencent donc, et contribuent à faire de la sortie du salariat la suite « logique » d'un parcours professionnel.

### 2.3 Redéfinir un horizon professionnel accessible en dehors du salariat

C'est donc à partir de configurations au sein desquelles le salariat apparaît comme un horizon inaccessible ou indésirable<sup>206</sup> que se structure le « projet professionnel » des portés de se « mettre à leur compte ». Renvoyant à un processus maîtrisé par son auteur, le terme de projet ne semble toutefois pas le plus adapté pour rendre compte de la situation de travailleurs qui ont avant tout recours à des bricolages pour tenir à distance l'inactivité (Demazière, 2013). En témoignent ces interactions, récurrentes, avec des portés (ayant généralement plusieurs années d'ancienneté via cette forme d'emploi) qui déclarent avoir choisi une forme d'emploi qu'ils pensaient temporaire mais qui doutent aujourd'hui de leur faculté à réintégrer le salariat. On retrouve dans ces récits certaines caractéristiques communes avec les chômeurs que Didier Demazière et Marc Zune analysent, en ceci qu'ils se trouvent placés dans une injonction de se définir une nouvelle perspective professionnelle accessible :

La définition d'un travail accessible défini par le travail en solo concerne des chômeurs aux profils variés [...]. Au niveau individuel, chaque cheminement est singulier, et pourrait faire l'objet d'un récit spécifique. Mais un point saillant est que l'expérience du chômage est jalonnée de désillusions résultant de difficultés non prévues d'obtenir un nouvel emploi salarié (souvent à l'image de celui qui a été perdu) et de doutes croissants sur les possibilités de restaurer la situation professionnelle.

(Demazière et Zune, 2016)

Les portés s'engagent alors, dans une perspective retracée par les deux auteurs ainsi que par les travaux de Joël Lallier (2011), dans un travail de recomposition de la vocation. Si le salariat apparaissait comme le cadre adapté au développement de leur activité, la mise à mal de vocation par le cadre salarial n'implique pas nécessairement, pour les portés, une sortie de l'activité et une reconversion totale. Les portés ont plutôt recours à des ajustements, à la fabrique d'un métier permettant de continuer une activité proche de celle qu'ils exerçaient en tant que salariés. La signification que revêt l'expérience de la transition d'emploi, occasionnant souvent une période de chômage, relève ainsi pour eux de la débrouillardise, identifiée par Didier Demazière comme une des significations typiques du chômage (2013). Cette modalité correspond bien aux travailleurs en portage salarial : ayant fait le deuil d'un marché du travail salarié à la suite d'une expérience conflictuelle ou d'un licenciement, les portés ne s'inscrivent ni dans le découragement qui sanctionne une longue recherche d'emploi infructueuse, ni dans la compétition qui s'exprime à travers l'insertion sur un segment concurrentiel du marché de l'emploi.

Poser le concept de la vocation comme pertinent pour appréhender les bricolages professionnels des enquêtés ne signifie pas souscrire pleinement aux discours qu'ils produisent et qui présentent leur métier comme un prolongement d'eux-mêmes et une manière de « se réaliser ». Mobiliser la

---

<sup>206</sup> Ces deux dimensions étant étroitement liées l'une à l'autre.

vocation doit plutôt offrir la possibilité de mettre au jour le travail de justification et d'auto-persuasion au gré duquel les enquêtés parviennent à trouver des raisons d'investissement dans leur activité et à en tirer un revenu. Deux situations sont à distinguer : celles dans lesquelles les individus exercent, via le travail indépendant et le portage salarial, une activité proche de celle qu'ils exerçaient en tant que salariés ; celle où la distance entre ces deux activités est grande au contraire, et qui justifie que l'on parle de reconversion. Au cours des entretiens, tout comme dans le questionnaire, la proportion de travailleurs affirmant exercer une activité totalement différente de celle qu'ils exerçaient en tant que salariés apparaît très minoritaire.

Tableau 16 : Une distance limitée entre l'activité indépendante et l'activité salariée

Par rapport à votre dernier emploi salarié, votre activité en portage salarial est :	Même travail, exercé de façon indépendante	Travail différent, mais compétences réutilisables	Travail totalement différent
Proportion des répondants (151)	31 %	61 %	8 %

L'indépendance ne signifie pas nécessairement la prise de distance totale vis-à-vis de l'expérience de salarié. Cette forme d'emploi donne à voir une pluralité de positionnements possibles, dont les travailleurs se saisissent pour pouvoir continuer à exercer une activité professionnelle. Tout comme les danseurs de ballet observés par Joël Laillier, les portés ont recours à trois modes de recomposition de leur vocation : la recherche d'une nouvelle vocation (1), la recomposition et la rationalisation de la vocation (2), le maintien de la vocation (3).

### 2.3.1 La reconversion comme nouvelle vocation

Pour un premier groupe de travailleur, assez largement féminin et rassemblant la plupart des individus les moins diplômés de notre population, quitter le salariat classique implique une reconversion professionnelle profonde. L'exercice d'une activité indépendante s'éloigne, pour les travailleurs de ce groupe, de l'expertise décrite par les textes législatifs comme par les directeurs des EPS, et laisse place à des activités moins lucratives, souvent à destination de particuliers plutôt que d'entreprises clientes, et génératrices de faibles revenus. Titulaire du baccalauréat, Gisèle est intermittente du spectacle pendant plusieurs années et rencontre son mari, intermittent lui aussi, dans le cadre de son travail. Elle effectue des spectacles avec sa troupe de théâtre, qui périclète lorsqu'elle a cinquante ans. Après un passage à Pôle Emploi, elle suit une formation de correctrice, activité qu'elle développe par l'intermédiaire d'une CAE puis en portage salarial. Pour Gisèle, la

correction permet un redéploiement de son goût pour les arts autour d'une autre activité dans laquelle elle investit du sens :

Il y a eu un événement. Un vieux copain comédien avait écrit un bouquin de témoignage (nda : sous forme manuscrite). Et l'éditeur qui avait accepté son livre voulait le livre sous forme informatique.

Et moi pour monter mon deuxième spectacle j'avais un ordinateur dont je ne me servais que comme traitement de texte, et donc je pouvais faire des traitements informatiques.

L'été 2003, j'ai tapé son livre, j'ai été payée pour ça et j'ai trouvé ça génial.

(Entretien avec Gisèle, 59 ans, correctrice en portage salarial depuis 2 ans, baccalauréat puis formation à la correction par Pôle Emploi).

Pour ces travailleurs, le passage vers l'indépendance est alors souvent raconté sur le mode de la révélation, de la découverte tardive d'une vocation finalement cohérente avec le parcours : chez Gisèle, la correction permet un prolongement d'une carrière artiste et offre la possibilité de mettre au centre de sa vie professionnelle un « amour pour les mots » présenté comme essentiel. Pour d'autres, la révélation peut se produire par l'action d'intermédiaires qui contribuent à façonner les représentations des travailleurs sur les contours d'un avenir professionnel désirable et accessible. C'est notamment le rôle que remplissent les bilans de compétences (Gonnet, 2018), qui structurent autour d'un moment rapide (le plus souvent une heure) des dynamiques de transition aux temporalités bien plus longues :

J'ai fait un bilan de compétence, sans le dire à mon employeur, c'était financé par l'OPCA<sup>207</sup>. Et c'était assez intéressant de voir que le parcours "hypokhâgne, bien comme il faut", était dirigé par mon père en fait. C'était assez intéressant, un bon moyen de se poser, de se remettre en question et se dire : "quels choix je veux faire ?". M'ont été proposés plusieurs choix. Un des choix c'était sage-femme, mais ça demandait de faire des études encore. Et la fille du bilan de compétence m'a parlé de sophrologie, plein de trucs de bien-être que je ne connaissais pas... J'ai dit banco.

(Entretien avec Mathilde, 48 ans, sophrologue en portage salarial depuis 5 ans, diplômée de Langues étrangères appliquées bac+3, divorcée, deux enfants).

Les portés connaissant ce type de situations tendent alors à valoriser leur nouvelle activité, mais la reconversion qu'ils opèrent est relativement couteuse : si elle implique parfois une nouvelle formation, elle force en tout cas à redémarrer une activité et à redescendre au sein de la hiérarchie salariale. La reconversion peut alors venir sanctionner une carrière salariale bloquée ou précaire, et prolonger cette précarité par l'indépendance. Au sein de ce groupe de portés, on rencontre ainsi, à

---

<sup>207</sup> Organisme paritaire collecteur agréé, chargé de collecter les obligations financières des entreprises en matière de formation

l'image de Mathilde, des portés ayant épuisé l'entièreté de leurs droits au chômage et qui cumulent différentes sources de revenus tout en possédant un revenu global assez faible. Ces transitions, qui s'expriment principalement chez les femmes de notre population<sup>208</sup>, interviennent généralement plus tôt dans la carrière des travailleurs. La composition genrée de la pyramide des âges des portés est d'ailleurs cohérente avec cette donnée, puisque si les portés de plus de 45 ans sont à 63% des hommes, les moins de 45 ans sont en revanche d'une courte majorité (51%) des femmes<sup>209</sup>.

### 2.3.2 La rationalisation du positionnement professionnel : une adaptation de la vocation

Le second mode de redéfinition de l'horizon professionnel correspond à une rationalisation du positionnement professionnel, c'est-à-dire que le travailleur tente de poursuivre une activité professionnelle en opérant des ajustements qu'il pense être nécessaires à l'exercice de son métier. Le plus souvent conséquence d'une intégration incertaine (et d'un licenciement, une rupture conventionnelle ou une fin de contrat), ce mode de continuation de la carrière se caractérise parfois par la recherche d'un moyen de donner des débouchés marchands à une activité fortement appréciée mais dont il est difficile de vivre pleinement. Après plusieurs années de carrière en tant que productrice dans l'industrie cinématographique (qu'elle quitte à la suite d'un CDD non renouvelé) et une tentative de carrière de comédienne menée en parallèle, Sylvie cherche à tirer un revenu de son activité artistique afin d'accompagner expériences de théâtre amateur et castings :

J'ai donc eu deux années de chômage que j'ai pleinement investies pour pouvoir me former. Mais j'ai pas eu l'audace... Je pensais pas pouvoir m'engager pleinement en tant que comédienne. Je pensais pas avoir le niveau ni l'aisance matérielle pour le faire. Et à un moment donné je me dis : "Comment je fais pour avancer, pour gagner ma vie ?" Il y a un copain qui me dit : "écoute, je monte une formation orange sur la prise de parole, si tu veux c'est toi qui la fait" ; Ayant eu une expérience en entreprise, en théâtre... J'ai monté une formation prise de parole destinée aux entreprises.

(Sylvie, 39 ans, formatrice à la prise de parole en public en portage salarial depuis quatre ans, diplômée d'une école d'arts, bac+3, puis d'un master de psychosociologie en formation continue, parents professeurs d'éducation physique et sportive, séparée, un enfant).

L'orientation professionnelle prise par Sylvie constitue un moyen de rationaliser sa vocation en la façonnant de façon à en faire une marchandise. Ce type de positionnements apparaît comme un moyen de concilier la valeur symbolique du métier avec la nécessité de générer un revenu. Ces compromis entre la valeur expressive et instrumentale du métier se rencontrent particulièrement

---

<sup>208</sup> Au sein du chapitre 9, une sous-partie entière est consacrée à la façon dont le portage salarial se trouve mis au centre d'articulations conjugales et sous quelles formes il se trouve approprié par les femmes.

<sup>209</sup> [https://www.fafiec.fr/images/contenu/menuhaut/observatoire/etudes/2006/2006-Rapport\\_final\\_sur\\_le\\_portage\\_salarial-OPIIEC.pdf](https://www.fafiec.fr/images/contenu/menuhaut/observatoire/etudes/2006/2006-Rapport_final_sur_le_portage_salarial-OPIIEC.pdf)

chez les femmes en couple de notre population, qui peuvent alors prendre appui sur les ressources financières apportées par le salaire du conjoint. Au moment de son entrée en indépendance, Sylvie est en couple avec un fonctionnaire sur lequel elle peut compter pour assurer la stabilité d'un revenu nécessaire à l'éducation de leur fille (ils sont propriétaires du logement dans lequel ils vivent). Dans le cas de Florence, ce repositionnement est encore plus directement lié à sa configuration conjugale, puisqu'il est même provoqué par elle et constitue un bricolage consécutif à un déménagement pour suivre son conjoint (ingénieur) qui lui force à quitter son emploi d'enseignante dans le domaine de la coiffure. Face à l'impossibilité de retrouver un poste équivalent dans la nouvelle région de résidence du couple, Florence débute une activité de relookeuse en tant qu'indépendante. Si cette nouvelle activité, résultat d'une reconversion « déclenchée par autrui » (Negroni, 2004) s'appuie sur des compétences acquises durant sa carrière de coiffeuse, elle ne lui permet pas de travailler plus d'une ou deux journées par mois, et génère un revenu faible qui ne peut qu'être compensé par celui de son mari. En dépit de la précarité dans laquelle la plonge cette situation, la valeur symbolique de son nouveau métier lui rend la situation acceptable :

Moi, ça va vous paraître bête, mais je me souviendrai toujours, à une époque j'étais pas mal dans les festivals, les concerts. Et je tombe à l'époque sur un chanteur un peu connu. Bon pas la grosse star, mais quand même. Et on commence à parler, on accroche bien. Et au bout d'un moment il me demande ce que je fais, je lui réponds « coiffeuse ». J'ai senti direct qu'il s'est dit : "faut que je m'échappe". Pour lui c'était pas assez bien. Et c'est ça aussi, être relookeuse, ça me permet d'être fière quand je dis ce que je fais en soirée.

(Entretien avec Florence, 39 ans, relookeuse en portage salarial, CAP coiffure, père commerçant, mère sans emploi, mariée).

La précarité financière dans laquelle, après un an d'activité, la maintient cette tentative de recomposition de sa vocation, est ainsi compensée par l'important revenu de son mari, mais se paye d'une relative insatisfaction vis-à-vis de son travail dû au faible volume d'activité.

### 2.3.3 Exercer son métier par d'autres moyens : le portage comme prolongement de la vocation

Pour un troisième groupe de portés, issu d'une intégration empêchée comme d'une intégration incertaine, le portage salarial est un moyen de prolonger une activité qu'il n'est plus possible ou souhaitable d'exercer dans le cadre salarial. Fortement attachés à leur métier, ces portés sont généralement ceux qui ont le plus de facilité à se constituer un réseau de clientèle stable et à maintenir des conditions de rémunération importantes une fois actée leur situation d'indépendance. L'entrepreneuriat n'est que rarement présenté comme une fin en soi, et le portage salarial constitue alors un moyen de continuer à faire son métier par d'autres moyens. La plupart du temps, ces configurations s'inscrivent dans la suite d'une carrière salariale ascendante, articulée à une critique

importante du contexte de l'emploi salarié, et se rencontrent en particulier chez les hommes ou femmes possédant un haut niveau de diplôme et de revenus. C'est la situation de Céline, qui cumule à la fin de son parcours salarial un revenu mensuel d'environ 7000 €, et qui signe une rupture conventionnelle avec son employeur après le rachat de la grande entreprise pour laquelle elle travaille. Se rendant régulièrement à la maison de l'entreprise de sa ville (banlieue proche de Paris), les échanges avec son conseiller lui donnent l'occasion de clarifier le constat selon lequel son métier lui convient mais qu'elle souhaite transformer sa situation d'emploi :

Donc on a réfléchi et petit à petit, on en est venus qu'en fait, le problème, c'était pas mon métier, mais le contexte. Et le contexte est partout le même en entreprise. C'est là où l'idée de travailler plutôt en missions, a émergé... C'est-à-dire, faire ce que je fais depuis vingt ans, ce que j'aime faire, finalement. Mais le faire différemment. Ce que je peux plus, c'est être dans le quotidien d'une entreprise et bouffée après par l'environnement.

(Entretien avec Céline, 44 ans, contrôleur de gestion en portage salarial depuis 3 ans, études de commerce, diplômée d'un MBA, bac+5, aux Etats-Unis, Père militaire, mère sans emploi puis institutrice, mariée).

Pour les travailleurs de ce groupe, la mise à son compte ne relève pas nécessairement d'une volonté d'être entrepreneur, mais plutôt d'exercer son métier avec certaines marges de manœuvre que ne permettent pas la condition salariale. Elle peut alors s'accompagner d'une relative indifférence vis-à-vis du statut d'emploi retenu :

Moi j'ai jamais rêvé d'être entrepreneur, je m'en fiche complètement. J'ai toujours rêvé d'être attachée de presse mais pour moi le portage salarial ça marche pas pour les gens qui décident d'être indépendants. Ça marche pour les gens qui décident de faire leur métier de façon indépendante, ça change tout. C'est le métier qui est premier.

(Entretien avec Mélanie, 43 ans, à la tête d'une entreprise de relations presse, anciennement chargée de relations de presses en portage salarial, bac +3 père ouvrier, mère secrétaire de direction).

Le prolongement de la vocation par l'entrepreneuriat constitue ainsi la forme la plus douce, et généralement la plus stable économiquement, de prolongation de la vocation. Dans ces configurations, le métier est conservé, et c'est exclusivement le cadre dans lequel il s'insère qui est modifié. Le coût de la transition est alors limité, puisque les ressources du parcours salarial (compétences comme relations), peuvent être mobilisées une fois réalisée l'entrée en indépendance. Pouvant être relativement fluides, ces sorties du salariat ne s'accompagnent que rarement d'une période de chômage de longue durée pour les portés qui les vivent, et peut générer des transitions de parcours relativement rapides.

\* \* \*

La diversité des repositionnements professionnels qu'implique le passage en portage salarial mérite donc d'être notée. Si cette forme d'emploi est présentée comme le moyen de développer un nouveau rapport au travail et d'investir une activité valorisée, elle n'est le plus souvent que le support à des bricolages destinés à poursuivre un parcours salarial interrompu de manière brutale.

### 3. Des socialisations diversifiées à l'indépendance

La mise à distance du salariat classique comme horizon professionnel accessible et désirable ne signifie pas pour autant que l'indépendance apparaisse comme une solution évidente de prolongement de carrière pour les enquêtés. Il existe bel et bien, en toile de fond, un mouvement de valorisation du travail indépendant duquel les portés ne sont pas exempts. Les mécanismes d'incitation à l'entrepreneuriat, allant de la valorisation symbolique à la création de dispositifs (de type couveuse) accompagnant les individus vers l'indépendance, et dont certains travaux entreprennent de faire la généalogie (Darbus, 2008 ; Abdelnour, 2013), se sont ainsi multipliés au cours des dernières décennies. Le portage salarial s'inscrit dans cette logique, et prolonge la tendance analysée par Fanny Darbus dès la fin des années 2000 : « En dépit de leur caractère marginal, les politiques en faveur de la création d'entreprises sont plus diversifiées et sophistiquées et proposent une sécurisation croissante du statut de l'entrepreneur. Tout se passe comme si ce dernier se rapprochait de la condition salariale, à mesure que les conditions d'emploi ordinaires des salariés se flexibilisaient sous le coup des gouvernements de droite et de gauche » (Darbus, 2008). Prenant appui sur les institutions qui portent ces discours, les directeurs et personnels des EPS participent à la promotion du travail indépendant :

Moi quand je vais à Pôle Emploi, ou l'APEC, ça fait du chiffre d'affaires. Et puis je suis bénévole depuis deux ans à Force Femmes<sup>210</sup>. J'anime un atelier sur les réseaux sociaux. J'ai tous métiers, mais je sais que j'en ai au moins une qui signe chez moi à la fin. J'arrive en mode : « je viens vendre le portage », je parle de réseaux sociaux pendant trois heures, et à la fin on vient me voir, ah ça m'intéresse le portage.

(Entretien avec une responsable d'antenne régionale d'une EPS membre du top 5).

Ces discours participent de l'orientation des travailleurs vers le portage salarial, et se confrontent à un rapport ambivalent à l'indépendance, apparaissant comme le fruit d'une socialisation (entendu, au sens de Muriel Darmon (2006), comme « la façon dont la société transforme les individus ») spécifique des portés à l'indépendance. Nous l'avons vu, l'entrée en portage salarial est le résultat d'un (souvent long) parcours salarial, interrompu à la suite de la fragilisation de l'intégration salariale

---

<sup>210</sup> Association destinée aux femmes et leur fournissant des conseils dans la gestion de leur carrière.

du travailleur. Le portage salarial ne constitue toutefois pas systématiquement la première solution retenue afin d'opérer la transition vers l'indépendance. Chez une grosse minorité de portés (environ un tiers des répondants au questionnaire, même proportion chez les enquêtés par entretiens), une expérience antérieure du travail indépendant sous une autre forme que le portage salarial vient nourrir un jugement critique de l'indépendance, et s'avère structurante dans l'orientation des travailleurs vers le portage salarial. Les entretiens et réponses au questionnaire indiquent que ces expériences préalables d'indépendance correspondent le plus souvent à des situations d'auto-entrepreneuriat :

Répartition des expériences préalables d'indépendance (plusieurs réponses possibles) (N=47)	Auto-entrepreneur ou micro-entrepreneur	Direction d'entreprise avec des employés	Profession libérale	CAE	Autre
Expérience d'indépendance	62%	18%	11%	4%	5%

Figure 19 : Des expériences d'indépendance préalables essentiellement tournées vers l'auto-entrepreneuriat

L'expérience antérieure du travail indépendant fournit certaines ressources permettant d'appréhender l'indépendance, mais également de la critiquer. Il en va de même pour les travailleurs (relativement nombreux) dont au moins un des parents est ou a été indépendant.

Ces configurations ont fait l'objet de travaux sociologiques, au cours desquels certains auteurs s'attachent à montrer le caractère décisif des transmissions familiales, qu'elles soient économiques (Bessière) ou culturelles et sociales (Zarca, 1993) et encourageant la mise en travail indépendant de l'individu est un acquis classique de la sociologie du travail (Dunn et Holtz-Eakin, 2000).

Notre objet nous invite toutefois à explorer l'ambivalence de ces deux formes de socialisation (expérience personnelle, socialisation familiale) à l'indépendance: si les portés présentent tous la rupture avec leur carrière salariale par l'indépendance comme une nécessité (parfois imposée, mais souvent décidée), leurs discours font état d'une forte propension à la critique vis-à-vis d'autres formes de travail indépendant que le portage salarial, et offrent une compréhension éclairante des raisons qui amènent les enquêtés à travailler sous cette forme d'emploi. Comment cohabitent chez les portés valorisation et critique du travail indépendant ?

Au cours de cette section, nous montrerons donc comment le portage salarial est construit comme solution d'indépendance désirable face à deux contre-modèles : la création de société dans un premier temps, jugée trop coûteuse en temps et en démarches administratives ; l'auto-

entrepreneuriat dans un second temps, jugé insuffisamment protecteur, ou présenté comme « une arnaque ».

### ***3.1 Une division symbolique du travail de l'indépendant : le portage salarial contre la création de société***

On peut être tenté de voir, derrière ce rapport ambivalent à l'indépendance, le symétrique d'un rapport au salariat que les EPS, par leurs discours, entreprennent de scinder en deux dimensions distinctes : le salariat combine ainsi « le pire » (le lien de subordination) et « le meilleur » (les protections associées à la cotisation) ; de la même manière, le travail indépendant associe une dimension fortement valorisée par les travailleurs (l'autonomie dans le travail, le passage d'une relation de subordination à une relation de clientèle présentée comme plus égalitaire) à une autre dimension qui, identifiée comme un sale boulot, gagne à voir sa part réduite au strict minimum (les tâches administratives, les déclarations d'activité à produire auprès des institutions officielles). Pour rendre compte de ce phénomène, nous parlerons d'une division symbolique du travail de l'indépendant entre le « travail entrepreneurial » et le « travail administratif ». Le « travail entrepreneurial », se référera au cumul de deux dimensions complémentaires : le travail relationnel, consistant en l'établissement de relations sociales que le travailleur met en place afin de se constituer et maintenir un réseau de clientèle et de prescripteur ; l'organisation (plus ou moins autonome) d'un emploi du temps et d'une quantité de travail à fournir. Le travail administratif recouvrira quant à lui l'ensemble des opérations de contractualisation et de déclaration destinées à donner une existence légale aux revenus générés par le travail indépendant. Si le premier peut se voir investi d'un sens producteur de reconnaissance, en ceci qu'il met le travailleur dans une position valorisante au moment de nouer des liens avec ses clients, le second est en grande partie vu comme dévalorisant, et volontiers associé à « un sale boulot » qu'il s'agit de mettre à distance.

#### 3.1.1 La valorisation du travail entrepreneurial de l'indépendant

Le retour sur le parcours des enquêtés permet de comprendre que ces travailleurs mettent en avant le travail entrepreneurial. Cette dimension de l'activité des portés permet en effet de tenir à distance la critique principale que ces travailleurs adressent au salariat : celui de la nature des relations entretenues dans le cadre du travail. La prise de distance par rapport à l'employeur, et les rapports plus distants entretenus avec les clients, se trouvent valorisés par les portés, tout comme le fait de pouvoir se défaire du jugement de l'employeur sur leur travail. Si le fait d'être indépendant est loin de supprimer les rapports de pouvoirs avec les acteurs qui commandent le travail (les clients), cette configuration entraîne la dilution du jugement de l'autorité autour d'une grande diversité de clients et la soustrait à l'arbitraire de l'employeur. En somme, plutôt que de dépendre de l'évaluation d'un employeur dont la justesse du jugement est sujette à caution, la qualité de leur travail s'exprime par

l'intermédiaire du « marché », entité abstraite mais interprétée comme plus juste par de nombreux enquêtés. Ainsi le jugement de cette secrétaire administrative en portage salarial, qui décide un temps de quitter son emploi d'assistante administrative et commerciale pour devenir « secrétaire en portage salarial » :

Être en freelance ça me permet d'être un peu moi-même. En salariée je trouve jamais vraiment ma place. Avec mon dernier employeur c'était catastrophique, je voulais proposer des idées mais on me ramenait toujours à mon rôle.

En tant qu'indépendante, en portage salarial, j'avais la possibilité d'aller faire du réseau, prospecter, ce qui me ressemble déjà un peu plus. Ça me permettait d'avoir de l'autonomie, puis d'être responsable de mon chiffre d'affaires. On peut pas se plaindre en portage salarial, parce qu'on est responsable de notre chiffre d'affaires.

(Entretien avec Patricia, 40 ans, assistante administrative anciennement secrétaire en portage salarial, père tailleur de pierre, mère peintre en bâtiment).

Cet exemple constitue un cas limite de valorisation de l'indépendance, puisqu'en l'espèce il pousse cette enquêtée à privilégier son intérêt pour le travail entrepreneurial au contenu de son travail, qu'elle reconnaît être d'un intérêt limité lorsqu'elle l'exerce en portage salarial :

AL : Donc vous préféreriez être indépendante. Alors que vous faisiez les mêmes missions en portage salarial et en tant que salariée ?

R : Non, en portage salarial c'était beaucoup moins intéressant ce que je faisais. Autant la partie créatrice d'activité, aller faire du réseau, ça me plaisait vachement, mais à côté les tâches que j'avais c'était de la frappe au kilomètre, absolument pénible quoi, je passais des heures à taper des documents...

Parce qu'elle concerne une travailleuse dont le travail apparaît moins qualifié que le profil traditionnel du porté, la valorisation de l'activité de réseau dit de précieuses choses sur les raisons du goût pour l'indépendance. Acceptant d'exercer un travail qu'elle juge elle-même peu intéressant (« de la frappe au kilomètre »), ce désintérêt se trouve compensé par la posture entrepreneuriale consistant à entretenir des relations avec les clients et à réaliser le travail dans l'urgence et de façon autonome. Pour les rares enquêtés (quelques-uns des moins diplômés de notre population) qui se déclarent insatisfaits de leur activité lorsqu'ils étaient salariés, l'indépendance peut-être un moyen de redonner un intérêt à leur travail en l'intégrant à une dimension entrepreneuriale valorisée. Nouer des relations avec des clients qui attendent d'eux un travail pour une date fixée à l'avance, et réaliser celui-ci de façon autonome, apparaît comme une façon de se soustraire avantageusement aux contraintes de l'entreprise et de l'employeur, renouant dans cette optique avec le modèle du travail à la tâche et de l'autonomie ouvrière (Mottez, 1960 ; Pillon et Vatin, 2007). On retrouve alors, dans certains récits, l'éloge d'un travail à domicile et en autonomie qui peut parfois être observé dans les situations de télétravail (Rey et Sitnikoff, 2006).

D'être chez moi, avec mes chats, j'en avais trois à l'époque et je suis payée donc je me suis dit ça peut être une voie possible pour quitter ce monde infernal de l'intermittence du spectacle.

(Entretien avec Gisèle, 59 ans, correctrice en portage salarial depuis 2 ans, baccalauréat puis formation à la correction).

La dilution de la frontière entre vie personnelle et vie professionnelle est ici présentée comme un atout, et les horaires extensibles comme une contrepartie acceptable compte tenu de la liberté conférée par une forme de travail indépendant qui se trouve investie « par des valeurs d'autodétermination et d'autoréalisation, d'authenticité et d'équilibre de vie » (Mercure et Vultur, 2010) :

J'aime bosser, j'ai toujours bossé en fait. Depuis que j'ai 20 ans, ça fait 26 ans que je bosse. Et là il y a des périodes de ma vie en ce moment parfois où je bosse 7 jours sur 7, matin, midi et soir. Mais comme disait Confucius "si vous faites un métier qui vous plaît vous n'allez pas travailler un seul jour de votre vie". Donc quand ça me plaisait plus je filais ma démission et je me barrais. J'ai aussi fait de l'intérim et tout. J'adorais être en intérim, j'adorais être en période d'essai. J'adorais la liberté en fait. J'aime toujours. Sur le coup on comprend pas, et puis tout le monde vous dit : "il faut être en CDI." Mais même en portage salarial ils essaient de me remettre en CDI. J'ai dit "no way", je veux pas de CDI je veux que des CDD. Je ne veux pas de CDI. Je suis peut-être une des rares françaises qui veut pas de CDI.

(Entretien avec Bénédicte, consultante RH en portage salarial, 46 ans, père prêtre, mère au foyer, BTS de stylisme puis master de gestion des ressources humaines en reprise d'études, bac+5).

Bricolage aménageant une flexibilité que l'on retrouve chez les « temporaires permanents » (Faure-Guichard, 2000 ; Sarfati, 2014) dans le secteur de l'intérim (bien que ces derniers soient généralement moins qualifiés), le portage salarial repose donc partiellement sur la valorisation de la dimension entrepreneuriale de l'activité. Substituant une relation de clientèle à un rapport employeur / salarié, le porté tire un double avantage à voir son travail organisé à la tâche et non au temps : au niveau de l'organisation du travail, puisque les travailleurs bénéficient d'une liberté dans l'organisation de leur temps qui, s'il ne leur permet pas de moins travailler, offre en tout cas une certaine flexibilité et marge de manœuvre sur l'organisation du travail ; au niveau symbolique, puisque les travailleurs valorisent bien souvent l'image d'eux en tant qu'entrepreneurs répondant à la demande de clients plutôt que salarié obéissant aux directives d'un employeur.

### 3.1.2 La mise à distance du travail administratif de l'indépendant

La dimension positive du travail de l'indépendant se heurte toutefois à un certain nombre de réticences. La création de société, et les opérations de administratives qu'elle implique, fait l'objet de mises à distance en raison d'une dépréciation du « sale boulot » de l'indépendant. Le sale boulot est ici à comprendre comme « ce qui va à l'encontre de conceptions morales héroïques » (Hughes, cité par Lhuillier, 2005), et constitue la partie dévalorisée du travail de l'indépendant. Les entretiens montrent que le rejet du sale boulot s'organise autour de deux dimensions qui se renforcent mutuellement, et dont il est difficile de savoir laquelle est première : si les portés dévalorisent le travail administratif comme des tâches qui les éloignent de « leur vraie activité », ou de ce qu'ils aiment faire, nombreux sont également ceux qui affirment être dans l'incapacité de réaliser ces tâches administratives. Le rejet des tâches administratives par les portés s'appuie donc sur un mélange original, entre la critique d'un système qui oblige les travailleurs à de nombreuses tâches administratives et la reconnaissance de leur incompétence face à une dimension du travail de l'indépendant :

Et du coup j'ai monté ma marque entre guillemets, c'est là que je suis allée en portage salarial. Parce que je déteste la finance, que le week-end je préfère aller sculpter ma pierre, que de faire la TVA, j'ai horreur de ça. Je suis une bille. Maintenant c'est un épiphénomène dans ma vie, ça me prend une heure par mois, j'ai le tableau de bord c'est extrêmement clair, pour mes clients tout est très rangé, mais voilà ça ne m'intéresse pas du tout du tout de monter une boîte quoi.

(Entretien avec Béatrice, consultante en développement international en portage salarial, bac+5).

Tous les soucis que ça m'évite... Moi je suis incapable de faire un truc carré, je me dis que ça vaut bien les 7% de chiffre d'affaires. Parce que franchement, je me dis dans mon boulot je m'en sors bien, commercialement ça va aussi. Mais être gestionnaire en plus dans son machin c'est ma faiblesse. Chacun a une faiblesse quelque part, je l'assume.

Donc le stress que ça m'enlève par rapport au faire d'être indépendant... ça se paye. Comme mon mari n'est pas très fort là-dessus non plus... Je trouve ça magique que quelqu'un ait pensé à ce genre de structure.

(Entretien avec Claire, 45 ans, biographe d'entreprise en portage salarial depuis deux ans, diplômée en ingénierie agronome (bac+5), mariée, deux enfants).

Cette conviction, mêlant la perception de son incompétence et la volonté de tenir à distance cette partie du travail, peut, comme chez Claire, se nourrir des échanges avec des prescripteurs accompagnant à la création d'activité indépendantes, telles que les couveuses ou les boutiques de

gestion. Ces institutions, qui présentent de plus en plus le portage salarial comme une solution à envisager pour tester son activité, contribuent à l'installation du portage salarial comme un entrepreneuriat simplifié séduisant les enquêtés. Mais la conviction s'exprime de façon plus claire encore lorsqu'elle repose sur l'expérience préalable de la création de société. Concernant quatre de nos enquêtés par entretiens, l'expérience de la création de sociétés s'avère, pour ces travailleurs ayant ensuite opté pour le portage salarial, un moment de prise de conscience des lourdeurs administratives qu'impliquent la gestion d'une entreprise :

Il y a longtemps, déjà quand j'avais monté ma structure en 2008, j'avais hésité, j'avais opté pour une EURL. Comme je me suis très vite rendu compte que financièrement je mettais trop d'argent dans l'affaire, je me suis mis en cessation de paiement et j'ai fait une liquidation.

A ce moment-là j'ai repris le statut salarial parce qu'en plus ça engageait des problèmes de vie personnelle, des tensions. Donc je suis revenu dans le monde salarial, j'ai tenu 5 ans.

(Entretien avec Jean-Pierre, 58 ans, directeur administratif et financier en portage salarial depuis un an et demi, père chef d'entreprise, mère femme au foyer diplômé d'une licence de comptabilité puis diplôme d'expert-comptable en formation continue, marié, deux enfants).

Dans ce type de configurations, le travail administratif de l'indépendant fait peser un double risque de déséquilibre : en augmentant significativement l'investissement nécessaire du travailleur, il met en péril l'équilibre entre vie personnelle et professionnelle ; il rend ensuite difficile la focalisation sur son cœur de métier. Ainsi Jean-Pierre attribue-t-il en partie à la forme juridique de son activité le peu de succès de son entreprise (qui en un an et demi d'existence ne décroche aucun client).

Le profil de ces enquêtés corrobore les données et travaux disponibles relatives à la création d'entreprise (Reix, 2014). On y rencontre principalement des hommes (alors qu'elles représentent 47% de la population active, les femmes ne représentent que 29% des créateurs d'entreprises), possédant des niveaux de diplôme moins élevés que ceux de la moyenne de notre population (au niveau national, 47% des créateurs d'entreprises ont un niveau de diplôme inférieur au baccalauréat). Parmi nos quatre créateurs d'entreprise, on trouve ainsi trois hommes, aux niveaux de diplômes globalement plus faibles que celui de la population globale. C'est aussi chez ces individus que se fait ressentir la critique la plus vive du travail administratif de l'indépendant, surtout lorsque la liquidation ou la revente de l'entreprise débouche sur des résultats mitigés :

J'avais monté une société parce que, quand j'ai commencé, je savais pas ce que j'allais en faire de ce commerce (nda : commerce de bouche de type food truck, dont il est le seul travailleur). Donc j'avais monté une SARL et ça, c'était le côté chiant, quoi. Il fallait gérer ça, quoi, juridiquement.

Après, si c'était générateur d'une vraie optimisation fiscale quelconque, ça peut valoir le coup. Mais là, la revente de ma boutique qui s'est mal passée parce que le marché s'était effondré. Puis le fait d'avoir à payer les impôts sur la vente du fonds, qui était déjà toute petite, sur la récupération de mes parts, la dissolution de la société etc., il me restait “peau de slip” pour... À la fin, je dis “tout ça pour ça”. (rires)

(Entretien avec Bernard, 52 ans Consultant culinaire en portage salarial depuis deux ans, père maître d'hôtel, mère entraîneur de sport, diplômé d'un CAP cuisine).

La revente d'entreprise où le dépôt de bilan apparaît comme le moment où viennent se cristalliser les déceptions d'une carrière entrepreneuriale passée, et favorisent des solutions telles que le portage salarial. En introduisant un tiers (l'EPS) dans la réalisation de leur travail d'indépendant, les portés trouvent un moyen de déléguer ce sale boulot qui les éloigne d'une indépendance libérée du travail administratif. Ces constats se nourrissent d'expériences préalables de l'indépendance, mais également des représentations que se font les travailleurs sur la lourdeur de la création d'entreprise, quand bien même ils ne l'ont jamais expérimenté dans leur parcours antérieur :

Finalement le portage, c'est peut-être ce qu'il y a de mieux, quoi, parce que je suis indépendante mais il y a une structure finalement qui me fait tout mon administratif, tout ça qui me saoule. Je suis une gestionnaire, je suis pas une administrative. Parce que là, toute cette semaine, c'était la cata. Les fiches de paye, ça tombait pas. Ma facturation, là, que je suis en train de faire, ça tourne pas. Mais là, on les appelle, ils font « attends, bouge pas », ils cliquent sur des boutons, ils font ça pour moi, c'est très bien. Et du coup, c'est là où l'idée a germé d'être plutôt en portage, finalement, c'est-à-dire d'être indépendant, consultant, mais d'être hébergée par une structure plutôt que d'avoir ma propre structure à moi.

(Entretien avec Céline, 44 ans, contrôleuse de gestion en portage salarial depuis 3 ans, Père militaire, mère sans emploi puis institutrice, mariée).

Ce positionnement est le plus souvent celui des portés les plus dotés, possédant un niveau de diplôme élevé ou un parcours salarial sanctionné par un salaire important. Conformément aux résultats de la deuxième partie, ce sont également ces portés qui sont les plus enclins à appréhender les EPS comme un expert-comptable dont la principale fonction serait de prendre en charge une partie dévalorisée du travail entrepreneurial.

### 3.1.3 La création de société comme exposition aux aléas de la vie

Chez certains de nos enquêtés moins dotés (souvent des femmes disposant d'un niveau de diplôme moins important que la moyenne de notre population), le rejet d'autres formes d'indépendance s'exprime d'une manière différente. Si les discours mettent en cause la complexité du travail

administratif de l'indépendant, ils manifestent également une volonté de tenir à distance l'insécurité d'un régime social (le RSI) dévalorisé. On trouve trace de cette critique chez des enquêtés ayant été à leur compte sur une période antérieure via d'autres statuts et ayant fait l'expérience du travail administratif. Ainsi Martine, psychopraticienne en portage salarial, opte pour cette forme d'emploi après une expérience de trois ans en profession libérale :

Mais c'est la galère pour obtenir le fait qu'on ne va pas payer ce qu'on a pas à payer parce qu'on est exonéré. L'Urssaf vous demande quand même de payer, vous envoient les mises en demeure donc il faut avoir un peu les reins solides... Dernière mise en demeure avant huissier, c'est quand même un peu flippant... Heureusement que j'ai fait des études de droit et de gestion qui 'mont vraiment bien servi.

Et puis surtout quand j'ai vu en tant que particulier cmt c'est la galère pour pouvoir se faire rembourser par le RSI, comment en bout de course on n'aura rien au niveau retraite alors qu'on cotise cher avec la CIPAV.... Au bout de 2 ans... Je suis restée 2 ans et 11 mois exactement et j'ai dit non, stop, je retourne au régime général.

(Entretien avec Martine, Psychopraticienne en portage salarial, 58 ans, bac+3 en comptabilité puis master en formation continue, divorcée, deux enfants).

Pour Martine, les difficultés à obtenir les remboursements de ses congés maladie, la faiblesse de sa retraite, tout comme des relations compliquées avec les institutions officielles, font de la profession libérale une forme d'emploi par laquelle il est lourd d'exercer sa profession. Davantage qu'un outil de délégation du sale boulot, le recours à l'EPS devient alors un moyen de tenir à distance un ensemble d'insécurités rendant le travail indépendant indésirable. On retrouve cet élément de façon marquante chez certains de nos enquêtés qui, ayant des parents eux-mêmes dirigeants de société, ont fait l'expérience des situations d'incertitude financière dans laquelle peut placer la maladie lorsqu'on est à son compte :

Moi je voulais pas me mettre en freelance dans le sens où mes parents ont été freelance pendant vingt ans, et ça peut être très bien vécu comme on peut très mal le vivre. Moi j'ai eu un problème dans ma famille dans le sens où mon père est tombé malade, a eu un cancer, donc son activité a dû s'arrêter, et il a pas eu de chômage, il a rien eu. Et à cinquante ans, c'est difficile. Donc moi je voulais pas me mettre en freelance à cause de ça. Je me suis dit "si jamais il m'arrive un pépin, qu'est-ce que je fais?" Je voulais avoir une assurance sur l'avenir.

(Entretien avec Nina, 40 ans, styliste en portage salarial depuis 4 ans, parents fabricants et commerçants de vêtements).

Si le rejet et le sentiment d'incompétence vis-à-vis du travail administratif se trouvent évoqués de manière systématique par les portés et présentés comme les critères principaux de mise à distance des autres formes d'indépendance, d'autres dimensions expliquent donc le refus de la création

d'entreprise. L'absence de garanties et de couvertures accessibles en cas de baisse de l'activité, mais surtout en cas de problème de santé, vient ainsi rendre l'indépendance par la création d'entreprise coûteuse non seulement en termes d'investissement temporel dans la gestion administrative de la structure, mais également au niveau des risques que cette forme fait peser sur les individus qui la choisissent.

### **3.2 Le portage salarial contre l'auto-entrepreneuriat : une indépendance sous garanties**

L'entrée en portage salarial vient ainsi, pour une population ayant déjà travaillé sous une forme d'emploi indépendant, rendre possible la mise à distance du travail administratif de l'indépendant et des préoccupations susceptibles de se répercuter sur la vie privée des travailleurs. Coûteuse en temps et en argent, la création d'entreprise est vivement critiquée par les portés, qui lui préfèrent une solution plus simple, les déchargeant de la dimension administrative de leur travail. On peut dès lors se demander pourquoi l'auto-entrepreneuriat, construit comme l'outil d'une révolution administrative (Abdelnour, 2017) dont la simplicité et le fait de « créer son entreprise en un clic », n'est pas la forme d'emploi par laquelle nos enquêtés exercent leur travail, et plus encore, pourquoi ceux qui s'y essayent finissent pas l'abandonner en émettant un jugement négatif à son endroit. La réponse tient en deux principaux éléments : par la relative faiblesse des droits sociaux auxquels il donne accès, l'auto-entrepreneuriat est souvent présenté comme une forme d'emploi non-désirable par les portés, voire comme une « arnaque » ; par le plafonnement de son chiffre d'affaires (32 000€ annuels pour les services) et la symbolique précaire que certains travailleurs lui associent, l'auto-entrepreneuriat semble inadaptée à ces travailleurs pour lesquels l'indépendance s'accompagne de la revendication d'un certain statut social.

#### 3.2.1 L'auto-entrepreneuriat, un accès à l'indépendance sans garanties

L'auto-entrepreneuriat constitue la modalité d'indépendance par laquelle la majorité des répondants au questionnaire ayant déjà exercé une forme d'indépendance (68% des 30% concernés) et des individus rencontrés ayant une expérience préalable d'indépendance ont exercé leur travail. L'enquête donne pourtant à voir, d'une façon plutôt consensuelle, un jugement négatif des vis-à-vis de cette forme d'emploi. Lors d'une réunion d'observation organisée par une EPS parisienne, une des participantes évoque ainsi son parcours antérieur et son expérience de l'auto-entrepreneuriat :

J'ai été licenciée et je me suis dit que je voulais pas simplement subir, mais en profiter pour lancer mon activité (nda : de consultante en communication). J'ai commencé en auto-entrepreneuriat, mais bon, je pense qu'il faudrait que je passe à autre chose

Un autre participant de la réunion : Vous faites bien. Je suis aussi passé par ce statut, c'est une arnaque complète. Vous avez droit à rien !

(Notes du journal de terrain, réunion d'information organisée par une EPS, membre du top 15, Paris).

Que cette critique de l'auto-entrepreneuriat se déploie dans des espaces où les potentiels portés ne se connaissent pas encore est révélateur. Ces jugements négatifs exposés à l'oral, et l'absence de contradiction qu'ils rencontrent tant de la part d'autres portés que de la part du formateur de l'EPS chargé de présenter le fonctionnement du portage salarial, témoignent d'une certaine unanimité dans la contestation d'un statut dont certains ont fait l'expérience. Interrogés sur les raisons qui les ont poussés à ne pas choisir l'auto-entrepreneuriat, les enquêtés fournissent des arguments qui renvoient, de façon parfois assez fine, aux objectifs initiaux du dispositif de l'auto-entrepreneuriat (Abdelnour, 2017) :

Moi je trouve que l'autoentreprise c'est bien pour des gens qui ont déjà une protection sociale. Au moment où ça a été lancé réellement c'était "travailler plus pour gagner plus". Ce qui suppose que tu travailles déjà. C'est pas "travailler pour gagner" c'est "travailler plus pour gagner plus". Et c'est pour ça qu'il y a pas de protection sociale parce que c'est pas fait pour emmener de la protection sociale. C'est fait juste pour prendre une partie de chiffre d'affaires pour alimenter les caisses de l'Etat, pas fait pour amener de la protection sociale. Donc ça n'en amène pas.

(Entretien avec Christian, 54 ans, consultant en fidélisation de clientèle à destination des groupes de presse en portage salarial, bac+3).

Restituant le dispositif dans son contexte de création, un certain nombre de portés positionnent l'auto-entrepreneuriat comme un outil de cumul de différentes sources de revenus, ce qui semble alors peu compatible avec le fait d'en faire un mode d'activité principale. L'auto-entrepreneuriat donne à voir de manière emblématique un certain attachement aux protections associées au salariat, et le scepticisme dont les travailleurs font preuve par rapport à ses formes dégradées. L'évocation de cette forme d'emploi, qui favorise chez certains portés la mobilisation d'un discours politique critique, peut constituer un terreau à partir duquel se développe un éloge du salariat et des protections qui lui sont associées :

Mais je suis plus rassurée par le portage que par l'indépendance. C'est plus une représentation qu'une vraie connaissance.

Auto-entrepreneur, toute seule, ça m'angoisse beaucoup. Je voulais de la sécurité. Je trouve qu'en France on a un fonctionnement, et inshallah j'espère qu'il va être préservé, qui permet grâce au salaire d'avoir le chômage, les cotisations retraite ; c'est un système bien pensé qui permet plus de souplesse, de responsabilité me semble-t-il.

(Entretien avec Sylvie, 39 ans, formatrice à la prise de parole en public en portage salarial depuis quatre ans, diplômée d'une école d'arts, bac+3, puis d'un master de psychosociologie en formation continue, parents professeurs d'Education physique et sportive).

Cet extrait d'entretien, emblématique des réticences des portés vis-à-vis de l'auto-entrepreneuriat, illustre les conditions d'émergence d'une valorisation du salariat par les portés. Mais le caractère explicitement politique des propos tenus par Sylvie ne se rencontre que rarement dans les discours des enquêtés. Plus courante en revanche est la dimension intuitive avec laquelle Sylvie présente son choix du portage salarial. Loin de correspondre à un calcul rationnel qui la verrait maîtriser la totalité des droits sociaux auxquels lui ouvre le salaire, le « goût » de Sylvie pour le salariat répond davantage à une crainte de l'indépendance qu'il s'agit de tenir à distance. Plus volontiers formalisée par les femmes enquêtées, qui semblent avoir moins de résistances à la verbalisation d'un besoin de sécurité, cette valorisation du salariat se construit souvent à partir de l'anticipation de situations économiques incertaines, au cours desquelles le travailleur risque de se retrouver « seul ». Le rattachement à des droits sociaux assurés de manière collective devient alors une manière de contourner la solitude inhérente à une forme de travail indépendant. Si de récents travaux invitent à relativiser les termes de l'opposition entre salariat et entrepreneuriat, en défendant que le dispositif de l'auto-entrepreneuriat se construit contre le salariat mais également « tout contre » lui (Abdelnour, 2017), les portés réinvestissent cette opposition et marquent fortement chacun de ses deux termes : en maintenant les travailleurs sous statut salarié, le portage salarial leur donne le sentiment de se protéger des aléas de la vie par l'inscription dans un système de droits collectifs garantis par le salaire. Construit *sur* le salariat, le portage salarial est ainsi présenté par ses destinataires comme l'antithèse de l'entrepreneuriat, qui laisse le travailleur détaché d'une protection contre le risque du chômage et ne permet pas, comme nous le dit un consultant en événementiel en portage salarial, de « cotiser décemment à la retraite ».

### 3.2.2 Le rejet de l'auto-entrepreneuriat comme forme d'emploi symboliquement déclassée

Cette lecture de l'auto-entrepreneuriat comme un outil d'organisation du cumul des revenus n'accordant que de manière partielle voire anecdotique un accès à la protection sociale possède également des conséquences sur le rapport symbolique des travailleurs à cette forme d'emploi. L'absence relative de droits sociaux constitue bien sûr un des arguments essentiels des portés qu'il ne s'agit pas de minorer, y compris dans des situations où les individus déclarent avoir été façonnés par des expériences de proches (amis, parents) ayant eu à subir les incertitudes de la vie d'indépendant. Mais cette dimension s'accompagne d'une autre réticence à l'utilisation de ce type de statut, qui repose sur la perception d'une assimilation des auto-entrepreneurs à des « travailleurs à côté » (Weber, 1989).

R : Alors auto-entrepreneur moi je trouve... Déjà c'est limité en chiffre d'affaires, mais en plus je trouve qu'en l'occurrence les gens font ça pour vendre des produits à un faux prix, moins cher. Les prix de vente sont faussés au départ. Et ça aide pas les gens qui font ça. Et puis moi je trouve qu'auto-entrepreneur, j'ai un neveu qui fait ça mais en même temps il est étudiant, il monte des sites internet comme ça mais ça fait pas très sérieux quoi.

AL : Pour vous c'est vraiment additionnel à autre chose ?

R : Oui, on m'a proposé de le faire pour le coaching. Moi si je touche à ce genre de chose, je perds mes indemnités Pôle Emploi...

AL : Ouais, donc quitte à le faire au black...

R : Encore mieux (rires). Si le client veut bien, c'est encore mieux. Mais voilà.

(Entretien avec Flore, 57 ans, chasseur de tête en portage salarial depuis 4 ans, diplômée d'une école de commerce parisienne bac+3).

Lorsqu'il est évoqué par les portés, l'auto-entrepreneuriat vient en effet incarner une forme d'emploi relevant plus de l'amateurisme que de l'exercice véritable d'une profession. Ainsi cette autre enquêtée, biographe d'entreprise en portage depuis deux ans (école de commerce, bac+5), pour qui l'auto-entrepreneuriat s'assimile au travail « à-côté ». Il n'est pas anodin que ces jugements soient principalement émis par les travailleurs les plus diplômés de notre population. Ce fait témoigne d'une volonté, marquée chez nos enquêtés, de rejoindre une forme d'indépendance qui se distingue de l'auto-entrepreneuriat et ce qu'elle les positionne comme des entrepreneurs cadres disposant d'une certaine expertise plutôt que comme des bricoleurs. A l'opposé du spectre de l'auto-entrepreneuriat, le portage salarial présente des gages de sérieux qu'il est possible de valoriser lors des contacts avec les clients. En entretien, un certain nombre de portés affirment ainsi mettre en avant leur lien contractuel avec l'EPS pour se présenter sous un jour qui leur paraissent valorisant vis-à-vis de leurs clients :

Je dis toujours, bon c'est un petit mensonge parce qu'en vrai je suis pas vraiment salarié de l'EPS, mais je dis toujours à mes clients que je suis intégrée à une société, qui rassemble plusieurs centaines de consultants... ça les rassure je pense, puis ça montre que je suis pas personne, toute seule, dans mon coin.

(Entretien avec Cyrielle, 51 ans, coach thérapeute en portage salarial, diplômée d'un master de sociologie, parents employés).

L'intégration à un collectif de travail, pourtant souvent présentée comme une des sources de dysfonctionnement d'un emploi salarié, et dont les portés cherchent à se distancier à la suite d'expériences souvent douloureuses, réapparaît ainsi d'une façon inattendue et qui montre la spécificité de cette forme d'auto-emploi. S'adressant à des clients dont les portés anticipent des attentes en termes de présentation et de représentation, les portés mobilisent les autres consultants

de leur EPS comme des ressources qui témoigneraient de leurs compétences et constitueraient des formes de témoins de leur qualité. Le portage salarial incarne donc une indépendance particulière, rencontrant simultanément le souci de distinction d'une population qualifiée et se revendiquant comme experte et les craintes d'un manque de protections de travailleurs pour qui l'indépendance constitue une bifurcation bricolée au gré du parcours.

\* \* \*

Résultant d'un éloignement simultané vis-à-vis des pôles de la création d'entreprise et de l'auto-entrepreneuriat, le portage salarial donne à voir le positionnement ambivalent des portés vis-à-vis de l'indépendance. Si la porosité avec d'autres formes d'auto-emploi est remarquable, et s'observe tant à travers les parcours de portés anciennement chefs d'entreprises que par l'omniprésence des comparaisons dans entre ces différentes formes d'emploi dans les discours des dirigeants des EPS, l'ensemble de nos enquêtés distinguent le portage salarial des formes concurrentes d'indépendance. Défendant pour les uns un choix de parcours dont il s'agit de montrer la légitimité, pour les autres d'une offre qui prend sens dans un marché des formes d'emploi indépendantes qui ne proposerait que des formes imparfaites d'accès à l'auto-emploi, portés et membres permanents des EPS font apparaître le portage salarial comme une solution qui organise la mise à distance des aspects critiqués de l'indépendance. Le portage salarial présente un accès à l'indépendance fondée par une triple spécificité : cette forme d'emploi se construit tout d'abord sur la mise à distance du travail administratif, que de nombreux portés s'estiment incompetents à réaliser. Présentée comme essentielle par les portés les plus diplômés et générant les plus gros revenus de notre population, cette distinction permet aux portés de s'affirmer comme des créateurs parvenant à exercer leur métier de manière autonome et satisfaisante. Le portage salarial s'appuie ensuite sur un rattachement juridique au statut de salarié. Se différenciant en cela de la création d'entreprise et de l'auto-entrepreneuriat, le portage fournit un certain nombre de protections à des travailleurs qu'une socialisation familiale ou une expérience antérieure du travail indépendant a convaincu de se prémunir contre les risques pouvant intervenir au cours d'un parcours professionnel. Plus souvent mobilisée par les femmes et les travailleurs les plus précaires de notre population, cette distinction participe de l'élaboration d'une indépendance construite, non plus tout contre le salariat (Abdelnour), mais directement sur ce dernier. Le portage salarial se distingue enfin des autres formes d'indépendance par sa signification symbolique. Associé à un niveau d'expertise important qui contraste avec l'auto-entrepreneuriat que beaucoup de travailleurs perçoivent comme une modalité d'activité complémentaire, le portage salarial se présente, pour la majorité de nos enquêtés les plus diplômés, comme un espace de construction d'indépendance crédible pour cadres soucieux de se positionner comme des experts plus que comme des ouvriers à la tâche.

### Conclusion du chapitre :

Ce chapitre montre ainsi l'ambiguïté que le portage salarial entretient avec le salariat et l'indépendance. Si les portés sont des travailleurs chez lesquels la carrière s'appuie en premier lieu sur un emploi salarié permettant d'exercer un travail fortement valorisé, le portage salarial se nourrit de la rupture de ce parcours et des critiques du salariat que les portés formulent après la rencontre de désillusions ou de conflits. Fondées sur le rejet de configurations salariales propres à chaque parcours, les intégrations salariales empêchées et incertaines fabriquent le terreau à partir duquel l'orientation vers l'indépendance devient possible. Pour ces travailleurs qui présentent leur carrière sur le registre de la vocation, l'indépendance n'est pas systématiquement l'occasion d'une reconversion totale, mais correspond le plus souvent à une modalité d'emploi permettant d'exercer son travail par d'autres moyens, ou d'opérer un travail de la vocation par lequel le travailleur se construit un horizon professionnel accessible. Ce travail de repositionnement peut être le fruit d'un travail de tâtonnement plus ou moins long, plus ou moins solitaire (ou accompagné d'institutions spécialisées) et se paye régulièrement d'une période de relative précarité économique dont il nous faut à présent traiter des effets. Car la promesse d'une voie d'accès à l'indépendance permettant simultanément de mettre à distance le travail administratif de l'indépendant et de rejeter la précarité par l'intégration juridique au salariat ne saurait produire de sécurisation des parcours de manière automatique. Le rattachement au salariat ainsi que l'habileté qu'ont les travailleurs à se défaire du travail administratif tout en restant maître de leurs droits produit des effets distincts sur les différents membres de notre population, et sont fonction des dispositions et de propriétés sociales spécifiques. Ces dispositions nous invitent à explorer les différents usages du portage salarial par les travailleurs, et en particuliers les différents modes de distanciation au salariat qu'il autorise. Au cours du chapitre suivant, nous verrons en effet que l'ambiguïté sur laquelle se construit le portage salarial, en empruntant au travail indépendant et au salariat tout en rejetant certaines de leurs dimensions, rend possible le développement de différentes formes de portage salarial, dont toutes ne sont pas équivalentes dans l'accès à une situation stable économiquement. Nous verrons en particulier que cette forme d'indépendance semble plus adaptée à la prise en charge de situation de quasi-salariat qu'au développement d'une réelle forme de travail indépendant.



## CHAPITRE 8 : UNE INDEPENDANCE CONSTRUITE SUR LE SALARIAT

L'indépendance en portage salarial se nourrit d'un regard critique sur l'expérience du salariat par les travailleurs. Cela ne signifie pas pour autant que la sortie du salariat par ce mécanisme s'inscrive en rupture directe avec le parcours salarial. En effet, le portage salarial peut accompagner une rupture du parcours salarial par une reconversion professionnelle comme être l'instrument d'un prolongement du parcours salarial par d'autres moyens. La distance de l'activité entrepreneuriale avec le parcours salarial est en tout cas structurante pour les membres de notre population, et détermine à bien des égards les conditions de l'indépendance qu'ils entament. Lier le parcours salarial et l'entrée dans une forme d'indépendance telle que le portage salarial nous amène à prendre du recul sur les travaux s'intéressant d'ordinaire aux dispositions spécifiques mobilisées par ces travailleurs que l'on nomme entrepreneurs. Selon ces travaux, la réussite dépendrait d'un certain nombre de compétences entrepreneuriales (Zimmermann, 2013), appartenant à l'individu en propre en fonction de ses caractéristiques sociales, et qui constituent selon une partie non négligeable de la littérature en sciences de gestion les meilleurs prédicteurs de la performance des entrepreneurs (Chandler et Jansen, 1992 ; Herron et Robinson, 1993). Les travaux fondateurs de Max Weber ont ainsi, par la démonstration d'affinités électives entre une éthique protestante et une manière d'être entrepreneur, mis en avant l'ancrage culturel de dispositions essentielles à l'entrepreneuriat telles que force de caractère, le sang-froid, l'ascétisme, le dynamisme, ou la encore la capacité à séduire les clients (Weber [1904], 2003, p. 50 et 436).

Cette grille de lecture, qui analyse le passage d'une situation A vers une situation B lui étant diamétralement opposée, ne semble toutefois pas pleinement adaptée à notre population, dont les « compétences entrepreneuriales » ainsi que les manière d'être indépendant sont trop diverses pour pouvoir être réduites à des savoir-être homogènes. En portant le regard sur les ressources relationnelles et les appuis personnels à la création d'une activité indépendante, les tenants de la nouvelle sociologie économique (Aldrich et Zimmer, 1986 ; Grossetti et Bes, 2001, Granovetter, 2003) invitent, plutôt qu'à rechercher l'émergence de compétences personnelles, à considérer les contextes permettant à certaines ressources et d'être mobilisées par ces travailleurs. Cette approche permet en l'espèce de saisir la conversion des ressources (Zalio, 2013) à laquelle procèdent les individus dans leur passage d'une activité salariale à indépendante. L'ensemble de ces éléments, parmi lesquels on retrouve les relations sociales et les savoir professionnels développés durant le parcours salarial, nous amène à dessiner un portrait-robot du « porté qui réussit »<sup>211</sup> dérogeant assez largement à la manière dont le présentent les EPS : rarement le fruit d'une profonde mutation rendue possible par l'EPS et de l'acquisition de compétences entrepreneuriales, le porté qui s'inscrit

---

<sup>211</sup> Par « réussite », nous entendons ici le succès dans la mise à distance de la précarité.

dans la durée dans une indépendance économiquement viable est au contraire celui qui parvient à construire l'indépendance en s'appuyant sur son parcours salarial passé.

Pour rendre compte de cette influence du parcours salarial sur l'entrée en indépendance, nous parlerons de « double creuset salarial ». Cette notion nous permet de mettre en évidence la nature d'une forme d'emploi construite *dans*<sup>212</sup> et *sur* le salariat : En interprétant le portage salarial comme une forme d'emploi construite sur le salariat, nous mettons en avant le transfert des ressources acquises durant le parcours salarial vers l'activité indépendante. Ce constat doit nous amener à prendre des précautions vis-à-vis de l'utilisation du terme d'entrepreneur. Cette catégorie, qui n'existe pas d'un point de vue statistique (Menger, 2014, p.34) et souffre d'une absence de ligne de démarcation entre les différents sous-groupes qui la composent, rassemble des travailleurs individuels et des employeurs individuels qui ne partagent pas grand-chose en termes de conditions économiques (Serverin et Levratto, 2009). L'usage du terme d'entrepreneur renverra donc, pour notre part, à une double dimension : elle désigne tout d'abord le « travailleur qui vend sur un marché libre des prestations qu'il exécute lui-même » (*Ibid*) ; elle qualifie ensuite un certain positionnement professionnel, notamment observé chez les chercheurs de l'industrie chimique, qui voit des travailleurs se faire entrepreneurs de leur propre carrière en se constituant une réputation visible et authentifiable hors des limites de l'entreprise (Girard et Rot, 2007). C'est cette lecture, qui permet de produire une réflexion croisant le statut d'emploi et les formes prises par les parcours des individus, qui nous guidera tout au long de ce chapitre. Nous y montrerons donc comment la distance de l'activité indépendante par rapport au parcours salariat structure différents rapports à l'indépendance, permettant de concilier une autonomie plus ou moins grande avec différents niveaux de précarité.

Nous soutiendrons dans un premier temps que le réseau forgé dans le parcours salarial constitue bien souvent un ressort essentiel de l'indépendance, avant d'analyser, à l'aide d'une typologie, la diversité des relations qui peuvent lier les portés à leurs clients.

Enfin, nous proposerons une cartographie de notre population enquêtée par entretien, construite autour de l'hypothèse selon laquelle la distance de l'indépendance vis-à-vis du salariat (tant en termes de nature de l'activité réalisée, qu'en termes de relations mobilisées et de rapports de travail développés) détermine l'existence d'une précarité plus ou moins importante.

### **1. Le réseau, outil indispensable face au risque de sous-emploi**

Les réseaux sociaux sont souvent au centre de l'étude des travailleurs indépendants et des ressources sur lesquelles reposent leur activité économique (Chauvac et Comet, 2014). Désignant « un ensemble particulier d'interrelations entre un ensemble limité de personnes, dont les

---

<sup>212</sup> Par la construction juridique du portage salarial comme en mécanisme qui devient partie intégrante du salariat.

caractéristiques peuvent être utilisées pour interpréter le comportement social des personnes impliquées » (Mitchel, 1965, cité par Ferrand, 1997), l'analyse des réseaux sociaux met notamment l'accent sur l'encastrement des relations économiques dans des relations sociales, qui constituent autant de ressources permettant le développement de leur activité entrepreneuriale. Dans l'univers du portage salarial, le réseau constitue une catégorie d'analyse dont il est difficile de faire l'économie. Le réseau est en effet utile à la compréhension de la situation des portés par le chercheur, mais apparaît également sous les traits d'une catégorie indigène qu'EPS et portés mobilisent régulièrement et à partir de laquelle les travailleurs ajustent leurs comportements. Pour les portés, le réseau peut être défini comme l'ensemble des relations sociales et économiques mobilisées dans l'exercice de leur activité indépendante. En ceci, ils se rapprochent de cette frange de la classe moyenne au sein de laquelle est susceptible de naître ce que Lise Bernard nomme la « précarité en cols blancs » (2017), puisqu'il leur réussite professionnelle repose en partie sur leur capacité à susciter des relations avec des clients.

Il ne s'agira pas dans cette section de démontrer que tous les portés sont précaires, mais de mettre en évidence que dans certaines configurations, la conception du réseau diffusée par les acteurs du portage salarial peut favoriser le développement de poches de précarité. En analysant conjointement les prescriptions des acteurs accompagnant les portés dans le développement de leurs activités (principalement les EPS) et la manière dont les travailleurs s'approprient et font usage de ces prescriptions, nous analyserons ce qu'implique une conception du travail plaçant comme condition principale de réussite le développement d'un réseau. Nous montrerons que si l'encastrement des échanges marchands dans les relations sociales est présenté comme un mode d'appariement entre l'offre et la demande permettant de tenir à distance la précarité, la mobilisation de relations personnelles dans le cadre professionnel présente certaines limites instaurant, parmi les portés, des situations qui éloignent le travail d'une valorisation marchande. Nous verrons ensuite que si les prescripteurs au contact des portés valorisent la création de nouvelles relations dans le cadre d'un réseautage propre aux indépendants, la réussite de l'activité des portés repose également, et peut-être surtout, sur leur capacité à mobiliser efficacement des relations nouées dans le cadre de leur carrière salariale.

### ***1.1 Les relations sociales comme mode d'appariement de l'offre et de la demande***

Compte tenu de la diversité de la population à laquelle elles ont affaire, les EPS ne peuvent que se contenter de donner des conseils à portée générale sur la manière optimale d'organiser son temps et d'agir face à la clientèle<sup>213</sup>. La notion de réseau a l'avantage de pouvoir être accompagnée d'un ensemble de prescriptions sur la bonne manière d'être entrepreneur en portage salarial, et d'être

---

<sup>213</sup> Voir à ce sujet le chapitre 6 et la lecture de l'EPS comme une instance de pacification sociale.

appropriable par l'ensemble des portés sans distinction selon leur secteur d'activité.

Le constat selon lequel le réseautage constitue la première compétence des travailleurs en portage salarial est assez largement partagé par les membres permanents des différentes EPS rencontrées, et s'exprime régulièrement lors des réunions d'information ou des formations dispensées par les EPS. L'utilisation de la notion de réseau dans le monde de l'entreprise n'est pas nouvelle, puisque le concept irrigue depuis les années 1980 la littérature managériale (Boltanski et Chiapello, 1999) et sert la mise en valeur de la figure d'un travailleur « par projets », tirant sa force de la capacité à mobiliser une diversité importante de relations. Les EPS se situent dans ce prolongement, et développent un discours mettant en avant une « cité par projets » dans laquelle « l'état de grand » se détermine à partir de la capacité à activer des connexions (*Ibid*). Sans qu'elle ne soit jamais explicitement mentionnée, on trouve dans cette description du mode d'entrée en contact avec le client un certain nombre de proximités avec une sociologie économique attentive à la force des liens faibles, c'est-à-dire ces relations caractérisées par des échanges brefs et occasionnels, servant de mise en contact avec d'autres individus situés à la marge du réseau social habituel (Granovetter, 1974). Les EPS se font alors les relais d'un nouvel esprit du capitalisme (Boltanski et Chiapello, 1999), ayant intégré deux formes de critiques : l'une, venant du monde du travail, qui se pose en termes d'aliénation et d'exploitation ; la seconde, venant des mondes intellectuels et artistes, dénonçant le manque d'humanité d'un capitalisme ne correspondant aux aspirations des individus et à leur volonté d'épanouissement.

La promotion du réseau correspond, pour les EPS, à l'établissement d'un salariat répondant à ces deux critiques : en remplaçant l'employeur par des clients, avec lesquels les portés entretiennent des relations sociales diverses et moins hiérarchisées, le portage salarial développerait une forme de travail moins rigide, et dont l'encastrement dans les relations sociales assurerait confort économique et satisfaction d'une quête de sens :

Il faut vous dire que maintenant, on n'envoie plus des CV comme au temps de mes parents. On est plus du temps du salariat à papa. Maintenant ce sont vos relations qui vont vous permettre d'obtenir des missions. Il y a une étude de Pôle Emploi qui est sortie, qui dit que 75% des missions sont trouvées grâce à la recommandation. Donc ce qu'il faut que vous reteniez c'est que si vous réseautez efficacement, vous n'aurez pas à prospecter. C'est quand même plus confortable.

(Notes du journal de terrain, réunion d'information organisée par une EPS, membre du top 15, novembre 2015).

Le réseau apparaît ainsi, sur le marché de la prestation de service, comme un mode d'appariement commode entre l'offre et la demande, en ceci qu'il dispense de tout diagnostic sur l'état du marché sur lequel le porté aspire à s'insérer, et fait reposer sur des compétences relationnelles et personnelles la réussite d'une activité indépendante.

### 1.1.1 L'EPS, promesse rarement réalisée d'un réseau professionnel

Le réseau constitue, selon les EPS, la solution idoine afin que l'ensemble des portés obtiennent des missions. Cette conception de l'accès de travailleurs indépendants à une bonne situation économique par le portage salarial fait à peu près totalement abstraction des ressources propres des portés, que ce soit leur niveau de diplôme ou leur situation familiale, dont il a pourtant été démontré (Bruderl et al, 1996)<sup>214</sup> qu'elle était déterminante tant dans le temps de travail que le chiffre d'affaires de ces travailleurs. De la part des EPS, cette position doit être comprise au regard des services qu'elles proposent. L'intégration à un réseau, et l'apprentissage des codes nécessaires à la création et à l'entretien d'une diversité importante de relations, constitue en effet une des promesses de l'EPS vis-à-vis de ces portés, comme en atteste ce contenu de site internet d'une EPS, dont on trouve de multiples équivalents chez ses concurrentes :

CONSULTANT INDÉPENDANT, C'EST BIEN, MAIS À PLUSIEURS C'EST MIEUX  
Avoir l'appui d'une communauté de consultants, qui plus est qui vivent au quotidien la même situation que lui, est un élément fondamental du développement de son activité. Il permet de répondre à des appels d'offre qu'on ne pourrait faire seul, il permet aussi de développer un centre d'activité, non plus uniquement basé sur son expertise et sa capacité de travail propre, mais bien sur celle d'un groupe qui a plus de répondant et de force d'action qu'un consultant indépendant livré à lui-même. Ces valeurs sont une composante essentielle dans notre conception du portage salarial chez Grouportage.

Figure 20 : La promesse du réseau formulée par les EPS  
(Source : site internet d'une EPS, membre du top 15)

Comme nous l'avons montré lors de la précédente partie, proposer l'intégration à un collectif afin de vivre une expérience d'indépendance « à plusieurs » représente un des arguments de vente que les EPS utilisent pour capter des clients. Voir les relations nouées au sein de l'EPS comme un moyen d'accéder à des missions apparaît toutefois assez largement illusoire. La dimension collective de l'EPS est à comprendre dans un sens qui n'est pas exclusivement professionnel, et cette dernière relève davantage d'un dispositif de prise en charge de la solitude et d'un mécanisme de pacification sociale des relations entre travailleurs et clients que de la construction d'un réel collectif. En atteste le relativement faible nombre de répondants au questionnaire (29%) qui affirment avoir rejoint le portage salarial afin d'être intégrés à un collectif, mais également la proportion de portés qui affirment échanger avec d'autres portés membres de l'EPS moins d'une fois par an :

<sup>214</sup> Nous reviendrons sur cette question au cours du chapitre 9.

Tableau 17 : La fréquence des échanges entre portés

Fréquence des échanges avec d'autres portés	Moins d'une fois par an	Une ou deux fois par an	Une fois tous les deux ou trois mois	Une ou deux fois par mois	Une fois par semaine ou plus
(n=151)	51%	15%	20%	10%	4%

Ces données sont renforcées par les témoignages, au cours des entretiens, qui tendent à présenter les relations nouées par l'intermédiaire de l'EPS comme des moments de sociabilité anecdotiques ou servant à créer des liens face à la solitude plutôt que de véritables ressources professionnelles.

Moi j'en ai fait, franchement, des événements... Mais bon dans mon domaine c'est difficile, les gens ont pas des missions pour vous comme ça. Déjà peu de gens comprennent ce que je fais alors...

(Sylvie, 39 ans, formatrice à la prise de parole en public en portage salarial depuis quatre ans, diplômée d'une école d'arts puis d'un master de psychosociologie en formation continue, parents professeurs d'Education physique et sportive ).

Oui, moi j'ai fait pas mal d'évènements, des petits-déjeuners, des after-work. Sophie (la commerciale de l'EPS) est vraiment super pour ça. C'est important pour moi, parce que quand on est indépendant, on se sent vite seul. Moi j'ai un peu de mal. Et ces temps, ça compte pour moi. Après je vais pas vous mentir, ça m'a jamais apporté de mission non plus.

(Consultant en communication en portage salarial, 44 ans, bac+5 en communication).

Les personnels des EPS eux-mêmes semblent conscients des limites de leur structure dans la capacité à générer des relations qui soient économiquement profitables aux portés, et encouragent ces derniers à faire appel à d'autres canaux, spécialisés dans la mise en relation de cadres indépendants :

Formatrice : Sinon moi je vous conseille d'investir dans le BNI (Business network international). Des gens connaissent ? C'est un réseau qui lie des professionnels et organise des rencontres toutes les semaines, en général c'est le matin. Et le but c'est que vous vous apportiez des missions mutuellement. Il y a une adhésion payante, de l'ordre de 1200€ annuels je crois.

Porté : Oui, mais ça vous garantit pas de missions ?

Formatrice : Non, mais il faut vous dire que c'est investissement. Un investissement qui sera profitable à long terme pour vous.

Porté : Oui enfin, ça fait beaucoup d'argent à force pour avoir le droit de travailler.

Formatrice : Vous pensez comme ça, je pense, parce que vous êtes encore trop salarié. Ça c'est un réflexe de salarié. Il faut que vous vous habituiez à penser réseau.

(Notes du journal de terrain, observation participante lors d'une formation sur le réseautage organisée par une EPS, membre du top 15, mai 2016).

Les résistances manifestées lors de ces formations, de même que les réticences exprimées en entretiens à rejoindre ce type de réseau, montrent toute l'ambiguïté dans laquelle se trouvent placés les portés. Alors que le réseau qui fonctionne se trouve présenté comme quelque chose d'accessible à quiconque entreprendrait de se donner les moyens de l'établir par les personnels de l'EPS, l'expérience de la socialisation au sein de l'EPS est souvent limitée et décevante.

#### 1.1.2 L'EPS comme lieu d'apprentissage du réseautage

Faire assimiler ces compétences de réseautage et un « esprit de réseau » aux portés constitue donc, après la valorisation du réseau comme instrument de réussite, le second versant de la stratégie des EPS. A défaut d'être le lieu dans lequel se fabrique le réseau entre les portés, les EPS peuvent se targuer d'apprendre à leurs salariés un certain nombre de compétences entrepreneuriales qui leur échappent. C'est d'ailleurs une des principales compétences identifiées par les permanents des EPS au moment de porter un jugement sur les chances de réussite des portés qui rejoignent leur entreprise :

AL : Tu as une grille pour le premier entretien que tu fais avec les portés ?

R : Des gens qui ont pas du tout cette notion de réseau, je sais que ça va être compliqué. Dès que je commence à dire, "oui, vous allez réseauter, rencontrer des gens". Quand on me "dit ah bon, ça sert à quoi ?"...

Bah plus tu parles à des gens plus t'as d'opportunités à un moment donné de faire qu'on parle de toi. T'as des gens qui ont très bien compris ça sans l'avoir jamais fait, et qui sont prêts psychologiquement à le faire.

Entretien avec Elise, 28 ans, commerciale au sein d'une EPS (membre du top 15).

Que la principale ligne de démarcation les entrepreneurs voués à réussir en portage salarial des autres soit d'ordre psychologique n'est pas anecdotique. Cette lecture témoigne en effet, de la part des EPS, de la priorisation d'un savoir-être entrepreneurial, recouvrant un ensemble de compétences sociales et relationnelles, et qui a pour corollaire la neutralisation de dimensions pourtant fondamentales à la réussite en portage salarial (carrière antérieure, genre, diplôme). Cela ne signifie pas, comme dans le cas des groupements d'employeurs, que les compétences entrepreneuriales soient entièrement naturalisées et décrétées comme appartenant en propre (ou non) à l'individu une fois pour toutes (Zimmermann, 2013). La faible sélection qui s'opère à l'entrée

des EPS peut dès lors être interprétée comme la traduction d'un mode opératoire qui consiste à laisser au néophyte l'occasion de montrer s'il détient ou non les dispositions nécessaires pour parvenir à gagner sa vie dans le métier (Bernard, 2017, p.163). Le modèle économique de certaines EPS se nourrit d'ailleurs de cette possibilité de rattraper son retard en la matière, puisque celles-ci proposent à leurs portés des formations au cours desquelles les bases du « réseautage » sont transmises. Il s'agit de donner les armes théoriques à chaque travailleur de développer son réseau, de telle sorte que tout le monde ait entre ses mains les mêmes règles du jeu et puisse théoriquement gagner des clients pour son activité indépendante. Ces temps de formation, au cours desquels nous avons vu que les spécificités individuelles étaient niées au profit de préceptes à portée générale, donnent parfois lieu à des recadrages des portés qui n'adoptent pas la « bonne » attitude :

Formatrice : Essayez d'identifier les relations qui pourraient vous être utiles professionnellement. Par exemple, Pierre (consultant SI venant de rejoindre l'EPS, 55 ans environs). Il vous arrive de croiser des gens qui travaillent dans votre domaine ?

Porté : Oui, je pensais notamment à une connaissance de mon gendre avec qui il m'arrive de jouer au squash qui est DSI dans un grand groupe. Mais je trouve que ça se fait pas forcément de parler travail dans ce genre de circonstances, je veux pas faire lourd.

Formatrice : Ah oui, donc là il y a un blocage. Dîtes-vous bien que networking is not wrong. Networking is cool.

(Notes du journal de terrain, observation participante lors d'une formation sur le réseautage organisée par une EPS membre du top 15, mai 2016).

Tel qu'il est présenté au sein des EPS, le travail de réseau revêt ainsi deux principales caractéristiques : il fait perdre de sa substance à la frontière entre travail et hors travail ; il dilue la séparation entre l'intime et le professionnel. Les formateurs invitent en effet le plus souvent à mobiliser des relations personnelles afin d'obtenir des missions, et, pour ce faire, à rester toujours sur le qui-vive, à « toujours parler de ce qu'on fait lorsqu'on est en soirée », parce « qu'on ne sait jamais ».

Alors qu'une proportion importante des participants à ces moments de formation sont des portés possédant une faible ancienneté au sein de l'EPS, ces dispositifs jouent un rôle de captation. En tant qu'employeur et qu'entreprise vendant un service à des clients qui sont aussi des employés, les EPS tentent, autour de la thématique du réseau, d'attacher les travailleurs à l'institution : dans ce contexte d'interaction, où la formatrice se fait le canal de diffusion d'un certain nombre de savoirs sur la manière d'être entrepreneur, l'interpellation des portés constitue un moyen d'identifier ses manques ou l'absence de formalisation de son projet, et devient un prétexte pour l'inciter à persévérer au sein de l'EPS. Cette technique commerciale, que l'on observe également chez les

prospecteurs de crédit à la consommation (Ducourant, 2012), invite l'interlocuteur à élaborer un projet que l'institution est susceptible de l'aider à réaliser. Les techniques de tissage de relations avec de potentiels clients font alors l'objet d'une entreprise de prescription, dans ce qui relève de l'acquisition de compétences commerciales propres à l'exercice d'une forme d'emploi indépendante. Faire acquérir ces savoir-être à l'individu, c'est ainsi l'inciter à poursuivre sa carrière en portage, et lui donner des éléments qui lui permette de penser que cette entreprise sera couronnée de réussite.

Lors d'un atelier sur le réseautage, je suis sollicité par la formatrice pour un jeu de rôle avec un autre participant. Nous devons simuler une rencontre lors d'un évènement « de réseautage » fictif, ici une conférence sur le digital :

Participant : bonjour

AL : Bonjour (léger silence). Ça vous intéresse la conférence ?

P : Oui beaucoup. En fait je suis chef de projet en système d'information...

Formatrice : Ok, on arrête. Là c'est un peu rapide, vous avez l'air d'un mort de faim qui est venu là pour vendre son truc. Il faut plutôt commencer par un sujet neutre que d'arriver bille en tête comme ça. Préférez dans un premier temps rebondir sur la question qu'on vous pose, montrez que vous vous y connaissez. Sinon l'autre se sent agressé, il a l'impression que vous avez besoin de lui. C'est comme pour les relations de séduction, il faut trouver la bonne distance.

(Notes du journal de terrain, formation sur le réseautage organisée par une EPS, membre du top 5 mars 2017).

Ménager la bonne distance avec le client relève ainsi d'un ensemble de compétences relationnelles et langagières, qui s'inscrivent dans la valorisation d'un capital culturel non certifié (Bernard, 2012) s'exprimant tout particulièrement par le langage. Situées socialement, ces compétences rappellent ainsi celles de la « petite bourgeoisie nouvelle » (Bourdieu, 1978), et dessinent les contours d'un groupe original. Alors qu'ils disposent dans leur majorité d'un haut niveau de diplôme, les portés se confrontent, lorsqu'ils rejoignent une EPS, à une relativisation de la valeur de leurs certifications, au profit d'un capital culturel non certifié qui redistribue les positions des travailleurs en fonction de savoirs-être relationnels.

### 1.1.3 La mobilisation du réseau, vecteur de pratiques économiques informelles

Il semble communément admis, que ce soit par les EPS ou par les portés eux-mêmes, que le réseau constitue une alternative nécessaire aux démarches de prospection directe, réputées plus aléatoires.

Peu étudiée par la sociologie<sup>215</sup>, la prospection est en effet souvent associée, par les enquêtés, à un mode de recherche de mission étudiantin et voué à l'échec :

Moi je prospecte, j'ai déjà envoyé 1500 mails quand même mais ça ne marche pas, j'ai pas de retour. En fait quand vous envoyez des mails comme ça à des gens que vous ne connaissez pas, ça marche pas. Il faut avoir un réseau en amont. Il faut d'abord que les gens vous connaissent. Et ça, ça prend du temps.

(Entretien avec Amélie, 42 ans, chief happiness officer en portage salarial depuis un an et demi, diplômée d'un BTS tourisme).

Principalement entreprises par les portés les moins dotés de notre population, les démarches de prospection « à l'aveugle » sont rarement couronnées de succès, et contribuent à diminuer la valeur que les portés attribuent à leurs services. Lors des formations, il arrive ainsi régulièrement que la pratique consistant à « arroser tout le monde de mails » soit découragée, au profit de prises de contacts avec des cibles identifiées au préalable. Les portés sont ainsi, pour la plupart, convaincus d'avoir à nouer des relations spécifiques avec leurs clients potentiels. Ceci est en grande partie lié à la nature du service qu'ils proposent (du conseil, du coaching), et qui peut la plupart du temps être classé parmi les biens singuliers analysés par Lucien Karpik (2007), rendant par ce biais nécessaire la création d'une relation de proximité avec l'acheteur. Le caractère personnel et informel des relations entraîne toutefois, sur des marchés aussi peu régulés que ceux des travailleurs en portage, des échanges qui se situent à mi-chemin entre le professionnel et le personnel, et qui sont susceptible d'entraîner certaines difficultés pour les portés. C'est par exemple ce que nous raconte Flore, chasseuse de tête en portage salarial. Peinant à obtenir des missions en tant que chasseur de tête, elle « survit »<sup>216</sup> principalement grâce à son poste de responsable d'une formation pédagogique (un MBA) qui la mobilise un ou deux jours par semaine, et grâce au fait d'être propriétaire de son logement parisien acheté il y a une vingtaine d'années alors qu'elle était salariée à temps plein dans le secteur du luxe. Lorsqu'elle obtient enfin une mission de recrutement, son client est une connaissance d'une de ses amies :

Donc c'est pas facile. Pendant un an je n'ai pas eu une seule mission de recrutement. Enfin j'ai eu une mission...

Un type, qui était en fait l'ami d'une bonne copine. Mes amies elles sont sympas, quand elles voient que ça peut matcher, elles parlent de ce que je fais. Mais là c'était plutôt la galère. En fait il voulait fabriquer des bonnets et il voulait que je lui trouve des fabricants en France... Donc je fais le recrutement, je les lui trouve... Mais il m'a pas tout payé. Au dernier moment il a décrété que finalement il allait pas fabriquer, alors que j'avais fait 95% du boulot. Donc il

---

<sup>215</sup> Si les sociologues s'intéressant au travail indépendant, et dernièrement à l'auto-entrepreneuriat évoquent cette thématique, c'est le plus souvent pour l'évoquer plutôt que pour en faire un réel sujet d'analyse (Abdelnour, 2016 ; Vivant, 2014)

<sup>216</sup> Selon ses propres termes.

m'a payé une partie et me dit que je peux m'estimer heureuse déjà.

(Entretien avec Flore, 57 ans, chasseur de tête en portage salarial depuis 4 ans, diplômée d'une école de commerce parisienne bac+3).

Cette difficulté pourrait être compensée par une intervention de l'EPS, qui expose sa capacité à régler les situations de retard ou de refus de paiements comme un des services qu'elle offre aux portés. Mais l'on retrouve ici une nouvelle manifestation d'un salariat à deux vitesses, qui voit les EPS ne couvrir de leurs services que les actes perçus comme rentables. Dans le cas présent, le montant devant être perçu par Flore (300 €) est estimé trop faible pour justifier une intervention de l'EPS :

C'est en ça que c'est un peu décevant. Effectivement je leur ai dit : "qu'est ce qu'on fait ? Le mec a décidé qu'il voulait pas fabriquer donc il veut pas payer". Et je demandais pas grand-chose, 300 euros. J'en avais jusque-là parce que les 300 euros, je les voulais. Et donc moi je dis à la boîte de portage : "OK il veut pas me payer, mais moi le boulot je l'ai fait en entier donc les 300 euros il doit me les payer".

Et on me dit : "Oui mais Flore tu sais, c'est compliqué machin, puis 300 euros c'est vraiment rien mais en même temps beaucoup de paperasse, ça coûte beaucoup d'argent à l'entreprise et on n'est pas sûrs de gagner". Ça c'est une des limites. Ils veulent pas non plus perdre du temps sur un truc où ils peuvent pas gagner.

C'est finalement en consacrant plusieurs journées à la gestion de ce paiement, et en mobilisant à nouveau l'amie qui l'avait mise en contact avec ce client, que Flore parvient à être payée. Considérée comme le principal mode de mise à distance de la précarité pour les travailleurs en portage salarial, la mobilisation du réseau personnel peut se payer d'actes de travail échappant, partiellement ou entièrement, à une valorisation économique. De telles situations d'impasse, qui nécessitent la mise en place d'un travail relationnel parfois chronophage destiné à se faire payer, ne sont alors que partiellement compensées par les EPS, dont l'action reste assujettie au chiffre d'affaires généré par ses portés.

Les discours des EPS contribuent à faire accepter cet état de fait, et le présentent comme la contrepartie d'un travail épanouissant et défait des contraintes de la hiérarchie propre à l'employeur. Ce mécanisme est bien connu des sociologues. Ainsi, dans le domaine associatif, l'absence de rétribution monétaire peut être la contrepartie à l'investissement dans une activité porteuse de sens (Simonet, 2010). Les acteurs du portage jouent parfois sur des rouages comparables, en évoquant le don comme un investissement qui peut s'avérer bénéfique :

Il arrive des fois qu'il faille prendre sur vous, prendre un peu de votre temps, que ce soit pour un déjeuner ou pour rendre un service à quelqu'un. Mais c'est

rarement du temps de perdu. Vous quand on vous rend service, vous avez envie de renvoyer la pareille ? Eh bien pour les gens que vous aidez c'est pareil, ils essaieront de vous rendre.

(Notes du journal de terrain, observation participante d'une formation d'une EPS membre du top 15 sur la gestion du temps).

Ces préceptes ne sont pas sans effets sur les représentations et pratiques de travail des portés, chez lesquels on retrouve des traces de ces discours tendant à valoriser le don comme une pratique professionnelle qui, sans être à généraliser, est porteuse de promesses de réussite future. Ainsi pour Amélie, Chief happiness officer en portage salarial, qui après avoir quitté l'entreprise d'événementiel pour laquelle elle travaillait via une rupture conventionnelle, tente depuis un an et demi de décrocher sa première mission rémunérée en portage salarial. Si elle multiplie les relations professionnelles, notamment auprès d'une start-up pour laquelle elle a déjà participé à des salons (sans être rémunérée), elle peine à convertir ces services en prestations rémunérées :

Et c'est ça que j'ai beaucoup de mal à faire, c'est dire quand s'arrête le gratuit. Parce que là, oui je suis en train de faire mon réseau, j'identifie des partenaires avec qui j'ai des bonnes relations et qui effectivement, ont pour l'instant pas les moyens de me payer, ce que je peux comprendre. Mais là ça va faire un an que je suis en contact régulier avec eux, que je leur mets à disposition mes ressources, c'est sûr qu'il faut que j'arrive à me faire payer maintenant.

(Entretien avec Amélie, 42 ans, chief happiness officer en portage salarial depuis un an et demi, diplômée d'un BTS tourisme).

En conceptualisant les clients comme les membres d'un réseau qu'il s'agit de faire fructifier, les EPS et les portés légitiment ainsi des pratiques de travail gratuit contribuant à un renforcement des inégalités chez ces travailleurs. Entériner le fait que certaines positions économiques dominées demandent des travailleurs qu'ils rendent service à leurs potentiels clients sans valorisation monétaire participe d'une justification systématique du comportement du client, qu'il appartiendrait au travailleur de modifier en gagnant sa confiance. Ces pratiques sont, sans surprise, davantage le fait des plus précaires, puisque les portés titulaires d'un faible revenu en portage salarial sont bien plus nombreux à déclarer effectuer des missions gratuitement.

Le développement de ces actes gratuits illustre les ressorts sur lesquels peuvent reposer la précarité des portés. Touchant principalement les individus pour qui le portage salarial constitue un mode de reconversion professionnelle, le travail gratuit est caractéristique d'une période de test de l'activité pendant laquelle il faut faire ses preuves. Cette période peut toutefois s'installer dans le temps, et générer une faiblesse de revenus qui n'est acceptable que dans la mesure où ces travailleurs (qui sont souvent des travailleuses) sont propriétaires de leurs logements acquis durant leur parcours salarial et peuvent compter sur d'autres ressources monétaires.

Sans être totalement gratuites, certaines des prestations effectuées par les portés les plus précaires échappent également à des valorisations monétaires, et se trouvent intégrées dans des formes de troc qui permettent, faute de mieux, de valoriser ce que l'on voit comme un travail.

R : Moi j'ai une sorte de partenariat avec une radio locale : pendant une semaine ils passent une annonce une fois par jour pour parler de mes services de relookeuse, et moi j'offre un certain nombre de séances de relooking. Ça me paye pas, mais au moins ça me fait travailler et ça fait connaître un peu mon activité.

AL : Et ça vous ramène du monde ?

R : Pas tant que ça en fait. J'ai dû avoir... Si... Une ou deux personnes qui sont venues grâce à ça. Pas plus.

(Entretien avec Florence, 39 ans, relookeuse en portage salarial, CAP coiffure, père commerçant, mère sans emploi, mariée).

Au carrefour du marchand et du non marchand, ces pratiques témoignent des difficultés que peuvent connaître certains travailleurs à faire reconnaître la valeur de ce qu'ils produisent.

\* \* \*

L'institution du réseau comme mode légitime d'appariement de l'offre et de la demande a donc des conséquences sur la manière concrète dont s'opère le travail des portés. Le changement de regard imposé par l'exercice d'une activité indépendante, et la nécessité de considérer chaque rencontre comme un client potentiel, favorise une économie de l'informel qui va souvent de pair avec une invisibilisation du travail : invisibilisation du travail de réseautage, qui devient permanent et « cool ». Invisibilisation de l'activité en elle-même, lorsque celle-ci se trouve reconnue par des promesses de retour dont les portés ne sont jamais sûrs qu'elles vont être satisfaites.

### ***1.2 Les relations salariales, mode d'entrée privilégié dans l'indépendance en portage salarial***

Le réseau constitue ainsi, pour les EPS, un outil permettant de donner à voir un monde entrepreneurial dans lequel tout est possible pour qui se donnerait la peine d'adopter les comportements qu'elles prescrivent. Ces dernières mettent en avant une exaltation du travail entrepreneurial, qui dilue la frontière entre le public et l'intime et qui, de surcroît, a pour propriété de ne jamais s'arrêter. Les entretiens font toutefois apparaître une faible corrélation entre le temps passé à « faire du réseau » et la capacité à générer un chiffre d'affaire important. Plus encore, les travailleurs en portage salarial qui disposent des meilleures conditions économiques semblent être ceux qui fournissent le moins d'efforts en ce sens. Ce constat contre-intuitif repose essentiellement sur une propriété des relations entre les portés et leurs clientèles : davantage que de liens nouveaux constitués lors de participation à des événements ou des opérations de démarchage, c'est dans la

carrière salariale précédemment entretenue que s'acquièrent la plupart des ressources et contacts nécessaires au démarrage de l'activité. Cette remarque, déjà formulée par la sociologie de l'entrepreneuriat (Zalio, 2013), postule en effet que la transition vers le travail indépendant repose souvent sur le redéploiement de ressources plutôt que l'acquisition de nouvelles. Cela semble être particulièrement vrai pour les portés, tant en raison de l'importance de leur parcours salarial que de la proportion de travailleurs exerçant en tant qu'indépendant une activité s'approchant de celle qui était la leur en tant que salariés. Derrière le mécanisme du portage salarial apparaît en effet une grande diversité de structure de clientèles, que ce soit en considération du nombre de clients ou de l'intensité de la relation qui la lie aux travailleurs. Au cours de ce point, nous montrerons ainsi que l'entrée en indépendance est souvent rendue possible par l'existence d'un premier client qui s'inscrit dans le parcours salarial du porté, avant de voir les différentes formes prises par la structure de la clientèle des travailleurs en portage salarial.

#### 1.2.1 Comment devient-on indépendant ? Le premier client, une relation ancrée dans la carrière salariale du porté

Comme le montrent les travaux s'attachant à décrire les processus de création d'entreprises, « la phase de création d'entreprise est caractérisée par la construction et la consolidation de nouvelles relations, mais également par la mobilisation de relations existantes » (Chauvac et Comet, 2014). Si « réseauter, ça s'apprend », l'idée selon laquelle l'ensemble des travailleurs disposeraient de chances égales de se bâtir un réseau capable de leur fournir des missions apparaît audacieuse, tant le lancement de l'activité indépendante repose sur l'existence d'un réseau déjà constitué, bien souvent au cours du parcours salarial. Lorsqu'on leur demande la manière dont ils sont entrés en contact avec leur premier client, un nombre important de portés fait ainsi référence à des relations professionnelles nouées dans le cadre de leur carrière salariale :

Tableau 18 : l'origine du premier client des portés

Origine du contact avec le premier client (n=151)	Premier client
Démarchage du client	14 %
Réseaux sociaux	5 %
Mise en relation par un intermédiaire (agence)	5 %
Relation personnelle	8 %
Suite à participation à un événement	7 %
Ancienne relation professionnelle	43 %
Mise en relation par relation professionnelle	11 %
Mise en relation par relation personnelle	4 %

En considérant la proportion de premiers clients qui figurent parmi les anciennes relations professionnelles (43%) et ceux rencontrés par l'intermédiaire d'une ancienne relation professionnelle nouée dans le cadre du travail salarié (11 %), ce sont ainsi plus de la moitié des premiers clients qui ont pour origine le cadre de l'ancien emploi salarié du porté. De quoi relativiser l'image de la transition nette entre deux carrières, qui impliquerait un tout autre mode d'entrée en contact avec le client<sup>217</sup>. Cet état de fait se maintient à mesure de l'avancée de la carrière en portage, puisque les modalités de rencontre du dernier client donnent une place importante au premier client (le premier client est aussi le dernier pour plus d'un tiers des portés). Lors des entretiens, l'importance du premier client et l'enracinement de ce dernier dans la carrière salariale sont tout à fait notables. Les situations dans lesquelles un travailleur salarié fait valoir des relations étroites avec certains clients de l'entreprise afin d'augmenter son pouvoir de négociation et sa rémunération ont, dans le secteur de la finance, été désignés comme des « hold-up » (Godechot, 2006). Cette analyse reste toutefois circonscrite à un domaine où les salariés menacent de quitter leur employeur pour rejoindre un concurrent, et sont supposés bénéficier de compétences peu répandues et très recherchées. Nos portés sont rarement placés en telle situation de force par rapport à leurs anciennes relations professionnelles, et les contacts gardés avec leur période salariale fait plutôt l'objet d'un bricolage consistant à préserver des liens qui démontrent une situation de relative dépendance. C'est notamment le cas pour Daniel, qui à la suite d'une reprise d'études et l'obtention d'un master spécialisé en intelligence économique, réalise un stage d'un an auprès d'un cabinet de conseil en stratégie de communication. Son travail, qui consiste alors à réaliser des audits de réputation, est relativement déprécié, puisque le PDG du groupe lui fait savoir, afin d'expliquer qu'il n'y ait pas de suite à son stage, que les grands groupes en question préfèrent externaliser la gestion de leur réputation auprès d'un tiers plutôt que de payer des consultants pour leur demander de réaliser des diagnostics. C'est ainsi en ayant intériorisé une forme « d'inutilité au monde » (Castel, 1995) que Daniel se trouve recontacté par d'anciens employés de l'entreprise dans laquelle il avait réalisé son stage :

AL : Et donc, à la suite de ce stage...

R : Et alors, c'est à la suite de ça, justement qu'en 2010, j'ai été contacté par des anciens de cette boîte que je connaissais, qui me connaissaient, qui m'avaient eu en stage, qui savaient comment je travaillais, pour faire un ou deux audits pour leur compte, sachant qu'ils voulaient bien utiliser mes services, mais ils voulaient pas me prendre comme salarié. Ils avaient pas les moyens de se payer un salarié. Donc, à ce moment-là, ils m'ont dit "t'as qu'à te mettre en auto-entrepreneur, et comme ça...". C'était la grande mode de l'auto-entrepreneur en 2010. Moi, du coup, j'ai fait mon enquête derrière, j'ai dit : "qu'est ce qui est mieux ? Auto-

---

<sup>217</sup> On peut, dans cette optique, mentionner le pitch elevator : discours d'une trentaine de secondes mobilisé par le travailleur et destiné à faire une présentation de soi et de son offre de service auprès d'un inconnu qui pourrait se révéler être un client. Conçu comme une alternative avantageuse au CV, cet outil est présenté par les EPS comme

entrepreneur ou il y a pas autre chose ?” De fil en aiguille, je suis tombé sur le portage salarial...

Cette configuration montre dans quelle mesure le portage salarial peut être utilisé comme une forme d'évitement du salariat classique. Intervenant à la suite d'un stage, le portage est alors un moyen de prolonger la mobilisation de la main d'œuvre à faible prix. Cette forme d'emploi est alors imposée par l'employeur comme mode de continuation du travail, et il semble difficile de la voir comme autre chose qu'un mode de travail subi. Ce lien de dépendance vis-à-vis de l'ancien employeur témoigne de la difficulté de construire un emploi autonome par le portage salarial, et nous rapproche de situations de salariat déguisé ou de « quasi-salariat » (D'amours, 2013, Cranford et al., 2005 ; Coiquaud, 2007 ; Corsani, 2013), dont l'auto-entrepreneuriat peut se faire un des modes de développement (Abdelnour, 2017). On retrouve alors une ligne de fracture au sein de la population, déjà identifiée par des travaux comparant journalistes (travail hétéronome, répondant à une commande) et artistes du spectacle (travail autonome) (Corsani, 2012). Ces relations se développent particulièrement chez les portés dont l'ancienneté dans le secteur d'activité dans lequel prend place l'activité en portage salarial n'est pas suffisamment importante pour donner lieu à l'élaboration d'un réseau professionnel. Pour les portés qui bénéficient d'une ancienneté plus importante dans le domaine d'activité investi par leur activité en portage salarial, ce sont les clients avec lesquels des contacts ont été noués durant le parcours salarial qui peuvent constituer une ressource à la mise en travail indépendant. Ces derniers sont alors plus facilement mobilisables, d'autant que ces portés ont le plus souvent eu le temps d'anticiper leur sortie du salariat.

Et au moment de partir en congé maternité j'appelle des clients avec lesquels je m'entendais suffisamment pour les avertir du fait que je partais. Et donc je leur dis “voilà, moi je reviendrai pas pour x raisons”. Et là ils me disent : “si tu reviens pas, nous on reste pas”. C'est un peu con. Moi je suis au chômage mais je me suis jamais dit : “je vais me mettre à mon compte” et c'est eux qui m'ont dit : “pourquoi tu te mets pas en freelance ?”

(Entretien avec Mélanie, 43 ans, à la tête d'une entreprise de relations presse, anciennement chargée de relations de presses en portage salarial, bac +3 relations de presse, père ouvrier, mère secrétaire de direction).

Le parcours salarial vient donc nourrir l'indépendance en portage salarial de deux manières distinctes : le portage salarial peut apparaître comme un moyen de prolonger la relation d'emploi sous une forme de salariat qui décharge l'entité qui mobilise le travail de sa fonction d'employeur ; l'indépendance peut reposer sur la mobilisation de clients avec lesquels des contacts entretenus au cours du parcours salarial ont permis la construction de relations stables. Enfin, dans d'autres configurations, correspondant le plus souvent à des reconversions professionnelles par le portage

salarial, la manière dont les portés entrent en contact avec leurs clients repose sur l'établissement de dispositifs conformes aux prescriptions des EPS.

### 1.2.2 Les différentes formes de la structure de la clientèle :

Ces trois modes d'entrée distincts dans le portage salarial (par l'ancien employeur, par un ancien client, par le réseau), donnent différentes significations au portage salarial, qui se répercutent bien souvent dans la suite de la carrière et de l'expérience indépendante. Il est possible de prendre la mesure de ce phénomène en s'intéressant à la structure de la clientèle des travailleurs en portage salarial. Analysant la manière dont se structure l'activité des artistes du spectacle, Olivier Pilmis<sup>218</sup>, identifie deux régimes de relations entre travailleurs et clients : le premier se caractérise par le cumul de relations ponctuelles avec une diversité importante d'employeurs ; le second repose sur des relations de longue durée avec un « noyau dur d'employeurs » fournissant l'essentiel du volume de travail. Ces travaux mettent en avant que, davantage que la diversification de la clientèle, c'est la possession d'un noyau dur de clients qui permet une certaine stabilité économique et de tenir à distance la précarité, ce qui s'incarne, dans le cas des artistes du spectacle, tout particulièrement dans l'accès au statut. La structure de la clientèle des portés peut être positionnée sur ce continuum, allant d'une diversité importante de clients à la relation avec un client unique. En reprenant cette grille de lecture, nous proposons de découper notre population d'enquête en trois figures idéaltypiques, selon la composition de leur clientèle. Trois groupes se distinguent en effet, selon que la clientèle des portés se structure autour d'un noyau dur de clients, d'une pluralité de clients souvent constituée par le biais d'un intermédiaire, ou de la recherche d'une multiplicité de clients souvent difficile à conquérir.

Tableau 19 : une typologie des travailleurs en portage salarial selon la structure de leur clientèle

	Les consultants experts	Les piéçards modernes <sup>219</sup>	Les entrepreneurs de la débrouille
Structure de la clientèle	Nombre de clients limités (parfois client unique sur une longue période)	Recherche d'une pluralité de clients, parfois en passant par un intermédiaire	Recherche d'une multiplicité de clients, souvent sans succès
Durée des prestations	Longues (se compte en semaine ou plus généralement en mois)	A la tâche, parfois à la journée (cycle de formations, articles)	Très courtes (souvent une heure, parfois une journée)

<sup>218</sup> Prenant en ceci appui sur les travaux de Pierre-Michel Menger (1994 ; 1997)

<sup>219</sup> Nous préférons ici le terme de « piéçard » à celui de tâcheron, dans la mesure où l'histoire du second, notamment pendant la révolution industrielle, le renvoie plutôt au travail d'ouvriers engageant d'autres ouvriers pour la réalisation d'un travail pour le compte d'un patron. Puisque les portés sont des travailleurs « solos », le terme de piéçard nous permet d'évacuer cette ambiguïté.

	Les consultants experts	Les piéçards modernes <sup>220</sup>	Les entrepreneurs de la débrouille
Parcours salarial	Carrière stable et ascendante jusqu'à une rupture	Intégration salariale empêchée	Intégration salariale empêchée
Modes de sortie du salariat privilégié	Licenciement économique, rupture conventionnelle	Démission, rupture conventionnelle	Démission, rupture conventionnelle
Signification donnée au portage	Prolongement du métier par d'autres moyens	Réinvestissement des ressources du salariat dans une activité	Reconversion professionnelle
Secteurs d'activité	Métiers à forte exigence de certification (ingénieurs), au service d'entreprises	Métiers à moins forte exigence de certification, au service d'entreprises	Métiers à moins forte exigence de certification, au service de particuliers et (parfois) d'entreprises
Premier client	Ancien employeur / ancienne relation professionnelle	Intermédiaire, ancienne relation professionnelle ou connaissance personnelle	Relation personnelle, ou prospection
Caractéristiques de travailleurs	Plutôt masculin, plus âgé que la moyenne, bac +5	Féminin et masculin, niveau de diplôme variable	Plutôt féminin Niveau de diplôme variable

Si les EPS tendent à mettre en avant le modèle de la pluralité de clients, qui serait selon les permanents des EPS et les dirigeants de ces entreprises vectrice de stabilité, l'observation de la structure de la clientèle nous conduit à mettre doublement en question ce diagnostic : d'une part, au regard de la part des travailleurs en portage possédant un nombre restreint de clients (un ou deux) :

Tableau 20 : La densité de la clientèle des travailleurs en portage salarial

Nombre de clients au cours des douze derniers mois	1 ou 2	3 à 5	Plus de 6	Aucun
Proportion dans la population (n = 151)	35 %	41 %	20 %	3 %

<sup>220</sup> Nous préférons ici le terme de « piéçard » à celui de tâcheron, dans la mesure où l'histoire du second, notamment pendant la révolution industrielle, le renvoie plutôt au travail d'ouvriers engageant d'autres ouvriers pour la réalisation d'un travail pour le compte d'un patron. Puisque les portés sont des travailleurs « solos », le terme de piéçard nous permet d'évacuer cette ambiguïté.

D'autre part, l'analyse des profils des portés de ces différents groupes nous amène à constater que les portés les plus stables sont au contraire ceux qui parviennent à mobiliser un nombre réduit de clients récurrent, au service desquels ils pourront exercer des missions de longue durée.

### *Les consultants experts*

Structurant leur activité autour d'un nombre réduit de clients, pour lesquels ils effectuent des missions souvent longues, les membres du premier groupe sont les « consultants experts ». Pour eux, l'inscription dans l'indépendance par le portage salarial correspond davantage à un changement de posture professionnelle que de métier, et le portage vient leur offrir un moyen d'exercer leur travail par d'autres moyens. Ces portés sont principalement des hommes, et exercent leur activité dans des secteurs demandant un haut niveau de certification (ingénieurs, contrôleurs de gestion, disposant le plus souvent d'un bac +5 dans le domaine dans lequel ils exercent.).

On trouve, au sein de cette population, des anciens salariés de SS2I, pour qui la mise en portage salarial constitue un moyen d'avoir un accès moins intermédié au client<sup>221</sup>. En somme, pour ces travailleurs, le portage salarial s'apparente à un moyen de sortir d'une relation de marchandage, s'approchant de celle identifiée et abolie par la Commission du Luxembourg en 1848<sup>222</sup> (Mottez, 1960), et dans laquelle le marchandeur fait exécuter les travaux à lui confiés par d'autres ouvriers, soit dans l'atelier ou le chantier du patron, soit à son domicile propre. Les ingénieurs en SS2I s'en approchent considérablement, puisqu'ils ne fournissent la plupart du temps que leur main d'œuvre (et non l'outil de travail), et se rendent dans les locaux de l'entreprise cliente pour exercer un travail commandé par la SS2I. Leurs clients sont systématiquement des entreprises. S'ils ne disposent pas des avantages sociaux des salariés de l'entreprise en question<sup>223</sup>, ils s'y trouvent tout de même intégrés dans le cadre de la réalisation de leur travail. Ils sont ainsi rémunérés au nombre de jours de prestation facturés, et s'approchent dans cette optique des cadres rémunérés en forfait jours. La transition entre le parcours salarial et entrepreneurial est alors relativement floue, et doublement atténuée par le maintien dans le salariat rendu possible par le portage, et l'exercice du travail sous une forme fortement intégrée au cadre de l'entreprise cliente :

---

<sup>221</sup> Bien que, dans certaines configurations, ces derniers continuent de faire appel au service des SS2I pour les mettre en relation avec leurs clients finaux. La mise en portage salarial permet toutefois de choisir ses missions, et de connaître des évolutions de salaire qui ne soient pas déterminées par la grille indiciaire de la SS2I.

<sup>222</sup> La Commission du Luxembourg était chargée de régler les problèmes du travail, et avait alors pris soin de distinguer des « marchandages » tolérables (association d'ouvriers, piéçards) d'autres formes de marchandage qu'il fallait écarter (marchandeurs ou tâcherons, sous-entreprennant certaines parties de leurs travaux et les faisant exécuter par des ouvriers placés sous leurs ordres).

<sup>223</sup> Rappelons ici que les portés sont, juridiquement, les employés de leur EPS, et non de l'entreprise cliente pour laquelle ils effectuent le travail, et qu'à ce titre ils ne bénéficient pas de certains droits des salariés de l'entreprise cliente, telles que les réductions pour les repas à la cantine, impliquant pour certains de se tenir à l'écart du collectif de l'entreprise cliente.

Finalement, peu de chose me différencie d'un salarié de l'entreprise. Je travaille dans leurs locaux, il y en a qui savent même pas que je suis en prestataire.

(Jean-Paul, 54 ans, consultant en système d'information en portage salarial pendant 4 ans dans une entreprise luxembourgeoise).

C'est pas si différent de ce que je faisais en tant que salariée, mais c'est juste là je suis dans l'entreprise que 3 jours par semaine, et j'y gagne beaucoup en tranquillité d'esprit parce que j'évite les petits soucis des relations avec les collègues.

(Entretien avec Céline, 44 ans, contrôleur de gestion en portage salarial depuis 3 ans, études de commerce, diplômée d'un MBA, bac+5 aux Etats-Unis, Père militaire, mère sans emploi puis institutrice, mariée).

Pour ces travailleurs, le portage semble ainsi, dans une certaine mesure, tenir sa promesse : en remplaçant la figure de l'employeur, le client confère au porté une certaine marge de liberté vis-à-vis de l'organisation du travail et de sa place dans l'organisation, et permet généralement d'augmenter son revenu ou de réduire son temps de travail. Le portage salarial les maintient dès lors dans une forme de salariat dont ils parviennent à tirer un certain confort, et qui se trouve faite de longues périodes de prestation avec un même client (souvent de plusieurs mois). Rattachés au salariat par leur statut, leur indépendance ne se comprend finalement que par l'accès qu'ils ont à la négociation de leur prix de prestation, la régularité avec laquelle ils changent de client (tous les quelques mois), et la mise à l'écart relative du collectif de travail de l'entreprise.

### *Les piéçards modernes*

Les « piéçards modernes » travaillent généralement de façon plus intermittente. Le terme de piéçard, renvoyant à la deuxième forme de marchandage identifiée et maintenue par la Commission du Luxembourg en 1848 (Mottez, 1960), désigne des travailleurs réalisant des missions « à la tâche », et rémunérés en fonction du résultat de leur travail plutôt que pour un temps de travail donné. Tout comme les piéçards du XIX<sup>ème</sup> siècle, les membres de ce groupe travaillent le plus souvent à domicile et possèdent leur outil de travail (qui se résume le plus souvent à un ordinateur), bien que, contrairement à ceux-ci, leurs travaux soient essentiellement de nature intellectuelle. La constitution de leur clientèle s'appuie sur une pluralité importante de canaux : relations personnelles, anciennes relations professionnelles... Elle peut également reposer sur la mise en relation d'un intermédiaire, que ce soit une agence de formation mettant en relation les entreprises et les formateurs, ou une agence jouant les intermédiaires entre entreprises de presse et « journalistes » vendant du contenu rédactionnel. Si leur bifurcation de parcours intervient généralement entre 40 et 50 ans, l'ancienneté dont ils disposent dans leur domaine de compétence leur permet de se positionner en tant que détenteurs de compétences déjà mises à l'épreuve, auprès

d'une clientèle qui se compose essentiellement d'entreprises. Majoritairement féminine, cette population se compose d'individus possédant des niveaux de diplôme élevés, mais dont la certification se trouve généralement moins directement liée à l'activité exercée en portage. Exerçant typiquement dans les domaines de la formation ou du coaching, le nombre de leurs clients est plus élevé que les membres du groupe précédent, mais les relations qu'ils entretiennent avec eux ne se superposent que rarement. Cette succession de clients permet ainsi à la plupart des portés de ce groupe de parvenir à une certaine stabilité économique, qui s'étend toutefois rarement sur plus de quelques mois et rend difficile les périodes de relâche ou la prise de congés :

« J'ai toujours une visibilité à trois mois, mais j'ai pas beaucoup plus de visibilité en fait. A un moment donné mon client principal m'avait proposé éventuellement un contrat cadre : c'est-à-dire qu'ils t'assurent sur l'année un minimum d'heures de formations. Mais finalement ça s'est pas fait. C'est vrai que s'ils me lâchent...

(Sylvie, 39 ans, formatrice à la prise de parole en public en portage salarial depuis quatre ans, diplômée d'une école d'arts (bac+3) puis d'un master de psychosociologie en formation continue, parents professeurs d'Education physique et sportive).

Là cette année j'ai réussi à pas mal travailler, à avoir des contrats grâce à mes anciens clients (nda : lorsqu'elle était salariée). Mais j'ai pris quoi... Dix jours de vacances en cumulé ? Là l'objectif c'est d'avoir le même chiffre d'affaires, environ 70 000€, mais en travaillant à un rythme normal.

(Claire, 45 ans, biographe d'entreprise en portage salarial depuis deux ans, diplômée en ingénierie agronome, bac+5, mariée, deux enfants).

Leur activité se répartit souvent entre une période de préparation, effectuée à domicile et qu'il s'agit de négocier avec le client<sup>224</sup>, et une période de présentation ou de restitution dans les locaux de l'entreprise cliente. Leur organisation se structure donc autour d'une grande autonomie dans la quotidienne de leur emploi du temps et la nécessité de répondre étroitement aux demandes de leurs clients. Ce mélange de liberté et de contrôle par le résultat les rapproche ainsi des tâcherons.

### *Les entrepreneurs de la débrouille*

Les entrepreneurs de la débrouille<sup>225</sup> travaillent essentiellement au service d'une clientèle composite, qui peut être composée de particuliers comme d'entreprises. Leurs prestations se déploient souvent sur des temporalités assez courtes, et implique une certaine plasticité dans leur activité, les rendant capable de proposer des services différents à une diversité importante de clients. Ces portés, dont

---

<sup>224</sup> Nous verrons dans le point suivant que le temps de travail et le prix du travail se trouve en réalité bien souvent imposé par le client ou les intermédiaires qui contribuent à la mise en relation avec lui.

<sup>225</sup> Le terme de débrouille renvoie ici aux travaux Didier Demazière (2013) sur les chômeurs et les activités entreprises, parfois infructueuses, pour tenter d'échapper à l'inactivité.

l'activité en portage est le plus souvent éloignée de celle qu'ils exercent en portage salarial, sont plus touchés par la précarité que les deux groupes précédents. Pour eux, la démultiplication des lieux de travail et des rapports avec différents employeurs peut aussi bien signifier un certain gain de liberté que la recomposition d'une subordination renforcée pour le salarié (Zimmermann, 2006). Leur clientèle se recrute de différentes manières, et contraint les portés à mettre en place des dispositifs de présentation de soi afin de se rendre visible du plus grand nombre. Ce sont ces travailleurs qui procèdent le plus souvent à un travail de prospection chronophage et dont la situation économique est la plus précaire. Leur emploi du temps est le plus souvent « en gruyère », et implique des missions dont les portés doutent de la rentabilité, sans toutefois pouvoir les refuser compte tenu de la faiblesse de leur revenu et de l'importance de « chaque euro » :

Il y a un centre social qui me demande une heure dans l'après-midi, je grille mon après-midi pour une heure ? Je suis payée cinquante euros, donc je me dis, avec le prix du trajet... Et puis après, ici, j'entends des gens qui bossent en entreprise et qui facturent du cent vingt euros hors taxes de l'heure, je me dis "ah ouais, putain, il serait peut-être temps que je m'occupe de l'entreprise", quoi. Donc c'est sûr que le portage salarial, ils sont pas là pour conseiller en termes de choix. Ils nous laissent la main sur "vous avez le choix de vos clients".

(Entretien avec Mathilde, 48 ans, sophrologue en portage salarial depuis 5 ans, diplômée de Langues étrangères appliquées, bac+2, divorcée, deux enfants).

Ces portés sont ceux qui possèdent la plus grande hétérogénéité de profils : on y rencontre en effet des travailleurs de tous âges et aux niveaux de diplôme relativement divers (bien que les moins diplômés de notre population soient essentiellement à positionner dans cette catégorie). On retrouve toutefois, au sein de cette population, une majorité de femmes, exerçant dans les métiers dont beaucoup impliquent des contacts avec des particuliers (sophrologue, psychopraticienne, relookeuse, chasseuse de tête, chief happiness officer). Choisisant de développer un métier qu'ils présentent comme un vecteur d'émancipation et dans lequel ils s'investissent fortement même s'ils ne parviennent souvent pas à enregistrer et faire rémunérer beaucoup d'heures de travail, ces travailleurs ressemblent beaucoup aux travailleurs menant des « révolutions précaires » (Cingolani, 2014), chez qui des conditions économiques difficiles peuvent être euphémisées car présentées comme la contrepartie acceptable à liberté dans le travail. En termes d'âge, cette population est relativement hétérogène, puisqu'elle rassemble certains des individus les plus jeunes de notre population comme les plus âgés. Si le modèle économique leur permettant de parvenir à un chiffre d'affaires stable est théoriquement de multiplier leur nombre de clients, puisqu'ils n'ont avec eux que des contacts ponctuels, cela n'est que rarement le cas dans les faits, et ces travailleurs rencontrent régulièrement d'importantes périodes d'inactivité, qui impliquent un détachement des ressources assurantielles du salariat au profit de l'assistance.

\* \* \*

Ces trois figures idéaltypiques du travailleur en portage, construites à l'aune de la structure de la clientèle des portés, dessinent les contours d'usages du portage salarial allant d'une forme de salariat indépendant à de nouvelles formes de débrouille exposant fortement les travailleurs à la précarité. Un croisement des trois profils idéaltypiques identifiés avec les quatre critères de la précarité mis en avant par Rodgers et Rodgers (1989) montre en effet trois manières distinctes de combiner autonomie dans le travail et absence de précarité :

Tableau 21 : Les différentes formes de précarité chez les groupes de portés

	Autonomie professionnelle	Rémunérations	Protections contre les risques économiques	Protections contre les risques sociaux et professionnels
Consultants experts	Plus faible que les autres catégories, mais supérieurs à ce que leur offrait leur a carrière salariale	Importantes	Importantes	Fortes
Tacherons modernes	Importante	Variables	Importantes	Importante, mais soumis à une réévaluation régulière
Entrepreneurs de la débrouille	Très forte (mais activité souvent réduite)	Faibles, voire inexistantes	Faibles (souvent revenus de l'assistance)	Faibles

Consultants experts et entrepreneurs de la débrouille semblent ainsi s'opposer symétriquement. Plaçant leur activité en portage sous la forme la plus proche de leur carrière salariale, les consultants experts sont en effet ceux qui parviennent le mieux à tenir à distance la précarité, par des revenus réguliers et importants venant alimentés des droits de salariés prêts à être activés. Les entrepreneurs de la débrouille, en revanche, payent leur forte autonomie professionnelle d'une précarité à peu près totale, puisque la faiblesse des revenus et leur variabilité font d'eux des salariés à moitié, qui ressemblent alors beaucoup aux intellos précaires (Rambach, 2001).

En dépit de cette forte hétérogénéité des situations, on trouve toutefois, avec une remarquable récurrence chez les portés, une valorisation de leur situation reposant systématiquement sur une mise en avant de l'autonomie et de la prise de distance vis-à-vis du salariat offert par le portage salarial. C'est toutefois précisément le fait de construire leur indépendance sur leur carrière salariale

qui permet aux consultants experts de mettre à distance les différentes formes de précarité économique présentées dans le tableau. A l'inverse, pour les entrepreneurs de la débrouille, qui valorisent fortement leur activité et la liberté qu'ils trouvent sans son exercice, la distance vis-à-vis du salariat implique l'exposition à cette précarité.

## 2. Le prix de l'indépendance<sup>226</sup> : la difficile conciliation de l'autonomie dans le travail et de la stabilité économique

Consultants experts, piéçards modernes, entrepreneurs de la débrouille, se positionnent sur un continuum sur lequel autonomie dans le travail et stabilité économique semblent se repousser mutuellement (Grégoire, 2007) : Le portage salarial apparaît comme une solution adaptée<sup>227</sup> aux consultants experts, possédant un nombre restreint de clients et connaissant des situations de quasi-salariat. Pour les entrepreneurs de la débrouille, la liberté théorique de l'activité se paie souvent par la rareté de cette dernière, et la précarité ne peut être combattue que par des bricolages qui ne sont jugés acceptables qu'au nom de cette valorisation importante de l'autonomie. La difficile recherche de cet équilibre, entre autonomie dans l'organisation du travail et stabilité économique, s'incarne en particulier dans le moment de la fixation du prix (et donc, du niveau des rémunérations) par les travailleurs et leurs clients. Si l'ordonnance sur le portage salarial et la loi qui l'entérine postule ainsi que l'autonomie du travailleur lui permet de « convenir du prix de sa prestation avec le client », la façon dont les prix s'établissent ressemble bien peu à la construction d'un consensus.

La théorie économique standard fait du prix un vecteur d'information en fonction duquel les agents ajustent leurs préférences de façon rationnelle. Pour les sociologues au contraire, les prix ne sont pas le résultat d'un ordre spontané qui verrait la rencontre d'une offre et d'une demande, mais découlent de dynamiques spécifiques, dans lesquelles les acteurs jouent un rôle d'importance. Catherine Paradeise (1984) retrace ainsi, dans le secteur de la marine marchande, la manière dont la construction de ce marché du travail et la fixation des rémunérations s'accompagnent de « super-règles », résultat d'un processus de négociation régulièrement recommencé au gré des rapports de force au sein du groupe professionnel. Lucien Karpik (1989, 1995) montre quant à lui, à travers le cas des avocats, la primauté d'un accord sur la qualité préalable à la fixation du prix : le prix est décidé après que le principe de la transaction a été arrêté (François, 2005, p.16). Ces regards sociologiques sont précieux, en ceci qu'ils intègrent la rémunération au sein du rapport de travail et permettent d'interroger les rapports de pouvoir qui s'expriment à travers elle.

Pour questionner la manière dont se façonnent les équilibres entre autonomie dans le travail et stabilité des revenus chez les travailleurs en portage salarial, nous prenons le parti d'interroger les

---

<sup>226</sup> Si cette expression est particulièrement ajustée à notre objet, et qu'elle nous semble poser d'emblée l'enjeu de cet avant-dernier point, précisons tout de même que son usage n'est pas une innovation de la part de l'auteur, mais qu'elle trouve par exemple sa place dans les travaux sur l'auto-entrepreneuriat (Abdelnour, 2017).

<sup>227</sup> Par « adaptée », nous entendons « qui permette de ne pas être dans la précarité ».

formes de rémunérations (François, 2005), c'est-à-dire leur nature ainsi que leur mode de définition. De façon schématique, il est possible de séparer le travail salarié du travail indépendant (1998)<sup>228</sup>, afin de dessiner un continuum sur lequel se positionnent les portés : alors que le salarié cède la direction du travail à l'employeur, qui en retire risques et profits en versant un salaire fixe à ses employés, le travailleur indépendant conserve sa liberté dans l'exécution de son travail, et assume les risques de son activité et la variabilité de son revenu. Si l'employeur achète une potentialité, ou une force de travail, le client paye pour un résultat. De nombreuses figures viennent complexifier cette dichotomie forcément caricaturale, notamment chez les travailleurs indépendants : on distingue ainsi parmi celles-ci le marchandage (Mottez, 1960), qui voit un ouvrier se charger auprès d'un patron de l'exécution d'un travail pour lequel il embauche des ouvriers pour l'assister dans sa tâche ; le travail à la tâche, où le travailleur vend le produit de son travail sans engager d'autres ouvriers ; l'honoraire, mode de rémunération des professions indépendantes dont le montant varie selon les clients, et qui concerne principalement les professions « honorables » (Coster, 1975). La variété des modes de rémunérations est plus importante encore chez les salariés, puisque la généralisation du salariat s'est accompagnée d'une diversification de ses formes (Menger, 2003), et du développement parallèle, au sein même du salariat dit classique, de formes de rémunérations qui mettent l'intéressement du salariat en leur centre (Mottez, 1966 ; Bernard et Penalva, 2016). Ces formes de rémunérations nous permettent d'interroger la nature du lien entre l'offreur et le demandeur de travail, et d'explorer la proximité de ces deux partenaires de l'échange ainsi que les modes de contrôle ou d'autonomisation dont l'un dispose sur l'autre.

La prise en compte des interactions qui lient le porté aux acteurs qui contribuent à l'échange (intermédiaires, client) amène ainsi à nous défaire de l'image d'un porté construisant son prix de façon autonome, et plaide pour la prise en compte des rapports de force qui le voient fixer un prix qui corresponde à ce qu'il anticipe être sa position sur un marché donné, ou à ce qu'il intériorise comme étant sa position. Ces processus varient selon les catégories de travailleurs identifiés préalablement, et déterminent les différentes formes prises par leurs rémunérations. De façon grossière, et en précisant d'emblée que ces associations correspondent à une simplification de réalités hybrides, nous pouvons attribuer à chacun des trois groupes identifiés dans notre typologie une forme principale de rémunération : si les consultants experts disposent d'une rémunération qui ressemble fort au salaire en forfait jours, les tacherons modernes sont rémunérés par un salaire aux pièces (Mottez, 1962) qui se décline sous différentes formes, tandis que les entrepreneurs de la débrouille cumulent généralement plusieurs modes de rémunérations, dans une entreprise de construction de revenu qui ressemble alors beaucoup à un bricolage. Au gré de ces différentes

---

<sup>228</sup> En arrivant au terme de cette thèse, nous espérons avoir déjà convaincu le lecteur du caractère fictif de cette séparation, qui s'avère toutefois, comme tout raisonnement typologique, un outil de conceptualisation intermédiaire stimulant.

formes, ce sont autant de processus de fixation des salaires, dévoilant des rapports de force distincts entre clients et travailleurs, qui apparaissent à l'analyse et que nous nous proposons de retranscrire. Nous analyserons dans un premier temps les représentations que se font les portés du prix de leurs prestations, et la manière dont les EPS participent à les élaborer, avant d'analyser les différentes formes de pouvoir dont jouissent les portés face à des clients qui imposent souvent leurs propres tarifs. Nous verrons enfin comment, et à quelles conditions, l'imposition d'un prix peut être un instrument de réappropriation du travail.

### *2.1 Comprendre, faire comprendre, et vendre le « juste » prix de son travail en portage salarial*

Comprendre les formes de rémunérations que reçoivent les portés suppose au préalable d'analyser les représentations qu'ils se font de leur valeur. Si le parcours salarial des portés est souvent marqué par une volonté de distinction poussant à mettre en avant la valeur de leur travail, fixer un prix sur ce travail lorsqu'on devient indépendant n'a pourtant rien d'évident, et suppose une opération de traduction de la valeur du travail d'un salaire vers un chiffre d'affaires, un honoraire, ou un tarif. La fixation du prix horaire ou journalier du travail est une étape au cours de laquelle l'EPS produit un contenu régulier, supposé accompagner le porté dans un moment charnière difficile pour celui qui a passé la plus grande partie de sa carrière en tant que salarié. Faisant volontiers l'impasse sur la particularité des situations individuelles, ces discours tendent à euphémiser les rapports de force entre portés et clients et à considérer les travailleurs comme des agents rationnels à qui il appartient de déterminer sa position vis-à-vis d'une concurrence clairement identifiable. L'observation de la manière dont les portés fixent leur prix aboutit pourtant à observer la diversité de ces modes opératoires, qui sont généralement le fruit de tâtonnements qui invitent à relativiser grandement l'idée d'un juste prix du travail fixé une fois pour toutes. Les portés doivent en effet composer avec des tensions et contradictions qui président à l'établissement d'un prix dont ils ne sont pas toujours les maîtres.

#### 2.1.1 Le juste prix : concilier le niveau de vie du porté avec la loi du marché

Les premiers contacts des portés avec l'EPS, et la socialisation à un monde de l'indépendance dont cette dernière se propose d'expliquer les règles du jeu, s'accompagnent souvent d'une série de prescriptions relatives au prix auquel il convient que les travailleurs se vendent. Lors des réunions d'information, et après que le coût du portage salarial se trouve présenté aux portés (environ 50% du chiffre d'affaires), les personnels des EPS cherchent à désamorcer les critiques qui pourraient émaner des portés en leur signifiant que les tarifs de leurs prestations se doit d'intégrer ce coût supplémentaire de façon à ne pas leur causer de diminution de revenus. Les EPS fournissent ainsi des conseils sur la façon de construire son offre et sa relation vis-à-vis des clients, qui s'incarne à travers le moment de la définition du prix. Souvent présenté comme le fait du seul porté, sur lequel

repose la responsabilité de la fixation de son prix en fonction de ses besoins, le processus de détermination du prix constitue, dans la lignée des travaux d'économie qui font de l'entrepreneur un acteur rationnel capable de déterminer un « juste prix », un moyen d'effacer les rapports de force qui s'imposent à quiconque est amené à déterminer combien vaut son travail.

Votre prix c'est vous qui le définissez. Alors c'est pas toujours facile quand on a longtemps été salarié, mais il faut que vous preniez conscience que votre travail a un certain prix et que vous arriviez à le fixer. Et il faut que votre prix vous permette de vivre confortablement et avec lequel vous soyez à l'aise. Donc prendre en charge vos missions, mais également vos temps de prospection et vos vacances.

(Observation participante lors d'une formation « devenir consultant en portage salarial », organisée par une EPS membre du top 15, avril 2016).

Cette présentation laisse à penser qu'il appartient au porté, travailleur isolé fabriquant son offre en amont de tout contact avec un client, de déterminer le niveau de salaire qu'il souhaite obtenir<sup>229</sup>. Elle invite ainsi à des opérations de traduction visant à traduire le salaire perçu lors de la carrière

#### DÉTERMINATION DU TAUX D'HONORAIRES JOURNALIER

Sur la base de ces données, nous procéderons par étapes pour **déterminer le taux journalier d'honoraires**. Voici un tableau synthétique avec le détail du calcul qui nous amène à ce résultat ci-dessous :

Masse salariale annuelle	95 130 €
Chiffre d'affaires à réaliser	115 000 €
Prix de journée	850 €

##### ■ Masse salariale annuelle du consultant :

■  $(60\,000 \text{ €} \times 1,05) \times 1,51 = 95\,130 \text{ €}$  ceci inclus : le salaire brut y compris les congés payés et les 5 % d'indemnité de clientèle (voir article précédent), auquel s'ajoutent les charges patronales.

##### ■ Chiffre d'affaires à réaliser par le consultant :

■ A cette somme nous ajouterons 8 000 € de frais :  $95\,130 + 8\,000 = 103\,130 \text{ €}$

■ Et nous imputerons les charges de gestion qui seront dans ce cas de 10 % sur le C.A. Soit :  $103\,130 / 0,9 = 114\,588 \text{ €}$  arrondis à 115 000 €

Voici donc ce que notre consultant devra **percevoir comme honoraires** au cours de son année pour percevoir son salaire antérieur + 5 % plus ses frais de fonctionnement et de gestion.

Comme il doit continuer de se former, de rechercher et de négocier ses missions, de faire ses déclarations d'activité, organiser ses déplacements professionnels, faire quelques investissements bureau, informatique...), il ne pourra être au service direct de ses clients que 140 jours et non 218 jours comme un salarié classique. Ce **montant annuel d'honoraires** devra donc être recouvert en 140 jours facturés.

##### ■ Ceci permet de déduire un prix de journée :

■  $115\,000 / 140 = 821 \text{ €}$  / qui seront arrondis à **850 €** pour se laisser une marge de négociation.  
**800 €/jour est un taux courant pour une telle expertise**

Figure 21 : Déterminer sa valeur en tant qu'indépendant, une opération complexe

salariale en un taux journalier de facturation à appliquer en tant qu'indépendant, et établit pour plausible que le revenu reste le même d'une situation à une autre. Sur certains sites d'EPS, ou lors des réunions d'information, les EPS proposent alors aux portés des simulations, destinées à établir un montant nécessaire de facturation (voir ci-contre) :

Le travail de socialisation à l'indépendance que les EPS entreprennent vis-à-vis des portés débute donc par la construction de la possibilité théorique d'une stabilité de la situation économique des portés. Ce mode

de fixation du prix invite le porté à ajuster son taux de facturation au salaire qu'il souhaite obtenir,

<sup>229</sup> Certaines EPS proposent des simulateurs de salaire qui demandent au porté de renseigner le niveau de salaire qu'il souhaite obtenir et qui détermine un taux de facturation journalier en conséquence.

en y intégrant les différents coûts induits par ce mode de facturation. L'explication fait toutefois le pari (audacieux) d'un volume de 140 jours travaillés dans l'année, ce qui suppose la possession d'une clientèle stable, dont nous avons vu qu'elle n'était une réalité que pour les consultants experts placés dans des situations de quasi salariat. La démarche n'est pas anodine, puisqu'elle vise aussi à se prémunir des éventuelles déceptions des salariés portés sur le revenu généré par leur activité en portage salarial, en leur faisant porter la responsabilité de définir un prix compatible avec un niveau de vie espéré. Cette logique, incitant les portés à définir le prix de leur prestation en fonction du salaire final qu'ils souhaitent obtenir, n'est toutefois pas la seule forme de socialisation au travail indépendant par le prix que les portés reçoivent de la part de leur EPS, et se confronte à d'autres logiques, destinées à faire assimiler aux travailleurs le contexte concurrentiel dans lequel ils se trouvent placés :

Comment fixer votre rémunération ?

1. Le chiffre d'affaires visé

En portage salarial, la rémunération perçue par le consultant correspond à environ **la moitié du chiffre d'affaires**<sup>230</sup> qu'il réalise. Une donnée qu'il ne faut jamais perdre de vue quand il s'agit de négocier ses honoraires avec un client. Ainsi, si le consultant vise une rémunération mensuelle nette de 4 000 €, il doit faire en sorte de négocier des honoraires assez élevés pour générer un chiffre d'affaires mensuel moyen supérieur à 8 000€, soit environ 100 000€ par an.

2. Le tarif du client

Parfois, c'est tout simplement le client qui dicte ses tarifs. C'est notamment le cas dans les secteurs où **l'offre est plus forte que la demande** ; il peut être alors difficile d'imposer ses tarifs face à des concurrents qui tirent volontairement les prix du marché vers le bas ou qui ne se vendent pas à leur juste valeur, à cause d'une concurrence trop rude.

Lorsqu'il n'y a pas de négociation possible, si les honoraires proposés ne conviennent pas au consultant, il peut être tout simplement préférable de **décliner l'offre de mission** au profit d'une mission plus rémunératrice.

3. Le prix du marché

Par ailleurs, les professionnels sont tributaires de ce que l'on nomme les « prix du marché ». Autrement dit, il existe une moyenne de prix autour de laquelle gravite une majorité de prestataires de service exerçant dans un même domaine d'activité.

Cette moyenne, qui évolue au fil du temps, peut servir de point de départ à une négociation, l'idéal étant évidemment de parvenir à négocier des **honoraires supérieurs à la moyenne**, d'autant plus si l'expérience du consultant le justifie.

Figure 22 : Présentation des trois méthodes de définition du prix de la prestation adressée aux salariés portés par une entreprise de portage de grande taille (source : site internet EPS, reprenant le contenu d'une formation "apprendre à fixer son prix")

<sup>230</sup> En gras sur la plateforme.

De cette façon, le porté est présenté comme un agent économique construisant son offre seul, mais devant rassembler l'information nécessaire à l'élaboration d'un juste prix capable de satisfaire le client. Cette présentation témoigne d'une certaine prise en compte des rapports de dépendance et de domination entre client et travailleur, que le porté est invité à résoudre par le jeu du marché (chercher un client qui paiera mieux). La cohabitation de ces trois méthodes d'évaluation de son prix donne ainsi l'image d'un jeu concurrentiel capable de fournir du travail au porté, mais implique que ce dernier soit en mesure d'acquiescer la capacité de mesurer rapidement l'état de la concurrence sur son marché et de se positionner parmi elle.

### 2.1.2 La fixation du prix par les portés, une opération incertaine

Fixer son prix par rapport à un contexte concurrentiel n'a rien d'évident pour des travailleurs qui se caractérisent souvent par leur isolement et leur insertion sur des marchés où les biens ne sont pas nécessairement comparables. Elle l'est d'autant moins pour des portés qui, le plus souvent, n'ont connu qu'une carrière salariale au sein de laquelle estimer le prix de son travail individuel n'est pas chose évidente, la détermination d'un prix auquel vendre sa prestation conduit ainsi à opérer un certain nombre de bricolages et d'estimations approximatives qui ne donnent pas systématiquement l'occasion d'être rémunéré à ce que les travailleurs estiment être leur juste valeur. La capacité à définir son prix implique en effet des dispositions à identifier son offre au sein d'un espace concurrentiel, qui ne va pas de soi. Les portés ont donc la charge de recueillir de l'information pour établir leur prix, et utilisent pour ce faire différents canaux évoqués par l'EPS. Le questionnaire permet d'identifier les principaux modes de détermination du prix retenus par les portés : une étude de la concurrence et des tarifs pratiqués ; les conseils d'un professionnel du secteur ; la considération du salaire final désiré ; les conseils de l'EPS.

Tableau 22: Les méthodes de fixation des prix des travailleurs en portage salarial

Élément considéré pour fixer le prix (plusieurs réponses possibles)	Conseils EPS	Conseil professionnel du secteur	Salaire désiré	Étude de marché
Proportion dans la population (n=151)	29 %	15 %	43 %	69 %

La plupart des portés déclarent avoir recours à une forme d'étude de marché avant de décider de leur prix. Cette méthode repose souvent sur la mobilisation de recherches sur internet, en faisant usage des NTIC<sup>231</sup> dont Pierre Marie Chauvin (2011) a déjà pu observer qu'« elles ont contribué à

<sup>231</sup> Nouvelles techniques d'information et de communication

réduire les écarts de prix entre les offres de concurrents », et à « la création d'une arène d'observation généralisée où « tout le monde se regarde sans arrêt pour connaître les prix que les autres pratiquent » (*Ibid*). La priorisation de l'observation du marché et de l'adaptation de son prix à la concurrence apparaît cohérente avec le récit de la plupart des portés qui, en entretien, mettent en avant leur souci de proposer un prix acceptable à leurs clients potentiels. Ce processus n'est pas aisé, puisqu'ils doivent, pour ce faire, intégrer le coût du portage salarial (les commissions, mais aussi les cotisations), et par conséquent proposer un tarif plus élevé que les auto-entrepreneurs par exemple :

Il faut faire comprendre aux clients que si on vend à ce prix-là, c'est pas autant qui arrive dans notre poche. Que dans le prix qu'on leur fait payer il y a aussi les cotisations, etc. et que donc on s'en met pas plein les poches. Et puis on leur dit aussi que c'est plus simple pour eux parce que comme ça ils ont pas de risque de requalification contrairement aux auto-entrepreneurs, et ça évidemment c'est important pour eux. Donc voilà, faut faire comprendre que c'est pour ça qu'on est un peu plus cher aussi.

(Entretien avec Cyrielle, 51 ans, coach thérapeute en portage salarial, diplômée d'un master de sociologie, parents employés).

Ce travail de justification d'un surcoût vient complexifier le processus de fixation du prix qui n'est déjà pas aisé. D'autant que les portés préfèrent le plus souvent se positionner dans ce qu'ils estiment être une moyenne basse afin, comme le déclarent plusieurs enquêtés, de « se sentir à l'aise » avec leur prix. Ce positionnement par rapport au marché reste incertain dans un certain nombre de situations, et reste tributaire de la capacité du porté à récolter de l'information sur son secteur d'activité (Dallery, Eloire et Melmiès, 2009). Ce travail peut s'exercer de plusieurs manières, et combine le plus souvent des conseils personnels de relations amicales et professionnelles et la prise d'informations via des recherches internet :

AL : Donc, comment vous avez décidé combien vous valiez ?

R : Ça, c'est dur au début parce que c'est assez opaque. Tu te documentes sur internet, tu trouves des pistes, tu trouves des forums où des gens se posent la question. Du coup, il y a quelques éléments de réponses. Tu trouves des études, tu vois un peu les prix du marché. Il faut pas oublier que t'es à Paris, et puis ça dépend du client.

Je te dis, mes premières missions n'ont pas donné suite, les premiers clients de mon partenaire n'ont pas donné suite derrière à d'autres contrats. Est-ce que le prix facial (nda : prix proposé au client, comprenant les cotisations et la commission de l'EPS) d'une journée de consulting les a effrayés parce que pour eux, ça représente une journée de chiffre d'affaires et que c'est impossible, impensable de donner ça à un extérieur pour une journée de présence alors qu'un salarié leur coûte trois ou quatre fois moins ?

(Entretien avec Bernard, 52 ans Consultant culinaire en portage salarial depuis deux ans, père maître d'hôtel, mère entraîneur de sport, diplômé d'un CAP cuisine).

Le niveau de rémunération des portés se trouve ainsi indexé à leurs équivalents en entreprise, à ceci près qu'il leur appartient de rendre légitime la partie du salaire correspondant aux cotisations patronales et salariales. Or ce surcoût ne revêt pas la même implication selon le profil des portés qui sont chargés de le justifier, et prend place au sein de différentes configurations marchandes dépendantes des modes de relations entre les portés et leurs clients.

Si le processus de définition idéal du prix de la prestation du porté est conçu comme un moyen de concilier un niveau de vie espéré et la possible insertion sur un marché concurrentiel, le déterminer n'est pas chose facile pour les portés. Ces derniers ont recours à différentes sources d'informations pour tenter de dresser un tableau de la concurrence qui leur permette de s'y positionner. Bien souvent, toutefois, le prix ne se fixe pas au terme d'une négociation au cours de laquelle le porté joue un rôle central, mais s'inscrit dans une interaction asymétrique entre lui et son client.

## ***2.2 La fixation du prix, expression de l'état du rapport de force entre porté et client***

Au cours du processus d'élaboration du prix, qui repose sur une diversité de vecteurs d'information et de prescription, différentes dimensions doivent être conciliées par le porté. Ce dernier est toutefois loin d'être un acteur isolé au moment d'établir le prix qui lui semble juste. Le prix émerge d'une interaction que l'on peut difficilement concevoir autrement que comme un rapport de pouvoir. La notion de pouvoir de marché (Dockès, 2000) rend compte d'une situation dans laquelle B fait quelque chose pour A en échange d'une contrepartie, « avec des conditions d'échange telles qu'il doive passer sous les fourches caudines de A » (p.925). En d'autres termes, le travailleur doit convaincre son client de la qualité de sa prestation en amont de celle-ci (pour contracter) ou lorsqu'il la réalise (pour avoir une chance de re-contracter). Cette interaction se construit autour d'une évaluation mutuelle des qualités des partenaires de l'échange : alors que le producteur évalue la qualité de son client au niveau de rémunération qu'il lui propose et à l'intérêt d'une mission dans laquelle il investit du travail, le client évalue le statut du producteur, c'est-à-dire « la qualité perçue (perceived quality) de ses produits relativement à la qualité perçue des produits de ses concurrents » (Podolny, 1993, p.830). Le prix vient alors simultanément traduire la capacité des acteurs à s'engager autour d'une convention qu'ils estiment raisonnable, positionner le producteur au sein d'un marché concurrentiel, et témoigner des moyens de pression (parfois implicites) dont le client dispose à l'égard du producteur. Ces trois dimensions, autour desquelles gravitent confiance, concurrence et rapports de force, nous semblent essentielles pour saisir la manière dont les portés déterminent leur valeur, et s'agencent différemment en fonction des profils de ces derniers. A partir des trois profils identifiés précédemment dans notre typologie, et des différentes formes de rémunérations qui leur correspondent, nous souhaitons ainsi, au cours de ce point, rendre compte du pouvoir de marché dont disposent les portés dans les relations qu'ils développent avec leurs clients.

Si dans tous les cas, il s'agit pour les portés de générer un chiffre d'affaires qui sera transformé en salaire, cette rémunération revêt différentes significations selon les positions des portés.

Des trois groupes préalablement identifiés, les consultants experts sont ceux qui parviennent à défendre le tarif de prestation le plus important. Les entretiens laissent transparaître un niveau moyen de facturation important, tout comme les réponses au questionnaire, qui mettent en évidence que lorsque la distance entre l'activité en portage salarial et l'emploi salarié est la plus faible, le tarif horaire ou journalier de la prestation du travailleur est fixé à un niveau plus élevé :

Par rapport à votre emploi salarié, votre travail comme indépendant est :	Travail identique	Travail partiellement différent	Travail complètement différent
Moins de 400 € /jour	20.5%	25.6%	41.7%
Entre 400 et 600 € / jour	25%	36%	42.4%
Entre 800 et 1000 € / jour	21.7%	18.6%	8.3%
Plus de 1000 € / jour	11%	8.1%	0%
Variable	21.8%	11.7%	7.6%

Figure 23: La distance à l'emploi salarié, un déterminant essentiel du niveau de facturation

Cette répartition se retrouve dans les formes des rémunérations des travailleurs de nos trois groupes : pour les consultants experts, maintenus dans une situation de quasi salariat, la rémunération s'apparente à un « salaire arbitré », susceptible de connaître des variations périodiques suivant des choix de clientèle qui leur sont propres ; les piécards modernes, en revanche, sont payés par un tarif à la pièce, qu'ils tentent de traduire en un temps de travail qui soit compatible avec un niveau de revenu perçu comme décent. Pour les entrepreneurs de la débrouille, enfin, la rémunération se fait d'une accumulation de sources de revenus d'origines diverses, sur laquelle ils n'ont souvent qu'une prise limitée et qui contraint à différentes formes de bricolages pour constituer un revenu.

### 2.2.1 Les consultants experts, le salaire arbitré

Pour les consultants experts, le chiffre d'affaires généré ressemble au salaire en forfait jour. Le client fixe, avec le travailleur, un certain nombre de jours de travail au cours desquels il souhaite s'attacher ses services, en le rémunérant à un prix correspondant à un tarif journalier. La fixation d'un tarif journalier ne signifie pas que ces travailleurs partagent le même niveau d'incertitude que

les travailleurs journaliers de Sébastien Chauvin (2010), qui remettent tous les matins leur force de travail sur le marché, sans aucune garantie de succès. Dans le cas de nos consultants experts, le contrat avec les clients se signe sur une longue période, souvent de quelques mois, et le travail s'organise autour de projets complexes auxquels les travailleurs prennent une part plus ou moins importante. C'est le cas de Jeanne, qui après une dizaine d'années passées dans une société de services qui la plaçait chez différents clients sollicite une entreprise de portage salarial avec laquelle elle signe son contrat de travail. Elle reste, dans le même temps, en contact avec son ancienne SS2I, qui la met en relation avec certains clients mais qui ne lui verse plus de rémunération<sup>232</sup>. Le prix de son travail est alors déterminé en amont de la prestation, dans l'interaction entre la société de services et l'entreprise cliente. Facturée journalièrement à 470 €, la société de service prélève environ 20% de ce montant, et le chiffre d'affaires d'un jour facturé de Jeanne est alors de 365 €. Ce mode de travail, où le travailleur est payé pour un certain nombre de jours de travail et des horaires précis, a alors beaucoup à voir avec le salariat classique, et l'on y voit émerger des situations d'ennui au travail traditionnellement davantage attribuées au travail salarié (Loriol, 2006) :

R : Les horaires, j'arrive à 9h30, je pars à 17h le jeudi, 17h30 les autres jours. Mais c'est un client qui est un peu particulier parce qu'il n'y a pas beaucoup de chefs, donc finalement comme je sais pas ce qu'on attend de moi bah je fais rien. (rires)

AL : Vous ne faites rien?

R : Il y a des fois où je me suis dit, j'arrive le lundi matin à 9h30 tranquille, à 9h45 j'ai fini de travailler. J'arrête pas de dépenser des sous sur internet parce que je suis sur internet toute la journée. Je l'ai dit que c'était pas très chargé mon activité mais j'ai l'impression que je suis surtout là pour justifier que mon responsable direct il a deux ressources externes. Ça lui donne une position de chef.

(Entretien avec Jeanne, 44 ans, diplômée d'un bac + 4 en psychologie puis d'un bac +3 en informatique équivalent +5 en formation continue par la suite, consultante externe en système d'informations père militaire et mère institutrice (fonctionnaires), mariée, deux enfants).

Si la régularité de la rémunération dont bénéficient les portés peut s'apparenter à un salaire fixe, les usages qu'en font les entreprises clientes rappellent que les politiques de rémunération participent de l'organisation du travail (Amadieu, 1990). En l'espèce, certains consultants experts soulignent que leur mobilisation peut être le résultat de luttes de pouvoir au sein des organisations qu'ils intègrent, et se présentent alors davantage comme des leviers actionnés par des stratégies

---

<sup>232</sup> Entre la première et la deuxième situation, Jeanne passe donc de salariée de la société de services à salariée de l'EPS, et la société de service n'assure pour plus pour elle qu'une mission de mise en relation avec le client, s'assurant par ce biais le prélèvement d'une certaine marge, mais moins importante que celle qu'elle prélevait lorsqu'elle salariat Jeanne. En contrepartie, les périodes d'intermission de Jeanne ne sont plus rémunérées par la société de services, mais par les revenus de l'assurance chômage.

managériales que comme des travailleurs réellement indépendants. Pour ces consultants experts ayant recours à des intermédiaires, l'indépendance ne change pas fondamentalement de façon de travailler ni le contenu du travail, mais transforme la forme de la rémunération et le rapport à la clientèle. Alors qu'ils sont salariés d'une société de service qui règle leur évolution de carrière autour d'un salaire dans le premier cas, ils se mettent au service d'un client qui génère leur chiffre d'affaires dans le second. Dans cette configuration quadrangulaire, qui voit les portés avoir simultanément recours à une société pour avoir accès à un client et à une EPS pour fabriquer leur salaire, les portés disposent d'une marge de manœuvre plus importante, puisque leur rémunération évolue en fonction des clients pour lesquels ils décident de réaliser des missions. Délestés de tout travail de prospection, la qualité de leur travail n'est estimée en amont de la mission qu'à l'aune d'un entretien avec l'entreprise cliente, qui rappelle une fois de plus la proximité de ces travailleurs avec le cadre salarial dans lequel le mode de recrutement est souvent similaire (Eymard-Duvernay et Remillon 2012). Julien, ingénieur développeur, se saisit de ce quasi-salariat pour ne réaliser des missions que dans le secteur de la finance afin de générer le revenu le plus important possible :

Dans la finance, des fois il y a pas d'intérêt à mettre en place telle fonctionnalité, mais finalement, c'est pour faire plaisir à Pierre, Paul ou Jacques... Le sens réel de mettre en place de nouvelles fonctionnalités est plus lié au bon sens mais aux personnes qui pourront aider le chef de projet à monter dans la hiérarchie. Alors que dans l'industrie, quand on a un réel besoin, on sait où on va. Mais être dans la finance... C'est plus un choix financier. Comme ça paye très bien, je suis là aussi pour ça. On peut trouver ça un peu vénal mais j'ai une famille à nourrir, et il faut remplir le frigo comme on dit.

(Entretien avec Julien, 37 ans, ingénieur développeur en portage salarial depuis 2 ans, diplômé d'une école d'ingénieur, père ingénieur et mère sans emploi, marié, deux enfants).

Dans ce cas, la rémunération constitue un chiffre d'affaires sur lequel les consultants exercent une influence qui n'apparaît pas au premier regard : ces portés se voient globalement imposer leur tarif journalier de facturation, mais sont toutefois (relativement) libres de candidater pour une mission plutôt que pour une autre, d'identifier un secteur plus lucratif qu'un autre. La rémunération des portés ressemble alors à un salaire variable, sur lequel ces derniers possèdent une (relative) marge de manœuvre en fonction des clients qu'ils privilégient.

Pour d'autres consultants experts n'ayant pas recours à des intermédiaires pour fixant le tarif de leur prestation, la fixation du prix passe par l'estimation d'un tarif journalier destiné à mettre une valeur sur le contenu de leur travail. Ce processus constitue la plupart du temps à une opération faite de tâtonnements et d'incertitude :

AL : Du coup, il y a une question qui se pose, c'est la définition du prix de ta prestation quand tu passes de salariat à indépendante... Donc comment t'as fait ça ?

R : Mal ! Je suis pas une commerciale, je suis une gestionnaire. Me vendre, moi, c'est une catastrophe, je sais pas le faire. Du coup, j'ai fait des calculs dans tous les sens, avec le nombre de jours, pour voir combien ça faisait par mois. Mais est-ce qu'il faut que je prenne en compte les jours où je travaille pas ? Ou "merde, là, je suis trop chère" et machin. Du coup, je me suis pas trop mal vendue, mais assez mal quand même. Je me suis vendue à 550€/jour, ce qui est pas moche, mais c'est juste que je pense que j'aurais pu être à 600, 700 ça passait aussi. Parce qu'il y en a que je connais du groupe d'indépendants, quand j'ai dit cinq cent cinquante, ils m'ont dit "c'est tout ?". Ouais, mais je facture huit à dix jours par mois. C'est pas mal, non plus. Ce qui fait que je peux pas être auto-entrepreneur. Je suis au dessus du taux auto-entrepreneur, donc c'est pas mal.

(Entretien avec Céline, 44 ans, contrôleur de gestion en portage salarial depuis 3 ans, études de commerce, diplômée d'un MBA (bac+5) aux Etats-Unis, Père militaire, mère sans emploi puis institutrice, mariée).

Les membres de ce groupe qui n'ont pas recours à un intermédiaire sont généralement ceux dont la construction du prix partage le plus avec la description idéale faite par les EPS. Prenant en compte un revenu désiré qu'ils estiment être correct, ces travailleurs inscrivent leur carrière d'indépendant dans une continuité suffisamment étroite avec leur parcours salarial pour bénéficier d'une continuité de rémunérations. Cela n'exclut pas toutefois, comme dans le cas de Céline, une sous-évaluation de son tarif que le contact avec des pairs peut objectiver rétrospectivement. Mais cela assure *a minima* une mise à distance de la précarité et le maintien d'un revenu perçu comme satisfaisant. Ces configurations reposent sur un haut niveau de diplôme spécialisé, et la faculté de transformer d'anciennes relations salariales ou des relations intermédiées en relations de clientèles. La continuité avec le parcours salarial est donc triple : l'activité, l'autonomie organisationnelle et la rémunération, se situent dans le prolongement de celles des travailleurs salariés, avec une mise à distance de l'entreprise qui, même lorsqu'elle s'accompagne d'une baisse de rémunérations, est appréhendée comme une amélioration des conditions de travail

### 2.2.2 Les piéçards modernes, entre imposition et négociation de la rémunération

Le rapport que les piéçards modernes entretiennent au processus de détermination du prix de leur travail peut s'approcher de celui des consultants experts. Leur prix peut également être fixé par un intermédiaire ou déterminé par le travailleur ayant la charge de le faire accepter au client. Les deux processus se distinguent toutefois par ce que traduit le prix pour l'un et pour l'autre. Si chez les consultants experts, le prix correspond à la rémunération du travailleur pour un certain nombre de journées de travail, dans le cas des piéçards le prix correspond en revanche à la récompense d'un résultat, ce qui nous rapproche alors des schémas plus classiques du travail indépendant.

Dans un certain nombre de situations, pour ces travailleurs, la formation du prix s'effectue en amont entre le client et l'intermédiaire, et le travailleur n'a pas de réelle prise sur le tarif de sa prestation. C'est le cas de Clarice, qui se définit comme journaliste en portage salarial. Son activité consiste principalement à rédiger du contenu à destination d'entreprises (articles pour des revue

internes, documents annuels) qui la rémunèrent pour chaque article qu'elle produit. Ses clients la contactent par l'intermédiaire d'une agence qui assure la mise en relation de l'offre et de la demande. L'entreprise cliente paye ainsi l'agence qui fait appel à Clarice en lui versant ce qui deviendra son chiffre d'affaires<sup>233</sup>, correspondant à un certain nombre de mots ou de signes rédigés. Dans cette relation intermédiée, Clarice ne dispose donc pas de marges de manœuvre pour déterminer le prix de sa prestation, ce qui engendre un certain nombre de tensions :

Quand on fait un article, on va dire en gros : c'est 7 heures de travail. Mais c'est pas du tout 7h de travail sur une journée. Si je devais facturer le temps que je passe sur un article, ce serait plus élevé...

Parce que pour l'instant, quand vous faites un article, vous êtes payé au signe. Si vous commencez à dire : « vous êtes payé au temps » et que vous intégrez un temps de préparation, c'est plus la même chose. Et l'agence est-ce qu'elle est prête à payer un surplus de qualité ? Pas sûr. Par exemple, on me demande de faire un article sur la sécurité alimentaire. Je connais rien au sujet donc je vais aller sur internet, regarder, me renseigner... Mais j'ai pas les moyens de bien faire ça.

(Clarisse, 43 ans, journaliste d'entreprise en portage salarial, diplômée d'une école de commerce, bac+5).

La fixation du prix, négociée entre l'intermédiaire et l'entreprise cliente, participe de la définition de l'organisation du travail qui sera celle du travailleur. Le pouvoir sur l'organisation du travail est ainsi encadré dans le pouvoir économique, qui établit les moyens qui pourront être mobilisés par le travailleur dans le cadre de leur mission. Que la définition de ce prix échappe au travailleur est caractéristique d'une asymétrie qui, sur le marché de la pige (Pilmis, 2007) comme au sein de nombreux marchés sur lesquels s'insèrent les travailleurs en portage salarial, contribue à rendre possible l'existence d'un pouvoir de marché (Dockès, 2000). Le pouvoir de l'intermédiaire s'incarne ici dans l'opération de transformation du nombre de signes en temps de travail, qui, pour cette portée, constitue un moyen d'invisibiliser la quantité de travail réalisée et la façon dont cette dernière est déterminée. Bien qu'elle travaille depuis chez elle et avec de réelles conditions de liberté organisationnelle (notamment en termes d'horaires), l'autonomie de Clarice se trouve donc altérée par la nécessaire adaptation aux conditions matérielles de réalisation du travail qui lui sont imposées. La négociation intermédiaire / client définit le style qui devra être celui de l'article écrit par le porté :

De plus en plus, on nous demande d'écrire court, dense, avec de moins en moins d'adverbes. Et le problème, c'est que quand vous avez quelqu'un au téléphone, le résultat c'est 4 lignes mais vous avez galéré 20 mn au téléphone. Par rapport à un prix fixé par un volume de caractères, c'est absurde. Donc si vous voulez le portage, c'est bien parce que machin, l'indépendance, mais il y a le pouvoir économique qui est entre les mains du donneur d'ordres.

---

<sup>233</sup> Qui sera lui-même transformé en salaire par l'intermédiaire de l'EPS.

(Clarisse, 43 ans, journaliste d'entreprise en portage salarial, diplômée d'une école de commerce, bac+5).

Cette configuration place le porté dans une situation qui rappelle le travail aux pièces dans l'industrie à domicile analysé par Bernard Mottez (1960), et dans lequel « il n'est tenu aucun compte du temps nécessaire pour effectuer l'ouvrage » (p.207). Si le travailleur dispose alors d'une grande autonomie formelle dans la réalisation de son travail, puisque les « marchandeurs ne participent pas à l'organiser » (*id.*, p.208), la fixation du prix par l'intermédiaire et le client contribuent à réduire ses marges de manœuvre dans la mesure où générer un revenu satisfaisant passe par une augmentation de la cadence de travail ou une diminution de sa qualité. A la manière des piéçards du XIXème siècle, l'activité des travailleurs est gouvernée par la circulation de conventions de prix, qui ne constituent pas des minimums légaux, mais des références pour les discussions entre les différentes parties prenantes de l'échange (Didry, 2011, p.58). Ce mode de fixation des prix est toutefois régulièrement décrié par les travailleurs, comme en témoigne l'investissement de Clarisse dans un collectif militant pour le passage au paiement des travailleurs au temps et non au signe.

D'autres travailleurs, qui entrent en contact direct avec leur client, négocient avec lui le prix du produit qu'ils vendent et déploient des dispositifs argumentatifs afin de lui en faire accepter la valeur. Pour ce faire, le travailleur a alors régulièrement recours à une opération de mise en visibilité de son temps de travail. C'est ainsi que certains portés, afin d'ajuster au mieux le prix du travail qu'ils effectuent à destination de leur client, déploient des mécanismes de quantification de leur temps de travail afin de rendre compte du travail fourni à ce dernier le plus précisément possible :

Je fais un reporting minuté quand je commence à bosser, parce que, pareil, ma journée, c'est impossible pour moi de dire "aujourd'hui je travaille pour tel client". Dans une journée, je vais travailler pour dix clients, donc il faut bien que je découpe, que je compte. Il y a certaines missions pour lesquelles je fais un reporting minuté. C'est-à-dire que tel jour, telle heure, j'ai commencé à bosser sur tel sujet. Si j'ai un coup de fil, si je vais aux toilettes, je mets un chronomètre en route sur l'ordi pour savoir combien je devrais retirer. Et donc, à telle heure, j'ai fini de bosser sur tel sujet. Je suis passé sur un autre sujet.

(Entretien avec Bernard, 52 ans Consultant culinaire en portage salarial depuis deux ans, père maître d'hôtel, mère entraîneur de sport, diplômé d'un CAP cuisine).

Le fait de fixer son prix et d'en être responsable conduit ainsi à une forme nouvelle de mobilisation de la main d'œuvre. En empruntant au salariat la mesure du travail par le temps (Thompson, 2003), et à l'entrepreneuriat la définition d'un prix fixé par la négociation entre les deux parties, les portés deviennent leur propre contremaître. Les temps de pause au sein de la journée de travail sont traqués afin de ne rendre possible la comptabilisation que des heures « réellement productives ». Mais alors que dans le salariat classique, le contremaître se charge d'assurer l'exploitation maximale

d'une main d'œuvre dont il convient de réduire les temps de pause (*Ibid.*) de priver de ses temps de pause, les formes d'emploi telles que le portage sortent le chronomètre de l'atelier pour le confier aux travailleurs qui, depuis chez eux, en font un usage parfois tout aussi rigoureux à l'encontre des temps morts. Pour tenir à distance le chronomètre, certains travailleurs peuvent alors opter pour la détermination d'un forfait, s'exprimant par l'élaboration d'une estimation du temps de travail nécessaire à la fabrication du produit vendu. C'est la méthode pour laquelle opte Michael, consultant en tourisme réalisant des services pour des institutions associatives (rédactions de plaquettes touristiques, interventions lors d'événements), qui choisit, après avoir pendant un temps chronométré son activité en temps réel avant de le facturer à son client, d'avoir recours à une facturation par forfait en amont de la réalisation de la mission afin de ne plus avoir à « chronométrer en permanence » ses activités.

R : Une fois que j'ai fait ça c'est mieux pour le client et moi. Moi il faut que j'estime combien d'heures je vais consacrer au travail. Et quel que soit le temps je sais que je toucherais tant.

AL : Donc tu factures par projet, au résultat, sans dire le volume horaire qu'il y a, ça tu gardes pour toi ?

R : Voilà. C'est pas leur problème, c'est à moi de gérer ça.

A : Et c'est pas difficile ? Je veux dire, tu sous-estimes pas le temps de travail dont tu as besoin ?

R : ça m'est arrivé oui ! Surtout au début. Mais au début tu es enthousiaste sur ton nouveau travail, ta nouvelle mission... T'as envie de goûter à tout. Et donc il y avait des missions sur lesquelles je disais : je peux faire ça dans une demi-journée et puis trois jours après j'étais en train de peaufiner. J'ai rendu des copies superbes et les clients étaient très contents mais j'ai perdu beaucoup de temps derrière ça. Donc c'est aussi un travail d'entraînement, voir, j'estime que ça va me prendre tant.

(Michael, 52 ans, consultant en tourisme en portage salarial, père salarié dans la communication, mère travaillant en agence de voyage, marié, diplômé d'une école de journalisme aux Etats-Unis cursus publicité).

L'acquisition d'une certaine forme de tranquillité dans l'organisation du travail peut donc passer, chez les travailleurs en portage salarial, par l'élaboration d'un temps de travail nécessaire à la réalisation du produit. Si le chronomètre reste dans l'enceinte de l'atelier, il est alors caché du regard des clients, et Michael reste en quelque sorte maître du temps de travail supplémentaire qu'il consent à fournir pour son client. Cette rémunération à la pièce et sans intermédiaire, qui occasionne finalement dans la plupart des cas une estimation basse du temps de travail que le travailleur doit compenser, peut développer une exploitation du travailleur par le travailleur (Marx, 1993, p.620). C'est alors le sentiment du travail bien fait, et l'intériorisation de la nécessité de

satisfaire les clients, qui prennent le relais du contremaître, et font en sorte que Michael travaille davantage que ce que son planning prévoit.

### 2.2.3 Les entrepreneurs de la débrouille, le salaire bricolé

Les modes de rémunération dont bénéficient les entrepreneurs de la débrouille sont plus difficiles à qualifier. Par la diversité des produits qu'ils réalisent et des clients avec lesquels ils se lient, ces travailleurs sont amenés à multiplier les configurations relationnelles avec leurs clients. On distingue néanmoins deux formes de relations et de rémunérations typiques selon l'identité des clients : lorsque ces derniers sont des entreprises, on retrouve le plus souvent des configurations se rapprochant d'un salariat précaire, fait de bouts d'emplois (Zimmermann, 2013) qu'il appartient au travailleur d'assembler ; lorsque ce sont des particuliers, la rémunération prend la forme d'honoraires qui se construisent dans l'interaction entre le porté et son client. Les situations dans lesquelles les portés appartenant à ce groupe se mettent au service d'entreprises donnent tout d'abord à voir, avec une remarquable régularité, une condition marchande subalterne (Gros, 2017). Ces portés ressemblent alors beaucoup aux auto-entrepreneurs (Abdelnour, 2017) qui se voient imposer des conditions de rémunérations qui leur échappent :

Quels choix faire ? La mission locale, c'est pareil, quoi. Du cinquante euros de l'heure, c'est eux qui me l'ont imposé. Ils m'ont dit "écoutez, il nous reste huit cents euros de budget. C'est cinquante euros ou rien. Vous acceptez ou non ? Ah, mais vous venez de Lille ? Vous serez pas remboursée pour les transports. 50 € c'est avec les transports". Et donc au final ça vaut presque pas le coup que je la fasse la mission, mais je la fais quand même.

(Entretien avec Mathilde, 48 ans, sophrologue en portage salarial depuis 5 ans, diplômée de Langues étrangères appliquées (bac+3), divorcée, deux enfants).

Si les rémunérations de ces portés partagent généralement le fait d'être imposées par les clients, elles occupent néanmoins tout le spectre des rémunérations salariales : on trouve parmi ces portés des travailleurs rémunérés à un tarif fixe imposé par le client, mais également des formes de rémunérations à l'incertitude extrême, dépendant de la capacité du porté à produire un résultat qui convienne au client. Le mode de rémunération « au succès » est ici caractéristique de marchés sur lesquels le client est en position de force et met en concurrence plusieurs travailleurs simultanément en ne rémunérant que le vainqueur. L'incertitude s'invite alors dans le rapport quotidien de Sylvie à son travail, puisqu'elle ne sait jamais si elle obtiendra ou non une rémunération.

AL : Donc, il y a ces... Qui étaient vos anciens collègues qui sont venus vous voir pour vous demander de faire ces audits, et vous avez d'autres, du coup...

R : Alors après, j'ai eu d'autres choses, mais pas forcément par ce biais-là, parce que, eux, bon... Le problème, c'est que les métiers de la communication sont des métiers où l'argent se gagne vraiment avec parcimonie. Quand je dis avec

parcimonie, c'est qu'à un moment donné, on va proposer un système qu'ils ont appelé vendu-perdu c'est-à-dire que grosso modo, soit ils arrivent à accueillir le client et dans ces cas-là tout le monde gagne, soit ils y arrivent pas et dans ces cas-là, tout le monde perd.

AL : Vendu-perdu ?

R : Vendu-perdu, oui. C'est-à-dire que vous acceptez de travailler parfois à perte. Et quand on est free-lance, on peut pas se permettre.

AL : Ça vous est arrivé de le faire, ça ?

R : Non. Ça, j'ai dit « si je travaille, je veux être payé ».

AL : On vous le proposait ?

R : On me l'a proposé, mais j'ai dit non.

(Entretien avec Daniel, 55 ans, consultant en intelligence économique, père imprimeur, mère fonctionnaire en ministère, diplômé d'une licence de droit privé puis (en formation continue) d'un master en intelligence économique).

Soumis à la loi du client, les portés ne peuvent alors résister qu'en refusant des missions qui sont pourtant importantes pour sortir de la précarité. C'est toute l'alternative qui se pose à Daniel, mis en situation de devoir choisir entre un travail potentiellement gratuit ou une absence fréquente d'activité qui le contraint<sup>234</sup> à bénéficier du RSA. Ce sont également les portés de cette catégorie qui ont le plus recours aux conseils des EPS dans le développement de stratégies de fixation des prix. Les employés et directeurs de ces dernières peuvent alors suggérer à leurs salariés l'existence d'un plancher en dessous duquel leur travail n'est pas rentable :

Et en gros, mon tarif associatif, voilà, c'est autour de 50 euros de l'heure aussi, mais bon. Finalement, là, Mélanie<sup>235</sup> me fait prendre conscience, c'est que je travaille en dessous de mon seuil de rentabilité, quoi. Elle me dit, c'est minimum 70.

(Entretien avec Mathilde, 48 ans, sophrologue en portage salarial depuis 5 ans, diplômée de Langues étrangères appliquées (bac+3), divorcée, deux enfants).

La fixation de ces minimums par les personnels des EPS peut dès lors conduire à des tentatives, souvent infructueuses, de négociations entre les portés et leurs clients, mais également à des sorties de certaines missions du périmètre du portage salarial :

En gros, elle va pas éditer une fiche de paie pour vingt euros... En plus depuis janvier, il y a une obligation de mettre de l'argent de côté. 10% qui est pris sur le salaire et qui doit être mis sur le compte pour les mois où on n'a pas de prestas.

---

<sup>234</sup> Il qualifie cette situation de « pas idéale ».

<sup>235</sup> Nom modifié de la directrice de l'EPS dans laquelle Mathilde est salariée (moins d'un million de CA).

Et elle dit, à un moment, « Fanny, je dois te faire un compte négatif. Je dois te faire une fiche de paie négative », donc c'est pas possible, quoi. Donc elle me dit soit de me débrouiller pour me faire salarier par l'entreprise, soit éventuellement de faire passer des choses en auto-entrepreneur.

(Entretien avec Mathilde, 48 ans, sophrologue en portage salarial depuis 5 ans, diplômée de Langues étrangères appliquées (bac+3), divorcée, deux enfants).

Parcequ'ils ont des salariés permanents à l'EPS. Et il faut les rémunérer toute l'année ces personnes. Donc on peut pas s'amuser à avoir une incertitude totale. Ça veut dire que chaque personne qu'ils ont dans leur portefeuille leur génère au minimum 75 euros de forfait mensuel. Ça c'est un minimum, le coût forfaitaire pris par l'EPS.

(Entretien avec Martine, Psychopraticienne en portage salarial, 58 ans, bac+3 en comptabilité puis master en formation continue, divorcée, deux enfants).

Le bas niveau de rémunération positionne en l'espèce les portés à la limite de la population cible identifiée par les EPS, et sous certaines conditions ces travailleurs peuvent se voir contraints d'adopter d'autres formes d'emploi telles que l'auto-entrepreneuriat. Les rémunérations sont également variables, bien que dans des proportions moindres, lorsque les clients sont des particuliers et que les rémunérations se versent sous formes d'honoraires. Ce sont alors les portés qui proposent le prix qu'ils estiment être le leur, et qui peut faire l'objet de négociations de la part du client.

Et souvent quand on commence on s'est fixé un tarif et puis les gens disent "oh vous pouvez pas me faire une réduction parce que c'est cher ?" Et moi j'ai fait ça à un moment donné j'ai dit "OK, quel tarif vous voulez mettre?" "Oh bah j'ai trente euros..."

D'accord, OK. Je prends trente euros. Mais c'est maltraitant et pour la personne. Là vraiment c'est une conviction que j'ai. C'est maltraitant et pour la personne et pour moi-même. Vraiment j'ai expérimenté ça dans ma pratique. Du coup que vous acceptiez de baisser son prix ça veut dire que vous étiez en train d'essayer de l'arnaquer. Donc le lien se crée de façon tordue.

(Entretien avec Martine, Psychopraticienne en portage salarial, 58 ans, bac+3 en comptabilité puis master en formation continue, divorcée, deux enfants).

Pour ces travailleurs, dont la distance entre l'activité en portage salarial et la nature de l'emploi salarié est souvent importante, le sens trouvé dans le travail constitue une compensation des faibles revenus et de renoncements économiques laissant au client des marges de négociations dont certains n'hésitent pas à se saisir. Mais cette configuration provoque une double détérioration de leur situation professionnelle : Une perte de revenus, menaçant de faire basculer au-dessous du seuil minimum de revenu nécessaire à l'établissement d'une fiche de paie en portage salarial. Une

perte de sens au travail, dans la mesure où la fixation du prix participe d'une relation dévalorisant le service qu'ils proposent.

\* \* \*

Le prix de l'indépendance est ainsi à comprendre dans une double acception, qui impacte non seulement les conditions économiques et la distance à la précarité des travailleurs, mais nous en dit également beaucoup sur la nature des relations qui se créent entre les portés et leurs clients. Si les discours des EPS mettent en avant un acteur rationnel capable de fixer son prix de façon autonome et de concilier stabilité économique et satisfaction au travail, notre enquête permet de cerner la diversité de ces processus de fixation des prix et plus encore, de la forme prises par les rémunérations perçues par les portés. Si la rémunération des consultants experts ressemble beaucoup à la construction d'un salaire que le travailleur se constitue dans situations de quasi-salariat auprès d'employeurs successifs, les piéçards modernes composent, quant à eux, avec des prix qui leur sont régulièrement imposés par des intermédiaires, ou développent des stratégies permettant de proposer une équivalence temporelle qui leur soit favorables à la réalisation d'une tâche déterminée par le client. Enfin, les entrepreneurs de la débrouille démontrent la difficulté de voir un certain nombre de professionnels intégrés au salariat par le portage, puisque leur faible niveau de rémunération, conséquence de l'imposition du pouvoir de marché de leurs clients, les positionnent dans une configuration au sein de laquelle ils peuvent parfois à peine prétendre à la fabrique d'un salaire par leur EPS.

### 3. Une cartographie des travailleurs assubordonnés

En guise de point conclusif à cette partie, nous souhaiterions entreprendre un travail de synthétisation permettant d'identifier et de classer la diversité des profils et configurations rencontrés au cours de l'enquête par entretiens. A la suite de Didier Demazière (2013), nous choisissons ainsi d'envisager le travail de construction de typologies et l'élaboration d'une cartographie comme étant complémentaire. La construction de catégories idéaltypiques nous a jusqu'à présent permis d'identifier une tendance générale qui nous a fait mettre le doigt sur un paradoxe que nous tenons pour essentiel à la compréhension de l'indépendance développée par le portage salarial : si cette forme d'emploi se construit autour d'une promesse d'accès à une indépendance échappant à la précarité, l'enquête nous révèle que les travailleurs en portage salarial peinent à cumuler ces deux dimensions : les consultants experts exercent leur métier sans connaître la précarité, ce n'est qu'au prix de la reproduction de rapports de dépendance et de subordination quasi-salariaux ; les entrepreneurs de la débrouille paraissent bien indépendants et disposer d'une autonomie dans le travail qui font d'eux des « entrepreneurs en ce qu'ils font » (Didry, 2016), mais

ce n'est, le plus souvent, qu'au prix d'une précarité et d'une faiblesse de revenus qui amène à relativiser grandement le récit de l'émancipation par l'indépendance. Catégorie intermédiaire, les piéçards modernes disposent certes d'une indépendance organisationnelle dans la réalisation de leur travail, mais cette dernière se trouve prise dans des rapports de domination économique qui les rend vulnérables au pouvoir de marché du donneur d'ordres ou de l'intermédiaire.

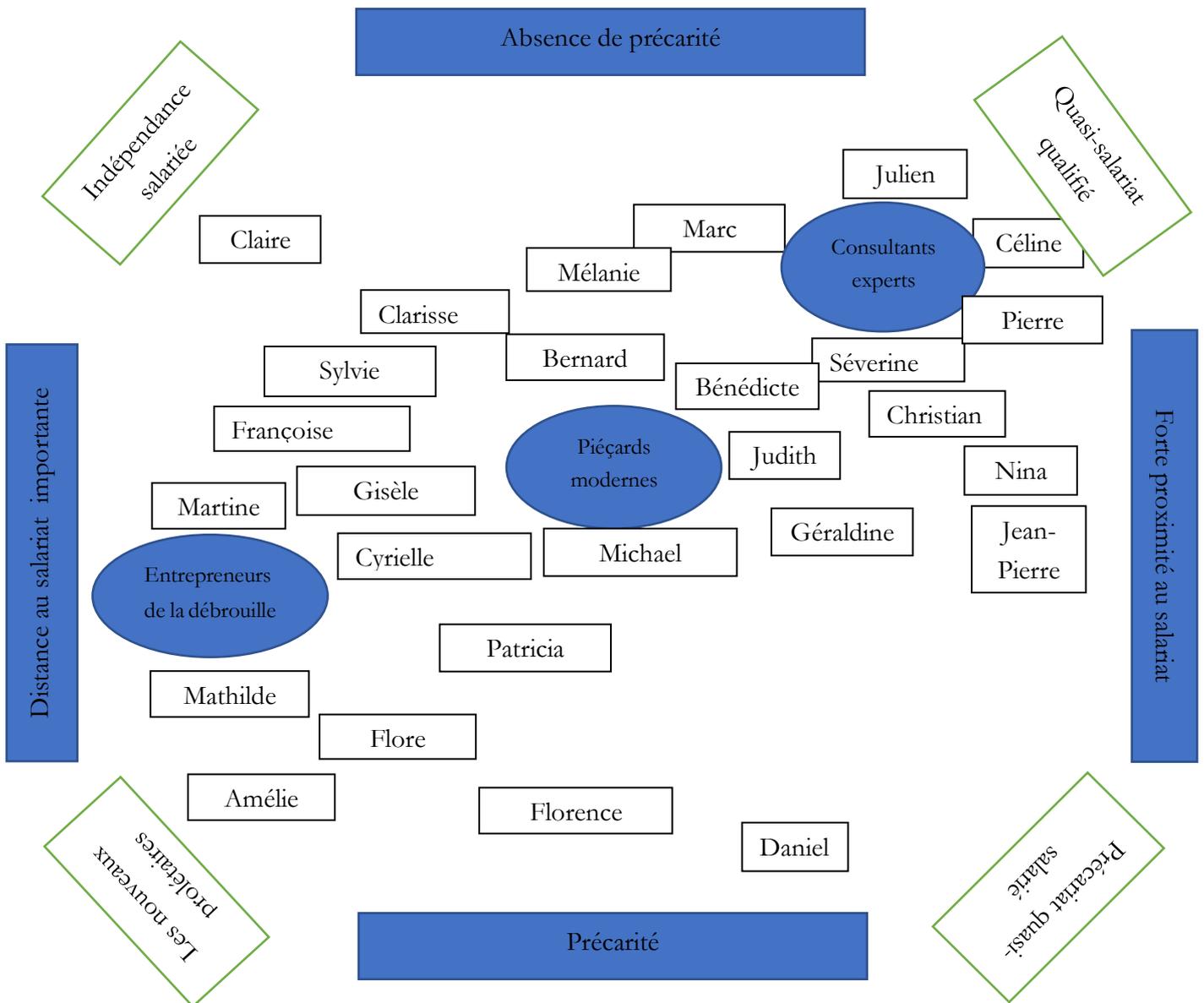
Le portage salarial offre donc des formes d'indépendance diverses, qui semblent se positionner autour d'un continuum demandant de choisir entre l'indépendance dans la précarité ou la stabilité économique dans la quasi-subordination.

Si la typologie a le mérite de rendre compte de la diversité des manières d'occuper un même statut, elle conduit probablement à une lecture trop mécanique de l'équation selon laquelle le rapprochement de l'activité indépendante avec la carrière salariale serait l'antonyme de la précarité. En positionnant les entretiens<sup>236</sup> autour de relativement à ces deux dimensions, la cartographie nous permet d'affiner notre raisonnement de deux manières : d'une part, en offrant une représentation visuelle de la concentration des cas rencontrés autour des principaux groupes que nous avons identifiés ; d'autre part, en identifiant certains cas échappant à cette règle générale et incitant à l'interprétation d'autres usages, qui, tout en restant marginaux, n'en demeurent pas moins dignes d'intérêt. En d'autres termes, « partant des significations typiques préalablement dégagées, il s'agit d'en explorer les variations, de les décrire en extension, de rendre compte de leurs dégradations, combinaisons et points de contact, d'identifier des catégories frontières » (Demazière, 2013).

Nous avons choisi de construire notre cartographie autour de deux axes, reprenant les dimensions structurantes du continuum évoqué plus tôt. Le premier axe horizontal répartit les travailleurs selon la proximité de leur activité avec celle qu'ils exerçaient au cours de leur parcours salarial, tant du point de vue du contenu de l'activité que des conditions de travail. Le second axe, vertical, répartit les travailleurs selon leur niveau de précarité, que nous avons préalablement pris soin de définir.

---

<sup>236</sup> Afin de faciliter la lecture, nous n'avons pas positionné l'intégralité des entretiens, mais avons entrepris de positionner ceux que nous avons le plus mobilisés dans le cadre de la thèse. En positionnant la majorité des entretiens, l'entreprise permet tout de même de saisir la diversité et la répartition globale de notre population.



La cartographie nous invite à deux constats : elle nous permet tout d'abord de constater de la force avec laquelle le continuum distance au salariat / précarité structure la répartition de notre population.

Elle nous offre ensuite à l'analyse deux cas, se distinguant assez largement du reste des entretiens mobilisés. En dépit de la dimension arbitraire<sup>237</sup> inhérente à une telle entreprise de cartographie, ces cas présentent en effet des singularités qui offrent deux manières originales d'explorer les façons d'être en portage salarial. Les deux cas les plus distants des trois formes typologiques identifiées, Claire et Daniel, approchent des extrémités opposées de la carte, et permettent d'enrichir quelque peu la lecture du portage salarial que nous avons entreprise jusqu'à maintenant.

#### Claire ou l'indépendance salariée

Diplômée d'une école d'ingénieur agronome (bac+5), Claire commence, sans succès, par vouloir travailler pour des collectivités locales. Ne souhaitant pas être fonctionnaire, « plutôt chargée de mission », elle abandonne ce projet au cours des années 1990 alors que la conjoncture économique ne lui semble pas propice à une embauche dans le secteur. Elle a alors 23 ans. Elle fait plusieurs « petits boulots », dans le télémarketing notamment puis à la mairie de Paris, ville qu'elle rejoint avec son mari qui est alors ingénieur qualité. Elle travaille ensuite pour un gros syndicat d'agriculture pendant deux ans (CDD), expérience qui lui donne le « dégoût du monde politique et syndical ».

Elle fait alors appel à une agence d'intérim par l'intermédiaire de laquelle elle rejoint une entreprise travaillant dans la finance (pour une durée de deux mois), pour laquelle elle assure le développement commercial. Cette expérience débouche sur un CDI, qu'elle occupe pendant 5 ans. Lorsque l'entreprise périclité (en 2002), elle accompagne certains de ses membres dans la fondation d'une nouvelle entreprise (toujours dans le secteur de la finance), et découvre à cette occasion qu'elle « adore tout recommencer à zéro ». Elle est alors co-fondatrice et gérante de portefeuille au sein d'une nouvelle entreprise, chargée de « fabriquer des portefeuilles d'actions ». Elle y occupe un CDI et devient actionnaire de l'entreprise, ce qui lui permet assez rapidement de toucher un salaire fixe d'environ 110 000 € par ans, des primes représentant autour de 30 000 € et des dividendes avoisinant les 50 000€ annuels. Malgré le regain d'intérêt que lui procure l'intégration de l'investissement socialement responsable dans son activité aux alentours de 2008, elle se sent alors « tourner en rond » et ressent l'envie de changer de métier et « d'univers ». Elle fait alors un bilan de compétence avec l'Association pour l'Emploi des Cadres (Apec), et identifie l'écriture comme l'activité dont elle souhaite faire son métier, à la suite d'une expérience au cours de laquelle elle écrit

---

<sup>237</sup> Que nous avons entrepris de neutraliser autant que possible par des séries de corrections et réajustements

la biographie d'un proche. Elle présente son projet à un conseiller en création d'entreprises de la maison de l'entreprise, qui lui suggère de compléter ses projets par une autre source de revenus plus récurrentes que ces gros projets de rédaction de « beaux livres ». Elle identifie alors la communication réglementée<sup>238</sup> et quelques projets de marketing, « bien payés à l'heure », qui lui permettraient de générer un revenu plus régulier. Ayant ce projet en tête, elle prévient le directeur de l'entreprise de son envie de partir et négocie une rupture conventionnelle<sup>239</sup> avec son entreprise, lui permettant de bénéficier des assedic et d'une indemnité. Claire voit alors tout l'avantage qu'il y a à choisir le portage salarial : tout en mettant de côté une charge administrative de travail pour laquelle elle ne s'estime « pas faite », elle lui permet de se « crédibiliser », en « faisant croire à ses clients qu'il y a toute une équipe derrière elle » et de pouvoir dire que « c'est sa société qui lui enverra la facture ». Enfin, le rattachement au salariat lui permet également de pouvoir « alimenter son chômage au cas où ». Après une année à 30 000 € de chiffre d'affaires qu'elle complète par les indemnités chômage, elle génère, lors de sa deuxième complète d'activité indépendante (en 2017), 70 000 € de chiffre d'affaires, ce qui lui permet de « bien vivre », notamment compte tenu du fait que son mari et elle sont propriétaires de deux biens immobiliers et que ses années de travail dans la finance lui ont permis de se constituer une épargne non négligeable, permettant d'assurer quoi qu'il arrive les études de ses deux enfants.

Ce parcours montre les conditions auxquelles le portage salarial peut se faire le vecteur d'une indépendance salariée, porteuse d'autonomie dans le travail et dénuée de précarité. Le parcours de Claire est en effet doublement remarquable puisque, bien que son parcours salarial se construise indépendamment de son diplôme, elle connaît rapidement une ascension hiérarchique et financière lui permettant d'accumuler un certain nombre de ressources : participant à la création d'une entreprise qui compte jusqu'à 35 salariés, elle accumule des compétences en matière de création d'activité ; bénéficiant d'un salaire, de dividendes, et de primes élevés, elle se constitue un capital qui lui fait relativiser le risque que lui fait courir sa sortie du salariat. Si Claire crée son activité en portage salarial, son parcours la rapproche ainsi davantage des idéaux-types de créateurs d'entreprise, et elle possède suffisamment de ressources pour avoir le droit à l'erreur dans son projet de création. Plus qu'une période transitoire, le portage salarial devient alors un mode d'accès à un certain équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle par l'indépendance, tout en permettant de bâtir une activité dans laquelle elle trouve du sens.

---

<sup>238</sup> Ce terme recouvre la production de documents obligatoires pour les entreprises (rapports annuels par exemple).

<sup>239</sup> Les circonstances de cette négociation et de cette signature sont précisées au cours du chapitre 7

Fils d'un imprimeur et d'une fonctionnaire au ministère de l'économie et des Finances, Daniel commence sa carrière salariale avec le baccalauréat pour seul diplôme. Sa maîtrise en droit privé (bac +4) lui ouvre l'accès à un cabinet juridique spécialisé dans le règlement de sinistres, et le maintient jusqu'à ses trente ans dans une activité qu'il déclare ne pas apprécier. Après avoir quitté cette entreprise, il travaille trois ans dans un centre d'appels. Arrivé en fin de contrat, il entreprend une formation qualifiante en commerce et marketing international puis un master spécialisé en intelligence et stratégie économique dont il est diplômé en 2007.

Il travaille, en 2008, dans un cabinet de conseil en communication, pour lequel il réalise des audits de réputation pour de grandes sociétés<sup>240</sup>. Sous la forme d'un stage, cette expérience s'arrête après que le président du cabinet lui a fait comprendre qu'une embauche n'était pas envisageable. Certains membres du cabinet lui conseillent toutefois de continuer à travailler pour eux sous le statut d'auto-entrepreneur, ce que Daniel contourne en apprenant l'existence du portage salarial sur internet. Profitant de ses contacts avec d'anciens clients, Daniel entretient des débuts de relations commerciales avec certains d'entre eux, qui lui proposent le mécanisme du « vendu-perdu », c'est-à-dire que le travail de Daniel ne sera rémunéré que s'il permet à ses clients de signer un contrat avec le travailleur ou le partenaire identifié. Il obtient tout de même, de façon éparse, quelques missions qui lui permettent de facturer auprès de son EPS, et de s'inscrire dans le réseau de cette dernière dont les formations ne sont accessibles qu'aux portés ayant déjà facturé une ou plusieurs missions. Si ce réseau lui permet d'être en relation avec « des gens à droite à gauche », il ne trouve pas de mission via le canal de l'EPS. Ces quelques missions éparsees sont complétées par un chiffre d'affaires d'environ mille euros annuels, assurée par quelques jours d'enseignements dans l'établissement qui lui a permis d'obtenir son master. Il cumule donc « le RSA, le chômage, le machin », et est contraint à la mise en place d'une comptabilité « très compliquée » qui le voit perdre certains de ses droits lorsqu'il lui arrive de facturer des missions. Ses fiches de paye indiquent régulièrement un salaire à 0 €, et les seuls signes de l'activité de Daniel se logent alors dans les heures de « prospection qu'il déclare » effectuer sur le relevé d'activité qu'il transmet à son EPS. Locataire de son logement à une dizaine de kilomètres à l'ouest de Paris, Daniel met en place des stratégies, le voyant économiser de l'argent sur le compte consultant de son EPS (il ne touche alors que le RSA), et demander un salaire résultant des revenus de plusieurs mois d'un coup afin de pouvoir faire de grosses dépenses telles que des départs en vacances qui se font rares. Parallèlement à ses quelques missions en portage salarial, Daniel cumule des contrats de quelques mois en CDD en tant que gardien de musée.

---

<sup>240</sup> Daniel doit alors produire de l'information sur des entités avec lesquelles ses clients souhaitent signer un contrat (soit pour embaucher un travailleur, soit pour répondre à un appel d'offre)

Ce parcours montre une autre dimension du portage salarial, qui témoigne du flou qui entoure la catégorie de cadre et d'expert. Alors qu'il possède un niveau de diplôme élevé, Daniel paye ainsi le manque d'expérience dans un domaine d'activité au sein duquel il n'a jamais exercé qu'un stage en tant que salarié. Sa carrière antérieure, faite de différents emplois qu'il n'a jamais considérés comme une vocation, n'est que difficilement valorisable dans cette expérience de consultant que son diplôme ne suffit pas à stabiliser. Si la plupart des enquêtés trouvent des motifs de satisfaction à leur situation en valorisant l'indépendance qui est la leur, Daniel se montre critique vis-à-vis de l'évolution du marché du travail, dont il se perçoit comme une victime collatérale. Ainsi nous dit-il, en fin d'entretien :

Quand j'entends glorifier le statut des freelances, je dis : "oui, enfin bon, ça dépend". Il y en a pour qui ça marche très bien, mais pour d'autres comme moi. On a de l'autonomie, mais de l'autonomie pour être inactif, c'est pas viable.

Formulé par un travailleur que les années ont convaincu de la difficulté de parvenir à une situation économique stable par le portage salarial, ce constat tranche avec la plupart des jugements que les enquêtés portent sur le dispositif. Le plus souvent, ces derniers tendent en effet à valoriser leur situation et à se présenter (quand ce n'est pas déjà le cas) en voie d'accès à une clientèle et une situation économique stables.

### Conclusion du chapitre

La construction d'une typologie et d'une cartographie des travailleurs en portage salarial nous a amené, au cours de ce chapitre, à identifier différentes formes de rémunérations et de relations entre les portés et leurs clients, qui rendent compte d'usages divers d'un mécanisme d'emploi au carrefour du salariat et du travail indépendant. Conformément aux résultats de travaux sur des populations comparables, mêlant indépendance et haut niveau de diplôme (D'amours, 2013), la structure de la clientèle et le type de produit vendu par les travailleurs s'avèrent déterminantes. Effectuer des prestations de long terme pour des entreprises facturées à la journée semble ainsi être le meilleur moyen, pour ces travailleurs, de s'écarter de la précarité, et ce sont finalement dans des situations de quasi-salariat que l'indépendance semble être la plus soutenable (Roux, 2017). Ce quasi-salariat repose sur trois dimensions : la mobilisation de compétences valorisées lors du parcours salarial ; la mobilisation de ressources relationnelles acquises au cours du parcours ; une organisation du travail plaçant le travailleur sous le contrôle d'un « quasi-employeur » (Corsani, 2012) qu'est le client. Indépendance dans l'organisation du travail et détention d'un revenu économique stable constituent ainsi les deux extrémités d'un continuum autour duquel les portés se répartissent plus ou moins fidèlement : alors que les consultants experts exercent leur métier dans des conditions économiques qu'ils jugent le plus souvent satisfaisantes, ils expriment dans le

même temps la permanence d'un contrôle exercé par un client réduisant considérablement la liberté de leur travail. Si le chiffre d'affaires permet de générer un salaire important, les insatisfactions liées à l'exercice d'une activité dans le cadre du salariat demeurent en partie, même si l'indépendance formelle qui est la leur favorise l'acceptation de celles-ci. Les piéçards modernes exercent généralement leur travail dans une situation d'autonomie importante, mais déterminée par un rapport tendu au chronomètre puisque leur rémunération est évaluée à l'aune de leur productivité. Si leurs marges de manœuvre pour augmenter leur rémunération sont diverses selon qu'ils passent ou non par un intermédiaire, ils sont dans l'ensemble contraints de développer des stratégies de gestion du temps dans lequel le client joue souvent un rôle déterminant, qui limite de fait leur liberté dans le travail. Enfin, les entrepreneurs de la débrouille payent leur autonomie d'une précarité économique dont il semble difficile de se défaire, et d'une absence de revenus réguliers qui les maintient finalement dans un quasi-salariat qui tranche avec celui des consultants experts : pour ces travailleurs, le quasi salariat correspond en effet à une incapacité à bénéficier pleinement des ressources du salaire, témoignant d'un mécanisme qui peine à intégrer les plus précaires à un système de droits conçu pour des travailleurs bénéficiant d'une stabilité professionnelle minimale.

A la marge de ces modèles, certains cas apparaissent comme des exceptions, mais demeurent tributaires de trop de circonstances particulières pour que le portage salarial puisse réellement être interprété comme un cadre favorisant l'émergence d'une indépendance salariée permettant de concilier autonomie dans le travail et sécurité du salariat.



## CHAPITRE 9 : RESTER SALARIE MALGRE TOUT : LE SALARIAT AU SERVICE D'UNE IDENTITE ENTREPRENEURIALE

Le portage salarial repose donc sur un double creuset salarial : juridiquement construite sur le salariat, l'indépendance à laquelle accèdent les portés s'appuie également sur leur parcours salarial, dont la conversion des ressources constitue un des meilleurs moyens de s'assurer une activité indépendante qui ne soit pas précaire. Cette construction du portage sur le salariat appelle une question : Si les portés acceptent de payer entre 7 et 10% de leur chiffre d'affaires pour bénéficier de ce statut, sont-ils pour autant des salariés qui se revendiquent comme tels ? Nous avons vu précédemment que les EPS pouvaient se révéler être le territoire d'un certain éloge du salariat et de ses institutions (en particulier des droits sociaux qui y sont rattachés), donnant l'impression par séquence d'apparaître comme un vecteur d'extension de la « classe salariale » (Friot, 2013). Le rapport des portés au salariat, au salaire, et aux salariés en tant que groupe est toutefois ambivalent, et se construit autour d'un paradoxe fondamental pour saisir la posture professionnelle de notre population : alors que les portés possèdent le statut de salarié, la plupart d'entre eux déploient des efforts afin de mettre à distance leur appartenance symbolique à ce groupe. En d'autres termes, si les portés sont des salariés sur le plan statutaire, ils possèdent une identité entrepreneuriale qu'ils font valoir dans leurs discours autant que dans leurs pratiques. « L'identité entrepreneuriale » n'est pas aisée à définir. Les définitions économiques de l'entrepreneur (Schumpeter, 1983) le présentent comme un acteur économique créant un déséquilibre sur un marché, mais ne nous permettent que très imparfaitement de mettre en avant ce qui nous concerne ici, c'est-à-dire l'articulation d'un statut et d'un mode de développement de l'activité. Au carrefour de l'économie et du droit, certains travaux mettent en avant la centralité du risque dans l'activité entrepreneuriale (Bancel et Richard, 1995), et ont donné lieu à de stimulantes approches sociojuridiques démontrant que les nouveaux statuts d'auto-emploi tels que l'auto-entrepreneuriat, censés permettre un entrepreneuriat à moindre risque, pénalisaient en réalité des travailleurs pour qui les risques se déploient sous de nouvelles formes (Levratto et Serverin, 2015). Ce travail, qui permet d'objectiver la situation des individus et procède à leur classement en fonction d'un critère essentiel à leur activité (le risque), a le mérite d'offrir un regard critique sur les discours politiques valorisant des nouvelles formes d'auto-emploi, mais laisse relativement de côté les représentations que les travailleurs se font de leur activité.

Nous définirons, pour notre part, l'identité entrepreneuriale comme la conjonction d'une condition économique impliquant une irrégularité de revenus et des appariements avec des clients, avec un système de croyances qui se traduit la valorisation de l'autonomie et le rejet d'une dépendance à l'encontre d'une entité extérieure. Définie comme telle, cette identité entrepreneuriale se rencontre sous différentes formes parmi les portés. Nous montrerons ainsi que le paradoxe de l'appartenance

statutaire au salariat et de la revendication symbolique de l'indépendance se trouve résolu par un usage spécifique du salaire, consistant à considérer ce dernier comme une ressource à mettre au service d'une activité entrepreneuriale.

Notre analyse s'attachera dans un premier temps à démontrer que si cet usage du salaire nécessite, d'après les discours des EPS, des compétences de calcul et d'anticipations propres à un acteur économique rationnel, le fait de tirer parti du salaire dépend bien plus du parcours des travailleurs et de la distance entre leur emploi salarié et leur activité indépendante. Nous nous attacherons ensuite à démontrer comment, à côté d'usages parfois très instrumentaux du salaire, peuvent se développer des discours mettant à distance l'appartenance symbolique au salariat. Enfin nous verrons comment le salaire se trouve intégré à des logiques d'articulation entre vie conjugale, familiale et professionnelle, et le sens différent pris par cette protection pour les hommes et les femmes de notre population.

### **1. Utiliser le salaire : les différents modes d'appropriation du salaire par les travailleurs en portage salarial**

Indépendants soucieux de mettre à distance les risques et le travail administratif propres à l'activité entrepreneuriale, les portés ne sont en réalité ni des indépendants comme les autres, ni des salariés comme les autres. Investiguer la manière dont les portés considèrent et font usage de leur salaire permet de comprendre comment ces travailleurs négocient et combinent leur appartenance et leur distanciation vis-à-vis du travail salarié et du travail indépendant. La démarche nous invite ainsi à regarder comment les portés parviennent (ou non) à tirer parti de cette hybridation inhérente au portage salarial. Cette ambiguïté nous semble pouvoir être décrite comme un encastrement du salaire dans une logique entrepreneuriale.

Que ce soit pour rendre compte de l'inscription de l'économie dans des règles sociales, culturelles et politiques qui régissent certaines formes de production et de circulation des biens et services (Polanyi, 1977), ou de l'insertion des actions économique dans des réseaux sociaux (Granovetter, 2000), l'encastrement désigne l'influence d'un système de règles, de relations ou de valeurs sur le développement d'un autre système, dont les logiques d'organisation et d'action sont intimement dépendantes du premier (Grossetti, 2015). Appliqué à notre objet, l'encastrement désigne ici l'inscription du salaire et des ressources auquel il donne droit dans des discours, schèmes de pensée, et parcours d'indépendant, et nous invite à observer ce que devient le salaire lorsqu'il est mis au service de travailleurs indépendants. Cette approche nous permet de voir que le salaire se trouve intégré à une logique entrepreneuriale, en ceci qu'il appartient à l'individu de maximiser les bénéfices qu'il peut en tirer en faisant usage de sa rationalité présumée. Appréhendé en ces termes,

le portage salarial peut être interprété comme le prolongement de politiques de l'emploi renforçant la responsabilité individuelle des travailleurs et mettant au centre des parcours professionnels la capacité de chacun à maximiser son employabilité (Bernard et al. (dir), 2014). Porté et diffusé par les personnels des EPS, cet encastrement du salaire dans une logique entrepreneuriale produit des appropriations différenciées des ressources du salaire, dont nous voudrions à présent rendre compte autour de deux paradoxes.

Nous verrons dans un premier temps que si la disposition au calcul se trouve présentée comme un des éléments favorisant une situation économique stable en portage salarial, cette dernière peut recouvrir différentes significations selon les situations économiques des portés. Nous verrons ensuite, à travers l'exemple des allocations chômage, que les portés qui parviennent le mieux à mobiliser les ressources du salaire ne sont pas nécessairement ceux placés dans la situation économique la plus précaire, mais ceux qui possèdent le plus de ressources pour y parvenir.

### ***1.1 Les résurgences du travail administratif comme tentative de domestication de l'incertitude***

Le salaire est présenté comme un outil de domestication de l'incertitude que l'EPS met à disposition du travailleur, et dont il appartient à ce dernier de faire bon usage pour stabiliser sa situation. Le travail de l'EPS, nous l'avons vu, réside donc à la fois dans le fait de faire du porté un client (nouer avec lui une relation rendant possible l'achat de salaire contre une somme d'argent) et d'en faire un consommateur de salaire, capable de se construire une certaine stabilité en utilisant successivement les ressources du salariat et du travail indépendant. Pratiquement, ce bon usage du salaire se caractérise par la capacité du porté à tirer parti de la diversité de ses relations commerciales entretenues avec des clients, ainsi qu'une mobilisation des ressources salariales à même d'alimenter un revenu élevé et relativement stable. En mêlant ressources issues de son travail et ressources issues de la protection sociale, le travailleur peut ainsi « optimiser son statut », pour reprendre une terminologie souvent utilisée par les membres permanents d'EPS. L'optimisation permise par le statut est toutefois étroitement reliée à la capacité du travailleur à exercer un contrôle sur ses sources de revenus et sur la manière dont ses revenus lui donnent accès à certains droits. En ceci, le porté est amené à prévoir et anticiper le prochain mois, le prochain trimestre, la prochaine prestation. Cette approche, qui rapproche le porté de la conception de l'entrepreneur développée dans certains travaux de sociologie économique (Menger, 2014), implique la mise en œuvre de dispositifs de calculs de la part des portés, qui s'inscrivent dans la longue tradition d'appuis matériels ou cognitifs produits par les entrepreneurs afin de parvenir à une maîtrise de leur situation commerciale et financière (Giraudeau, 2014). Au niveau de l'entreprise, la préparation de budgets comptables (Hope et Fraser, 2003) ou de planification opérationnelle (Boltanski et Chiapello, 1999) ont toutefois fait l'objet d'un certain nombre de critiques, soulignant les travers d'une planification qui nuirait à la liberté d'agir des travailleurs.

On trouve ce même « paradoxe libéral » (Giraudeau, 2014) au niveau des portés : la promesse des directeurs d'EPS, selon laquelle cette forme d'emploi offrirait aux portés de se concentrer sur le cœur de leur activité en les déchargeant de tâches administratives interprétées comme le sale boulot de l'indépendant, s'accompagne en effet d'une injonction à la prévision et au contrôle de certaines dimensions administratives de son activité. La mise à distance du sale boulot de l'indépendant est ainsi plus ambivalente qu'il n'y paraît, et fait reposer sur les portés un certain nombre de tâches administratives, relatives à la gestion de leur emploi du temps et à la fabrication de leur revenu dont tous ne se saisissent pas de la même façon.

A travers deux pratiques distinctes (la (non) production d'un business plan, la tenue d'une comptabilité), nous montrerons ainsi que les portés entretiennent un rapport complexe au travail administratif qu'implique leur activité.

#### 1.1.1 La fabrication d'un plan, une compétence valorisée par les EPS mais absente chez leurs salariés

L'incitation à la maîtrise des coûts et des recettes économiques liées à une activité indépendante n'est pas une propriété spécifique des travailleurs en portage salarial. Que ce soient les couveuses, venant en appui de projets de création d'entreprises (Darbus, 2008), ou des politiques internationales dites « de développement » (Giraudeau, 2014), un ensemble d'acteurs incitent à la mise en place d'outils qui garantiraient la réussite pour peu que son usager suive les étapes qu'il lui est demandé d'observer. En même temps qu'ils apparaissent comme des dispositifs permettant de favoriser l'acquisition d'un certain nombre de compétences entrepreneuriales, les business plans peuvent également faire office d'instruments de sélection par des institutions qui s'en saisissent pour contrôler et choisir l'activité de leurs partenaires (*Ibid.*). Ces dispositifs constituent des outils régulièrement mis en avant par les EPS.

#### Profitez de l'été pour établir votre business plan

##### Business plan en portage salarial : outil indispensable à la réussite d'un projet

Un **business plan**, dans le cadre du **portage salarial**, sert à définir les objectifs chiffrés d'une activité. C'est un instrument indispensable à la viabilité d'un projet dans tous les volets : financier, marketing, commercial et humain. L'étude des données incluses dans ce document permet, en outre, d'avoir une idée précise de la rentabilité du projet. Pour réussir, un consultant porté doit optimiser sa gestion par le biais de cet outil qui lui permet de connaître ses réserves financières et ses marges de manœuvre. Il peut ainsi déterminer jusqu'à quel point il peut investir dans l'activité qu'il ambitionne de réaliser sans toucher au budget alloué aux besoins quotidiens.

### Portage salarial et business plan : le SWOT, un outil performant

Pour réussir vos analyses, pensez à recourir à la méthode **SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)** qui aide à connaître les opportunités qui se présentent et à détecter les menaces exogènes. Tout consultant en **portage salarial** souhaitant étendre son activité doit employer cet outil qui l'orientera vers la meilleure solution au cas où il serait confronté à une situation délicate durant la concrétisation de son projet.

Figure 24 : Le business plan en portage salarial : (source : newsletter d'une EPS membre du top 5, transmise à l'ensemble de ses portés)

Compte tenu des capacités de contrôle limitées des EPS vis-à-vis de leurs salariés portés, il est permis de penser que la valorisation de ce type d'instrument par les EPS revêt deux significations : mettre l'accent sur la responsabilité individuelle des travailleurs dans la gestion de leurs parcours en leur faisant assimiler les bases d'un comportement économique entrepreneurial estimé efficace ; favoriser la censure des travailleurs qui ne s'estimeraient pas en mesure de satisfaire aux exigences véhiculées par de telles prescriptions, et par là entraîner une auto-sélection des travailleurs en portage salarial. Ce type de conseils s'inscrit dans le double lien d'accompagnement et de contrôle distancié que nous évoquions en seconde partie, et qui fait des EPS des employeuses libérales, dont la relation avec les salariés oscille entre sélection et séduction.

Cette conception normalisée et planifiée de l'activité en portage dont témoigne le business plan, apparaît toutefois assez largement illusoire pour appréhender la manière dont les portés conçoivent leur activité. Si l'élaboration d'un plan a pour objectif de transformer l'incertitude en risque probabilisable, l'entrepreneuriat se caractérise souvent par l'impossibilité d'établir une prévision rationnelle (Knight, 1921). Alors que le business plan est encouragé comme outil permettant de maîtriser l'incertitude et d'objectiver la prise de décision (Menger, 2014, p.331), les récits des portés donnent à voir avec une remarquable régularité l'impossibilité d'établir d'anticiper l'évolution de leur activité, et affirment de façon presque systématique ne pas avoir eu recours à la rédaction d'un plan pour démarrer leur activité indépendante. Au contraire, le développement d'une nouvelle activité semble, dans la plupart des cas, bien davantage correspondre à une manifestation de la débrouillardise (Demazière, 2013) dont l'une des principales fonctions est de montrer la capacité à répondre aux difficultés provoquées par la privation d'emploi :

AL : Et vous avez fait un business plan, ou quelque chose comme ça ?

R : Oh non, de business plan... Moi je suis pas du genre à tout prévoir à l'avance comme ça. L'urgence là, c'était : comment je peux continuer mon métier simplement, et assez rapidement, sans me dire qu'est-ce qu'il en sera demain ? Michael, 52 ans, consultant en tourisme en portage salarial, père salarié dans la communication, mère travaillant en agence de voyage, marié, diplômé d'une école de journalisme aux Etats-Unis (cursus publicité)

Non, là de toute façon il fallait que je parte, parce que la situation était devenue vraiment trop critique. J'ai parlé avec une boîte qui m'a dit, "on veut bien vous prendre, mais pas en CDI, soit auto-entrepreneur soit portage". Et j'ai choisi le portage. Y avait pas beaucoup plus de réflexion que ça.

(Clarisse, 43 ans, journaliste d'entreprise en portage salarial, diplômée d'une école de commerce, bac+5).

Pour ces travailleurs, chez qui le portage salarial représente avant tout une solution permettant d'accepter une mission générant un revenu immédiat, la projection sur un chiffre d'affaires annuel relève ainsi de l'abstraction et ne favorise pas l'établissement de plans tels que ceux préconisés par les EPS. Lorsqu'elles existent, les projections des portés sont le plus souvent floues, et apparaissent plutôt comme des paris sur la floraison d'une activité à propos de laquelle ces travailleurs ont finalement peu de capacités d'anticipation :

R : Pourquoi pas l'auto-entrepreneuriat ? D'abord parce que l'auto-entrepreneuriat, ça me disait pas grand-chose. J'avais l'impression qu'il y avait beaucoup de charges sociales par ailleurs et surtout, il y avait un plafond de revenus sur entrepreneuriat qui n'existe pas en portage salarial. C'est-à-dire qu'en portage salarial, si vous gagnez un million par an, bah vous gagnez un million par an. C'est tout. Alors qu'en auto-entrepreneuriat, au delà d'un certain plafond, vous pouvez plus... Donc, en imaginant que votre activité fonctionne bien, que vous atteignez le plafond, après il vous faut trouver un autre système.

AL : OK. Donc vous vous disiez que ça marcherait bien ?

R : Exactement. Si vous partez du principe que ça va pas marcher, ne le tentez pas, c'est tout.

(Entretien avec Daniel, 55 ans, consultant en intelligence économique, père imprimeur, mère fonctionnaire en ministère, diplômé d'une licence de droit privé puis (en formation continue) d'un master en intelligence économique).

L'invocation du plafond de l'auto-entrepreneuriat comme raison du choix du portage salarial par ce porté fait état de cet écart entre anticipation et réalité de l'activité, puisque les revenus de ce porté sont très fluctuants depuis le lancement de son activité 7 ans avant l'entretien, mais qu'ils restent en tout cas largement inférieurs au plafond de l'auto-entrepreneuriat. Cette anticipation témoigne plus qu'autre chose d'une bonne volonté entrepreneuriale, mais l'on aurait du mal à y voir la construction d'un réel plan. S'ils sont incités à développer des dispositifs de prévision et d'anticipation, la dimension de débrouillardise qui structure l'activité des portés rend difficile le développement d'anticipations qui fassent sens. Dans ce processus, l'EPS se fait la prescriptrice de certaines méthodes, mais la nature du lien entre elle et le porté apparaît trop lâche pour que l'EPS s'y fasse un vecteur « d'adhérence » (Giraudeau, 2014) du plan, en s'assurant d'une correspondance entre le projet et la réalité. A ce stade, l'injonction à la prévision relève donc davantage de

l'incantation que du dispositif d'accompagnement ou de contrôle, ce qui la différencie avec d'autres institutions, auxquelles les portés peuvent avoir recours, telles que les couveuses :

Avec la couveuse, j'avais quelqu'un qui m'accompagnait, vraiment très régulièrement, qui a été d'une grande aide. Et on avait déterminé un plan de bataille, un business plan tu sais. Je m'étais dit qu'en année 3, je devais être à 70 000€ de chiffre d'affaires. Et là je suis contente, je suis en fin d'année 2 et c'est ce à quoi je suis arrivée. Bon après je travaille beaucoup, mon objectif suivant c'est d'avoir ce chiffre d'affaires tout en ayant une vie, en prenant des vacances quoi.

(Claire, 45 ans, biographe d'entreprise en portage salarial depuis deux ans, diplômée en ingénierie agronome (bac+5), mariée, deux enfants).

L'élaboration du business plan est le résultat d'un certain nombre de caractéristiques propres à cette enquêtée. Après environ vingt ans d'une carrière salariale ascendante dans le secteur de la finance (son revenu annuel atteint, primes comprises, environ 160 000€), au sein duquel elle est « gérante de portefeuille), Claire dispose de relations suffisamment bonnes avec ses employeurs pour que ces derniers acceptent de signer avec elle une rupture conventionnelle malgré sa volonté unilatérale de départ. En contrepartie, elle travaille encore un an au sein de cette entreprise. Cette sortie du salariat concertée lui permet de préparer son activité indépendante, et de commencer à identifier les réseaux qui pourront être utiles à son activité de biographe d'entreprise indépendante. Cela lui permet de surcroît d'identifier, parmi les sociétés cotées avec lesquelles elle travaille en tant que salariée, celles qui pourraient devenir ses clients. C'est donc avec une certaine sécurité, à la fois relationnelle et économique, et en bénéficiant des recommandations d'une conseillère au sein de la couveuse avec laquelle elle est en relation, que Claire lance son activité indépendante. Cette configuration particulière nous amène à comprendre ce qui, dans la majorité des cas, rend inaccessible l'élaboration d'un plan : alors que la sortie du salariat se fait souvent de manière brutale, le portage salarial correspond le plus souvent à une stratégie de redéploiement de l'activité relevant du bricolage plus que d'une démarche volontariste de création d'activité. Dans ce contexte, l'élaboration d'un plan constitue une exception, réservée aux travailleurs parvenant à mobiliser trois ressources, dont les portés ne bénéficient que très rarement : du temps, rendant possible la préparation du parcours salarial au parcours entrepreneurial ; des ressources économiques, assurées par le maintien d'un emploi stable ou par celui d'un conjoint ; des ressources institutionnelles d'accompagnement personnalisé à l'entrepreneuriat, que ne fournissent finalement que très rarement les EPS.

### 1.1.2 Le bricolage d'une comptabilité, un instrument de rationalisation de son activité

Si l'usage traditionnel du business plan postule l'existence d'un projet de création d'entreprise défini et une capacité de projection dans l'avenir qui échappe bien souvent aux portés, les dispositifs de comptabilité sont en revanche plus communément répandus parmi ces travailleurs hybrides. Ce constat est paradoxal : le rejet du travail de comptabilité constitue un des motifs de mise en portage salarial de nos enquêtés, mais le lien avec une EPS ne signifie pour autant pas la disparition de tout travail comptable chez les travailleurs. Les enjeux de la mise en place d'une comptabilité ont, en sociologie, principalement été étudiés au niveau des firmes, pour lesquelles la comptabilité constitue un instrument de cadrage et de production de la réalité économique (Chiapello, 2008). On sait en revanche moins de choses du développement de ces outils chez les travailleurs solos (D'Amours, 2013), principalement appréhendés à partir des relations sociales avec leurs clients. Si les dispositifs comptables mis en place par ces travailleurs solos se différencient profondément des comptabilités d'entreprises, ils sont toutefois intéressants à analyser pour ce qu'ils nous révèlent de la manière dont les travailleurs interprètent leur situation au fil du temps et de l'évolution des relations avec leurs clients ou de leurs sources de revenus. Davantage qu'un outil de gestion, la mise en place d'une comptabilité apparaît alors comme un moyen d'établir un diagnostic de sa situation, et se trouve principalement mobilisée par les travailleurs dont les sources de revenus sont les plus incertaines.

C'est par exemple le cas de Mathilde, qui combine une activité de sophrologue exercée en portage salarial avec d'autres formes de revenus dont certaines, qui ne relèvent pas de son activité professionnelle mais s'avèrent essentielle au maintien d'un revenu qui lui permette de vivre<sup>241</sup>. Tout comme trois autres portés de notre population, Mathilde appartient à ces entrepreneurs pluriactifs, pour qui la coprésence de statuts d'activité s'apparente à un accommodement (Akerman, Cloutier et Dubois, 2014) destiné à générer un revenu tant bien que mal. Pendant l'entretien, Mathilde nous révèle que ce cumul ne lui permet que très imparfaitement de tenir à distance la précarité, puisque son revenu annuel reste inférieur à 10 000€. Cherchant à faire le point sur sa situation, elle nous informe avoir entrepris un travail de bilan comptable destiné à « en savoir un peu plus où elle est », qu'elle nous transmet quelques semaines après l'entretien :

---

<sup>241</sup> Pension alimentaire, , revenus tirés de l'application air bnb. Elle travaille aussi quelques heures en CDD à temps partiel.

		0						0						0	0	
bilan2017		821	1 173	785	658	610	481	4 527	450	475	908	1 180	683	1 564	5 260	9 787
	0	821,07	1172,74	784,8	657,79	610,07	481,02	4 527	450,17	474,57	907,93	1179,57	683,37	1564,22	5 260	9 787
Employeurs	Prestations	janvier	fevrier	mars	avril	mai	juin	juillet	août	septembre	octobre	novembre	decembre			
e artsup	pose	272,59	110,74	171,37		119	34,07				170,36	221,46	102,22		1202,06	e artsup
EPSM	sophrologie clinique	252,42	324,55	180,31	291,22	217,63	253,91	290,17	253,91	145,08	253,91	217,63	253,91		2934,65	EPSM
astrée	formation a l'écoute		340,36	112,56						548,23	165,8	0	231,06		1398,01	astrée
Maestris	pose	61,5	118,4												179,9	Maestris
ICL	pose			107,27											107,27	ICL
portage	sophrologie	74,56	118,89	53,29	87,32	232,44	33,04	0	60,66	54,62	429,5	84,28	113,03		1341,43	Partenaire Mission
mari	pension alimentaire	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160		1920	pension alimentaire
airbn	location												704		704	airbn

Figure 25 : Un exemple de dispositif comptable élaboré par une portée précaire

Ce travail de formalisation de ces sources de revenus, qui témoigne de la nécessité de porter un regard réflexif sur une activité qui peine à être rentable, doit aussi être compris en regard des ressources propres de Mathilde. Fille d'instituteurs, titulaire d'un bac+3 en langues étrangères et appliquées après un passage en Hypokhâgne, elle est dix ans durant salariée d'une entreprise accompagnant les établissements scolaires lors des voyages linguistiques. Salariée à temps partiel, sa carrière va connaître une lente ascension, puisque son temps partiel évolue d'une dizaine d'heures hebdomadaires vers un contrat de 28 heures, mais la maintient dans un salariat mal rémunéré et relativement incertain. C'est pour faire un métier qui, selon elle, lui correspondrait davantage, qu'elle entreprend un bilan de compétences et qu'elle rejoint une couveuse avec l'idée de lancer son activité dans le domaine du soin à la personne. L'idée de la sophrologie apparaît alors relativement rapidement, et elle commence à effectuer quelques missions pour des particuliers (consultation) ou des institutions (formation, intervention dans des hôpitaux). Outre la faiblesse des revenus totaux annuels générés (9 787 €) qui laissent comprendre la difficulté à obtenir un revenu stable de son activité, le document réunit un nombre important « d'employeurs » différents, dont tous n'ont d'ailleurs pas la fonction d'employeur. Cumulant une importante variété de ressources issues de son travail, Mathilde opère des calculs afin de déterminer la forme de travail la plus rentable. Le taux horaire qu'elle retire de ses consultations en portage salarial la convainc ainsi que « le portage lui coûte vraiment cher », notamment au regard de son activité au sein d'une association qui la rémunère ponctuellement pour organiser des voyages dans le désert, et dont le taux horaire est près de trois fois supérieur à celui de son activité en portage. Issu de son bilan comptable, le tableau présenté ci-contre mesure la rentabilité de chacune de ces formes de travail (salariée à temps partiel à hauteur de 4 heures par semaine d'une clinique pour l'EPSM,

Rémunération (net payé) par employeur			
mois	(Tous) ▼		
Employeur	Données Nombre d'heures réelles	Net horaire BP	Somme de taux horaire
EPSM	142	2 560,34	18,03
Non facturé	48	0,00	0,00
Partenaire Mission	102,50	1 444,47	14,09
Autres	28	2 207,17	78,83
Astrée	30	1 243,50	41,45
Eartsup	56	949,94	16,96
<b>Total général</b>	<b>406,5</b>	<b>8 405,42</b>	<b>20,68</b>

Figure 26 : Un exemple de dispositif comptable élaboré par une portée précaire (2)

lancer son activité dans le domaine du soin à la personne. L'idée de la sophrologie apparaît alors relativement rapidement, et elle commence à effectuer quelques missions pour des particuliers (consultation) ou des institutions (formation, intervention dans des hôpitaux). Outre la faiblesse des revenus totaux annuels générés (9 787 €) qui laissent comprendre la difficulté à obtenir un revenu stable de son activité, le document réunit un nombre important « d'employeurs » différents, dont tous n'ont d'ailleurs pas la fonction d'employeur. Cumulant une importante variété de ressources issues de son travail, Mathilde opère des calculs afin de déterminer la forme de travail la plus rentable. Le taux horaire qu'elle retire de ses consultations en portage salarial la convainc ainsi que « le portage lui coûte vraiment cher », notamment au regard de son activité au sein d'une association qui la rémunère ponctuellement pour organiser des voyages dans le désert, et dont le taux horaire est près de trois fois supérieur à celui de son activité en portage. Issu de son bilan comptable, le tableau présenté ci-contre mesure la rentabilité de chacune de ces formes de travail (salariée à temps partiel à hauteur de 4 heures par semaine d'une clinique pour l'EPSM,

consultations en portage salarial auprès de particuliers pour Partenaire Mission, salariée à temps partiel d'une association pour Astrée), et amène Mathilde à constater la faiblesse de son taux horaire qu'accompagnent certaines formes de travail :

Et ce bilan, je le fais aussi pour me demander s'il n'y a pas moyen que certaines choses repassent en auto-entrepreneur parce que concrètement, j'ai besoin de plus de sous dans ma poche par mois, parce que voilà, je me dis, je vis en dessous du seuil de pauvreté. Mais ça fait six ans que je suis à mon compte...

La tenue d'une comptabilité marque, dans ce cas présent, la difficulté de parvenir à une situation économique stable, et la tentation de remobiliser une forme de travail pourtant perçue, plus tôt dans l'entretien, comme non désirable tant pour le manque de droits<sup>242</sup> et pour la solitude qu'elle implique<sup>243</sup>. La résurgence de ce travail de comptabilité traduit alors une forme de double peine, puisqu'en plus de disposer d'un revenu modeste, Mathilde est contrainte d'intégrer à son activité un travail de comptabilité afin de chercher à augmenter la faible rentabilité de son travail. Tirillée entre la faiblesse d'un revenu présent et l'anticipation d'une retraite qu'elle espère, ironiquement, pouvoir prendre « à soixante-dix ans », Mathilde doit alors opérer des arbitrages auxquels les EPS ne préparent que très relativement, puisque cette forme de travail reste destinée à des travailleurs ayant un revenu supérieur aux siens. La multiplication des activités et des sources de revenus encourage ainsi une culture de la bricole, qui se développe bien plus chez les plus précaires de portés, tandis qu'un rapport relâché aux rentrées d'argent, et un usage de l'EPS en tant qu'expert-comptable, reste le privilège des plus aisés. Le contraste est saisissant avec la situation de Céline, contrôleuse de gestion, qui effectue des missions de plusieurs semaines auprès d'entreprises dans lesquelles elle se rend environ trois jours par semaine. Pour cette dernière, le portage salarial constitue une solution de simplification administrative certaine, puisque l'intégralité de ses missions est enregistrée par son EPS, qui a de plus instauré la dématérialisation des démarches de contractualisation :

L'avantage, c'est que c'est devenu une appli. Donc quand je dois facturer, tout est prêt. J'ai plus qu'à cliquer, je vérifie que c'est le bon nombre de jours que j'ai travaillé. En fait, quand je renouvelle mon contrat, je les appelle, "c'est bon, je suis renouvelée", et ils me font un contrat. Je relis juste, c'est tout ce que je fais. Eux, ils l'envoient à la boîte. La boîte client signe et le renvoie. Et l'EPS me fait un contrat de travail. En plus, là, tout est dématérialisé, donc c'est signature électronique, machin. C'est vraiment tranquille.

(Entretien avec Céline, 44 ans, contrôleuse de gestion en portage salarial depuis 3 ans, études de commerce, diplômée d'un MBA (bac+5) aux Etats-Unis, Père militaire, mère sans emploi puis institutrice, mariée (ingénieur)).

---

<sup>242</sup> notamment en matière de retraite, thématique sur laquelle Mathilde se montre insistante pendant l'entretien.

<sup>243</sup> Mathilde valorise, par le portage salarial, le fait d'être intégrée à un réseau et de pouvoir compter sur une structure.

Si l'offre de portage salarial repose ainsi sur la promesse d'une simplification administrative de l'activité d'indépendant et la libération d'un travail de comptabilité, il semble toutefois que cette offre soit principalement ajustée aux travailleurs les plus dotés, pour qui le portage salarial constitue un mode d'activité exclusif et stable. Pour les entrepreneurs de la débrouille, le portage salarial ne constitue toutefois qu'un des rouages d'une activité entrepreneuriale complexe, qui ne permet pas de s'émanciper du travail administratif et comptable de l'activité entrepreneuriale.

### ***1.2 Les allocations chômage ou le retour sur investissement différencié des travailleurs en portage salarial***

Si les portés disposant d'importants revenus sont ceux qui développent les discours les plus distanciés vis-à-vis de la dimension administrative de leur activité, ce sont paradoxalement également eux qui parviennent le mieux à tirer parti des droits sociaux offerts par le salaire. Les revenus réguliers des consultants experts, de même que leur visibilité supérieure aux entrepreneurs de la débrouille, favorisent en effet le bénéfice de droits sociaux construits pour couvrir des situations de salariat « classique » desquelles ils sont relativement proches. L'exemple de l'utilisation des allocations chômage nous fournit probablement l'exemple le plus clair des réappropriations distinctes des ressources du salariat, et met en évidence que les situations de quasi-salariat dans lesquelles sont placées les consultants experts sont celles qui facilitent le plus la perception du salaire socialisé (Friot, 2009).

Les règles de l'assurance chômage définissent trois conditions rendant possible la perception de ces ressources : être privé involontairement d'emploi, être inscrit comme demandeur d'emploi, et justifier d'une période minimale de travail dans le cadre d'un contrat de travail, donc salarié : 122 jours ou 610 heures en 28 ou 36 mois (pour les plus de 50 ans). Cette dernière condition rend explicite la logique assurantielle des indemnités chômage. La capacité à déployer un mode de travail reposant sur la perception régulière d'allocations chômage alimentées par de nouvelles heures de travail témoigne en effet de l'installation dans une situation relativement stable et fait office, chez les intermittents du spectacle, de qualification professionnelle indiquant un certain niveau de stabilité professionnelle et financière (Pilmis, 2013). Chez les portés, construire un quotidien professionnel assis sur les allocations chômage nécessite le cumul de deux caractéristiques : bénéficier des capacités d'information et de négociation suffisante pour se savoir en possession de ce droit, et en capacité de le faire valoir auprès de l'EPS ; avoir une visibilité suffisante sur son activité pour se permettre de ménager des périodes de moindre activité professionnelle au cours desquelles les allocations chômage feront office de complément. L'analyse des entretiens avec les portés a permis d'identifier quatre groupes de travailleurs, qui en se distinguant assez clairement sur leurs usages des allocations chômage, révèlent en réalité quatre types d'utilisation du portage salarial et quatre modes d'articulation du salariat et de l'indépendance : une ressource transitoire

vers une autre forme d'indépendance ; des « ceintures et bretelles »<sup>244</sup>, c'est-à-dire une protection régulière ; une assurance non mobilisée ; des droits inaccessibles faute d'un niveau de cotisation suffisant.

#### 1.2.1 Les allocations chômage comme ressource transitoire vers une autre forme d'indépendance

Dans trois cas rencontrés, le portage salarial est présenté comme un sas permettant d'accéder, à terme, à une autre forme d'indépendance : la création d'une société. Pour ces portés hautement diplômés (deux bac+5, un bac+3), il offre alors la possibilité d'une double transition : symbolique, puisqu'il permet d'expérimenter son activité et le marché qu'elle pourrait rencontrer, tout en appréhendant le métier d'indépendant sans avoir à prendre en charge le travail administratif propre à la gestion d'une société ; matérielle, puisqu'exercer en portage salarial permet de continuer à bénéficier des allocations chômage et que les revenus nouvellement enregistrés, par le biais de la cotisation, alimentent de nouveaux droits. Cette approche se laisse voir chez Julien, 39 ans, ingénieur développant des logiciels pour une entreprise du secteur bancaire. Après avoir longtemps travaillé dans une SS2I, il rejoint une EPS, mais continue à être mis en relation par son ancien employeur avec des clients. Ce montage est utilisé par Julien afin de choisir les missions les plus lucratives en vue d'une prochaine mise au chômage qui est censée lui permettre de s'investir dans un projet de société commercialisant des bijoux (et éventuellement des jouets) fabriqués par sa femme. Fonctionnaire au sein d'un ministère, cette dernière ne peut légalement pas s'investir dans une société commerciale, et ce serait donc Julien qui prendrait en charge les dimensions de marketing et de commercialisation, lui permettant de mettre à l'épreuve un « esprit d'entreprendre » qu'il présente comme lui étant cher. Par l'exercice de son activité en portage salarial en amont du lancement de la société, Julien travaille à la constitution d'un capital qu'il pourra mobiliser lorsque la société deviendra son activité principale.

R : Je sais que ça prend un peu de temps, mais je me suis laissé deux ans max pour réussir. Dans le cas où ça marche pas je retournerai bosser en presta mais ça me ferait vraiment chier... Après, je pense que j'arriverai à mener ce projet. Je suis assez convaincu d'y arriver. Puis avec le chômage j'aurai deux ans pour y arriver.

AL : Deux ans de sécurité chômage entre guillemets ?

R : C'est ça. Mais c'est pas le but. Ça va m'aider mais le but c'est pas de toucher pendant deux ans le chômage.

---

<sup>244</sup> Propos tenu par une enquêtée

Tout en prenant la précaution de préciser que bénéficier des allocations chômage « n'est pas son but », Julien en fait ainsi un des fondements du calcul de la « mise à son compte ». On retrouve cette utilisation du portage salarial chez Marjorie. Aujourd'hui à la tête d'une société de relations presse créée en 2008, elle passe, à la suite d'une rupture conventionnelle avec son employeur, deux ans à exercer son activité en portage salarial. Bien qu'elle utilise peu les allocations chômage pendant cette période puisqu'elle y enchaîne les missions, l'utilisation qu'elle fait du portage salarial s'apparente bien à la facilitation de cette double transition :

A l'époque la promesse sur le papier allait très bien avec mon tempérament anxieux : on vous dit : « vous ne vous encombrez pas des lourdeurs administratives, vous avez le droit au chômage etc. Tout bénéf. Je me dis j'essaye, si ça marche pas tant pis, je retrouverai du travail.

Pour ces portés, qui présentent la particularité d'être plus jeunes que la moyenne de la population d'enquête (une quarantaine d'années chacun), le portage salarial offre la possibilité d'un accès aux allocations chômage et un allègement des formalités administratives, et se trouve appréhendé comme un moment de transition au cours duquel il importe de diminuer l'incertitude. Ces appropriations sont celles d'individus placés dans des configurations spécifiques : Hautement diplômés, ils sont de surcroît pour deux d'entre eux mariés à un.e fonctionnaire. La division du travail conjugal qui s'opère dans leur couple facilite ainsi un fort investissement dans leur activité indépendante ainsi qu'une certaine stabilité de revenus.

#### 1.2.2 Les allocations chômage, « ceinture et bretelles » de l'indépendant

La deuxième modalité de réappropriation est celle qui se rapproche le plus des situations de sécurité mises en avant par les entreprises de portage : salaire important et facilité à trouver des clients donnent à ces travailleurs la visibilité suffisante pour mobiliser l'assurance chômage quand l'activité est partielle ou moins lucrative. Ces situations, qui représentent cinq cas au sein de la population d'enquête, sont celles de travailleurs à haut niveau de diplôme (tous sont titulaires d'un bac+5 ou +4, obtenu des institutions telles que à sciences po, en école de commerce ou au sein d'une université étrangère), figurant parmi les consultants experts. Travaillant dans le domaine des RH, du contrôle de gestion ou de l'événementiel, ces portés disposent d'un réseau de clientèle bien établi, constitué durant la période pendant laquelle ils étaient salariés. Les indemnités chômage viennent ainsi stabiliser des parcours déjà relativement stables. C'est le cas de Céline, 44 ans. Titulaire d'un diplôme (bac+4, équivalent d'un master) d'économie dans une Université de l'ouest de la France, elle obtient également un MBA aux Etats-Unis et se dirige assez rapidement vers le secteur du contrôle de gestion, dans lequel elle enchaîne différents emplois salariés. Au gré des expériences, elle acquiert un salaire mensuel de plus de 6000 euros nets. Elle occupe son dernier poste dans une entreprise de matériel médical, mais suite à différents rachats de l'entreprise, elle ne

supporte plus le management mis en place, notamment parce que la nouvelle direction lui enlève au fur et à mesure certaines de ses missions. Elle quitte donc l'entreprise en négociant une rupture conventionnelle, et s'interroge sur la suite de sa carrière. Comme beaucoup de portés, Céline articule un rapport positif à son travail à une lassitude vis-à-vis de l'emploi salarié. A l'aide d'une conseillère qui, au sein d'une couveuse, l'accompagne sur la forme à donner à sa nouvelle activité, elle arrive à la conclusion que « son métier n'est pas le problème, que le problème est le contexte ». Le portage salarial, en lui permettant de se positionner comme prestataire plutôt que comme salariée à temps plein, offre donc à Céline la possibilité de continuer son travail « sans être bouffée par le quotidien », c'est-à-dire en travaillant de façon ponctuelle pour des entreprises clientes. Le rattachement au salariat et la possibilité de toucher des allocations chômage lui assurent, tout en travaillant moins, une certaine continuité de revenus vis-à-vis de sa situation de salariée. On mesure bien le confort apporté par cette sécurité quand, pendant quelques mois, elle travaille pour un client au rythme de deux jours par semaine :

AL : Quand tu étais à deux jours d'activité par semaine tu n'avais rien d'autre à côté ?

R : Non.

AL : Donc en termes de salaire c'était suffisant ou tu complétais par le chômage ?

R : Je complétais par le chômage.

AL : Ça se passe comment ça ?

R : Tu declares à Pôle Emploi un temps de travail et combien tu as touché, et eux par rapport à ton allocation mensuelle ils calculent un reliquat à te verser. Donc tu touches pas un Pôle Emploi complet, tu touches un reliquat, compté en jours. Plus je travaille, moins ils complètent. Maintenant c'est tout simple parce qu'avec les droits renouvelables, c'est pas une question de temps c'est une question d'avoir écoulé ses droits...

AL : En gros tu économises du Pôle Emploi ?

R : J'économise du Pôle Emploi. C'est vrai que je suis assez ceinture bretelles... Je me couvre de partout pour être sûre d'avoir aucun risque. C'est paradoxal par rapport à être indépendant. Mais le risque est assez limité du coup.

Le portage salarial permet à Céline de vivre ce qu'elle considère comme un paradoxe : l'indépendance dans la sécurité. La façon dont elle organise son travail (très qualifié), sur la base de deux jours par semaine, correspond bien au dispositif car il vient alimenter très régulièrement ses droits par des revenus importants. Le cumul de salaires directs et de revenus du chômage lui permet ainsi d'obtenir la sécurisation de son intermittence, tout en augmentant la durée de son

indemnisation<sup>245</sup>.

Les indemnités chômage peuvent ainsi être mobilisées comme une source de revenus pour organiser un rythme de travail plus intermittent, ou encore pour accompagner des périodes régulières pendant lesquelles, entre deux contrats avec différents clients, le porté connaît une période d'inactivité pouvant être organisée plus ou moins volontairement. À 42 ans, c'est de cette façon que procède Séverine, « consultante RH » dont la principale activité consiste à fournir des formations d'un ou deux jours à des salariés de grands groupes. Alors qu'elle m'explique enchaîner les CDD avec son entreprise de portage pour pouvoir, entre deux contrats et notamment l'été, bénéficier des allocations chômage<sup>246</sup>, je l'interroge :

AL : C'est presque une forme de congés payés finalement ?

R : Vous voulez le traduire comme ça... Congés payés... Oui, c'est un confort. Mais dire "congés payés"... Congés payés ça veut dire quand même qu'on est of pendant un certain temps. C'est pas ce que je vis. Ça donne un matelas. Ça permet d'organiser de façon régulière les moments de creux et de plein. En fait c'est confort et pas très confort.

A côté de la banalisation des indemnités chômage comme source de revenus, la planification de périodes d'inactivité s'accompagne pour Séverine d'un inconfort dû à l'incertitude de revenus sur le long terme. On trouve donc, dans les configurations correspondant à ce schéma de cumul entre revenus du travail et ceux du chômage, une certaine réticence due à la tension d'être actif tout en demeurant inscrit à Pôle Emploi. On retrouve cet inconfort chez Céline qui, même durant les mois pendant lesquels elle ne perçoit pas d'allocations, doit rester rattachée à Pôle Emploi afin de préparer l'éventualité d'une activité en baisse. Alors que le cumul de revenus se banalise, c'est plutôt le rattachement à Pôle Emploi qu'elle vit comme un stigmate socialement dévalorisé :

R : Bon c'est surtout psychique, matériellement c'est confort. Mais ce qui est dur c'est de se dire : "j'ai travaillé, mais je suis quand même chez Pôle Emploi". Vous voyez il y a un truc un peu... pas confort. Mais on s'y fait quand même je dois l'avouer.

AL : Là tu touches combien de Pôle Emploi ?

R : Là plus rien parce que mes deux missions cumulées ça suffit. Du coup ils calculent que j'ai suffisamment touché pour pas avoir besoin de Pôle Emploi. Mais je peux pas dire : "c'est bon j'ai trouvé" ; là je sais toujours pas si j'aurais

---

<sup>245</sup> En vertu de la règle permettant, pour les travailleurs trouvant un emploi moins bien rémunéré que leurs allocations chômage potentielles, de cumuler leur salaire avec une partie des allocations chômage auxquelles ils auraient droit. Ce mécanisme présente ainsi l'avantage d'économiser des droits et de prolonger la période durant laquelle il est possible d'être indemnisé.

<sup>246</sup> Ceci est rendu possible par le fait que l'Unedic considère la fin d'un contrat en CDD, contrairement à la démission, ouvre droit aux allocations chômage

du boulot en juin en fait<sup>247</sup>...

AL : Donc tu laisses la porte entrouverte quoi...

R : Voilà. C'est bien c'est pas bien, je sais pas. Le système me permet de le faire, je le fais. (Léger silence)

AL : Du coup ça te fait quel montant de chômage ?

R : Tu veux vraiment savoir ? Mon net au chômage c'est 3500€. Du coup le problème c'est que j'avais un gros revenu. Avec Pôle Emploi j'ai beaucoup perdu. Et là comme je me positionne pour travailler différemment, je cherche au minimum le montant du Pôle Emploi. Ce qui veut dire que j'ai une grosse baisse de salaire par rapport à avant. Mais c'est un choix de la liberté en fait.

La possibilité de faire à nouveau appel aux indemnités chômage, et les déclarations mensuelles que rendent nécessaires cette situation, viennent donc régulièrement rappeler à Céline la relative instabilité de sa situation. Son affiliation à Pôle Emploi lui permet toutefois d'expérimenter une mise à distance du rapport salarial relativement peu coûteuse, son haut niveau de revenu et le soutien de la protection sociale lui permettant de diminuer le prix de son indépendance. « L'inconfort psychique » et symbolique de ces portés s'accompagne donc d'un confort matériel qu'ils reconnaissent tout en tentant de le mettre à distance. Ces situations restent toutefois celles de travailleurs ayant bénéficié d'un revenu particulièrement important lorsqu'ils étaient salariés et qui ont le moins de difficultés à obtenir des missions car, en dépit de l'incertitude qui pèse sur leur activité à moyen terme, ils disposent d'une clientèle suffisamment stable pour pouvoir organiser leur activité dans la durée. Elles restent, en revanche, hors d'atteinte pour un certain nombre de portés, qui n'ont pas assez de visibilité sur leur activité pour utiliser ce mode de rémunération.

### 1.2.3 L'indemnisation chômage comme assurance potentielle mais non mobilisée

C'est en particulier le cas pour la troisième catégorie de portés présente dans la population d'enquête. Plus hétérogène, ce groupe est aussi plus nombreux. Alors que la première configuration présentait des portés qui articulent de façon régulière et complémentaire les revenus de leur travail et ceux du chômage, cette seconde configuration concerne des portés pour lesquels l'incertitude est une dimension prépondérante dans l'organisation de leur travail. Le niveau de diplôme y est, en moyenne, sensiblement inférieur et on y trouve de surcroît des cas de bifurcations professionnelles, c'est-à-dire que les métiers exercés en portage salarial diffèrent assez nettement de ceux que les portés exerçaient lorsqu'ils étaient salariés. Enseignante de comptabilité devenue psychopraticienne, intermittente du spectacle devenue correctrice, conseillère financière devenue biographe d'entreprise... Il n'est pas rare de trouver chez ces portés (qui sont souvent des portées)

---

<sup>247</sup> Au moment de l'entretien, nous sommes en février 2017

des repositionnements professionnels impliquant la nécessité de se constituer, au moins partiellement, une clientèle neuve. Contrairement au premier groupe présenté, les allocations chômage sont dans ce cas bien plus une ressource anticipée que mobilisée. L'incertitude permanente dans laquelle sont placés ces portés organise bien davantage un travail à flux tendu, animé de la recherche permanente de contrats, que d'une alternance entre périodes alimentées par les revenus du chômage et ceux du travail ou d'un cumul des deux. La possibilité de bénéficier des indemnités chômage constitue bien un des éléments du choix du portage salarial, mais ces dernières ne sont finalement pas ou très faiblement mobilisées par des travailleurs :

Là en 2016 j'ai fait 54 000€ de chiffre d'affaires. Donc oui niveau revenu ça va, après j'ai vraiment pas arrêté, mais j'ai dû prendre quoi... Trois semaines de vacances sur l'année tout cumulé. Donc l'objectif à terme c'est d'arriver à gagner ma vie tout en prenant du temps pour moi.

Entretien avec Céline, 44 ans, contrôleuse de gestion en portage salarial depuis 3 ans, études de commerce, diplômée d'un MBA (bac+5) aux Etats-Unis, Père militaire, mère sans emploi puis institutrice, mariée (ingénieur)

Bien que théoriquement accessibles, les allocations chômage sont ainsi rendues inutiles par la visibilité insuffisante dont disposent les portés sur leur activité. Cette situation n'est toutefois que rarement présentée sur le mode de la plainte par les portés, qui préfèrent souvent mettre en avant le rapport positif qu'ils entretiennent avec leur travail et qui justifie du même coup un investissement de tous les instants :

Moi je travaille tout le temps, week-end compris. Ça dépend de l'enfance et de la jeunesse, mais moi depuis l'âge de 13 ans, samedis, dimanches, vacances je faisais 2 à 3 heures de piano tous les jours et de 16 à 19 ans j'en faisais 5 à 7 heures par jour. Après j'étais comédienne, donc le dimanche et les week ends je connaissais pas. Là je suis à peu près à 800 jours de la retraite, avec des droits ouverts au chômage... Je crois que je suis au bout de mes peines.

Entretien avec Gisèle, 59 ans, correctrice en portage salarial depuis 2 ans, baccalauréat puis formation à la correction

Ces situations mettent en évidence les ressources qui permettent ou non les utilisations des allocations chômage comme mode de rémunération banalisé. Pour les portés de ce deuxième groupe, les indemnités chômage restent ainsi une possibilité, mais ne sont pas activées faute d'une visibilité et/ou d'un revenu suffisant(s). C'est donc la capacité à nouer des relations avec des clients, et la faculté à anticiper les réussites ou échecs en la matière, qui sépare les portés de ce groupe de ceux du précédent.

D'autres ressources viennent tenir à distance la mobilisation des allocations, et notamment la maîtrise d'éléments juridiques leur permettant d'anticiper leurs droits et d'y avoir accès. L'ambiguïté qui entoure l'utilisation possible des allocations chômage pour les portés transparait bien à travers le cas de Michael, un porté Américain de 52 ans, arrivé en France à l'âge de 25 ans et qui exerce la

profession de « consultant en tourisme » après un licenciement d'un groupe de presse dans lequel il travaillait depuis 8 ans comme chargé de marketing :

R : Le désavantage c'est que j'ai pas de chômage. Si ça s'arrête du jour au lendemain je touche pas le chômage.

AL : Pas d'ouverture de droits au chômage ?

R : J'avoue que je comprends pas exactement, mais c'est pas le même chômage que quelqu'un qui... Parce que quand je suis sur des petites missions ponctuelles ça se cumule pas de la même manière que 5 ans ou 10 ans au sein d'une entreprise. Donc soit on touche pas soit on touche moins, je sais pas exactement...

Certaines entreprises de portage semblent ainsi tirer parti d'un flou qui leur permet de proposer un statut sécurisé car donnant accès à la redistribution permise par le « salaire socialisé » (Friot, 1998) alors que celle-ci reste incertaine pour beaucoup. Dans un autre cas rencontré, c'est Martine, une psychopraticienne de 58 ans, liée par un CDI à son entreprise de portage, qui ne peut bénéficier des allocations chômage car son entreprise refuse de la licencier ou de signer avec elle une rupture conventionnelle<sup>248</sup>. Alors qu'elle avait en partie bâti son choix du portage sur la possibilité de bénéficier des allocations chômage, Martine se retrouve salariée mais sans clients ni revenus.

#### 1.2.4 Quand le compte se vide : de l'indemnisation à l'assistance

Les cas de désaffiliation montrent enfin les limites d'une forme d'emploi qui ne permet de sécuriser les parcours qu'à la condition de recharger régulièrement ses droits. La dualisation de la sécurité sociale s'incarne dans le passage de l'assurance à l'assistance qui accompagne la fin des droits au chômage. Au sein de la population d'enquête, quatre portés (trois femmes et un homme), qui disposent de faibles revenus et ont des difficultés à trouver des clients, n'ont ainsi plus droit aux allocations chômage et articulent au revenu de leur travail différentes formes d'assistance ou de solidarité, que ce soit le RSA ou des ressources familiales. C'est la situation que rencontre Amélie, 42 ans. Diplômée d'un BTS tourisme, elle travaille au sein d'une entreprise événementielle, d'abord comme assistante de production, puis en tant que responsable de budget. Elle accède, grâce à son ancienneté, à un poste de responsable de voyage qui traduit une ascension tant matérielle (elle gagne alors 3000€ mensuels nets) que symbolique (elle bénéficie d'un statut cadre). La charge de travail demandée, les modes de management qu'elle considère trop peu humains, ainsi que la fatigue induite par le quotidien de son travail (beaucoup de temps passé en avion), la conduisent à négocier une rupture conventionnelle. Elle rejoint ainsi une entreprise de portage pour « entretenir et

---

<sup>248</sup> Son cas est détaillé dans un article de la rubrique matériau de la NRT, qui permet de rentrer dans l'analyse à partir de larges extraits d'entretien (Louvion, 2017).

développer son réseau » et tenter de vendre une offre de service en tant que « Chief happiness officer »<sup>249</sup>. Ce repositionnement professionnel est, pour Amélie, synonyme de précarité : quatre ans après avoir quitté son entreprise, elle ne parvient pas à réaliser de missions malgré un gros travail de prospection (envoi de 1500 mails). Seul un CDD de 6 mois qui lui aura permis de cotiser à nouveau, mais elle arrive un jour en fin de droits. Pour les portés qui, comme elle, peinent à obtenir des missions et à remplir leur « compte d'indemnités chômage », la dégradation du salaire connaît plusieurs étapes dont la dernière est la fin des indemnités et le passage de l'assurance vers l'assistance, qu'elle soit publique ou familiale.

En passant au chômage, j'ai perdu 1000 euros d'un coup la première année. Je suis passée de 3000 euros à 1800. Ça fait déjà un peu bizarre, mais bon j'arrivais encore à vivre. J'habitais un petit studio que j'avais fait exprès de le garder. Ensuite ça a été la descente aux enfers par rapport au salaire.

Aujourd'hui je gagne... ça s'appelle l'aide à la solidarité spécifique. Je ne touche même pas le RSA. Parce que j'ai travaillé je touche cette aide qui est à hauteur de 16€25 par jour. Donc c'est mon salaire pour survivre. J'ai des économies tu te doutes bien. J'utilise cet argent à bon escient en me disant qu'en cas de coup dur je garde ma liberté.

La transition, brutale en termes de perte de salaire, rend visible à quel point la sécurisation du parcours d'Amélie s'appuie sur les institutions du salariat. D'abord salariée, ce sont par ses cotisations que sont financées ses deux années de chômage. Lorsqu'elle bascule dans l'assistance, ce sont les économies de sa période de salariat qui lui permettent de payer son loyer. Ces éléments l'attachent au salariat et expliquent la préférence pour le portage par rapport à d'autres statuts.

Tout le monde me dit : «oui auto-entrepreneur tu payerais moins cher» ...

Je me dis que je préfère avoir cette sécurité où j'ai quelqu'un qui sera là.  
Et en contrepartie tu gardes tous tes avantages de salarié... C'est un bon compromis.

Malgré le passage de l'assurance à l'assistance, Amélie met en avant la sécurité apportée par le statut à deux niveaux : le premier est l'accompagnement administratif et symbolique fourni par l'entreprise de portage. Dans un contexte de précarité, la solitude de l'autoentrepreneur l'inquiète et l'entreprise de portage représente une forme de collectif à laquelle elle demeure attachée. Le second consiste en son statut de salariée, ce qui peut sembler paradoxal tant qu'elle n'obtient pas de salaire et ne cotise pas. Mais en dépit de sa désaffiliation, le fait de rester dans le périmètre du salariat constitue pour elle l'espoir d'une réaffiliation qui lui permettrait de sécuriser son parcours par les indemnités chômage. Pour cette sophrologue de 42 ans exerçant en portage salarial dans le

---

<sup>249</sup> Elle décrit ce travail comme visant à rétablir le bien-être des salariés au sein de l'entreprise, autour d'événements et d'ateliers favorisant la communication interne.

nord de la France, le basculement vers les revenus de l'assistance est vécu comme un processus violent :

Je peux redemander l'ASS<sup>250</sup> mais à un moment j'avais été à Pôle Emploi et ils m'avaient dit que ce serait plus intéressant pour moi de demander l'ASS. En fait j'ai plus le RSA socle, j'ai le RSA activité, pour les travailleurs pauvres qui ont une activité mais une allocation pour compléter. Donc j'ai une partie fixe qui correspond à mes allocations familiales. Je dois avoir 160€ fixes par mois et le RSA qui vient compléter... Là ce mois-ci ils m'ont dit au vu de votre chiffre d'affaires vous n'aurez rien pour les trois prochains mois. Mais c'est dur à vivre, j'ai du mal à assumer d'être au RSA, il y a tellement une mauvaise image. Et je me dis avec le nombre d'heures que je fais je suis vraiment con de continuer à travailler...

Bien qu'ils bénéficient du statut de salariés, ces portés s'en distinguent donc par le stigmate de l'assistantat qui pèse sur eux, et qui permet de mesurer l'écart symbolique, ainsi matériel, qu'il y a à compléter son salaire par un revenu de solidarité financé par l'impôt plutôt que par une allocation financée par la cotisation. Ils constituent ainsi une forme d'infra-salariat qui apparaît clairement lorsqu'est évoquée l'affiliation à une mutuelle :

Moi j'arrive pas à me sortir de la CMU, parce qu'il me faut 169h pour basculer sur le régime général. 169h de salariat sur trois mois pour prétendre au régime sécurité sociale classique. Et j'ai beau faire des heures, c'est des heures par ci par là, j'arrive jamais à ces 169h.

Rattachés au salariat par le portage, ces travailleurs ne sont en réalité que des salariés partiels, puisque la parcellisation de leur temps de travail ne leur permet pas de bénéficier des protections qui ont contribué à leur faire choisir le salariat. La réinscription dans le circuit de l'indemnisation et du régime général de protection sociale devient alors une frontière à franchir pour retrouver un accès à des ressources socialisées auxquelles ces travailleurs contribuent par la cotisation.

\* \* \*

La capacité des portés à tirer parti de l'hybridation de leur statut n'est pas équitablement répartie. Si les EPS s'attachent à présenter les portés comme des entrepreneurs rationnels capables de maximiser le gain par le calcul, l'enquête invite à grandement relativiser ce qui serait un constat d'homogénéité de la population, et ce pour deux raisons. Tout d'abord, et de manière assez contre-intuitive, les portés qui manifestent le plus de capacité à calculer les bénéfices de leur activité ne sont pas nécessairement les plus aisés. L'élaboration de bilans comptables et les vérifications de la fiche de paie semblent même être l'apanage des portés les plus précaires, que l'incertitude sur leurs rentrées d'argent et situation économique future invite à entreprendre des réévaluations régulières

---

<sup>250</sup> Aide à la solidarité spécifique

de la façon dont il conviendrait de mener leurs activités. A l'inverse, les portés connaissant la situation économique la plus stable développent un rapport plus détaché à leur salaire, et peuvent se permettre de s'émanciper réellement de tout travail comptable. Si les plus précaires sont ceux pour qui la protection du salariat est présentée comme la plus importante, ce sont les plus aisés qui parviennent, le plus souvent, à tirer bénéfice de leur salaire à travers la perception régulière des allocations chômage. Forts de leur capacité à cotiser et à prévoir l'évolution de leurs revenus à moyen terme, ce sont eux qui font ainsi l'usage le plus « rationnel » de leur appartenance au salariat. Si elle reste un rouage essentiel de la protection des travailleurs qui connaissent des ruptures dans leur carrière, l'assurance chômage s'affirme donc dans le même temps comme une prolongation de la répartition de la valeur qui se déploie au sein des échanges marchands. L'originalité du portage salarial est d'étendre ce mode de fonctionnement au marché des biens et services, sur lesquels les revenus et ressources (entrepreneuriales, financières, juridiques) des travailleurs, défaits des instruments de régulation collective que sont les syndicats, peuvent s'avérer répartis de façon très hétérogènes et inégalitaires. Si cette ouverture de droits parvient donc à adoucir les transitions professionnelles, ce ne sont, en termes matériels, que celles de quelques-uns, et au prix d'une redistributivité incertaine voire négative. Cet usage des indemnités chômage va ainsi dans le sens d'une dualisation de la protection sociale, qui se donne davantage à voir comme un dispositif hybride entre assurance et épargne qu'un mécanisme de solidarité.

## **2. Salariés, mais indépendants ! La dissociation du statut et de l'identité chez les travailleurs en portage salarial**

Ce panorama des usages des allocations chômage pourrait donner à penser que les portés qui valorisent le plus le rattachement au salariat permis par le portage salarial sont ceux qui parviennent à mobiliser les ressources du salaire le plus efficacement. L'enquête montre toutefois que si certains d'entre eux parviennent à disposer des ressources du salaire et d'en faire des outils de stabilisation de leur parcours, ces derniers ne valorisent pas systématiquement leur appartenance au statut de salarié.

Les entretiens avec les portés montrent même une réticence, relativement partagée, à se voir attribuer la qualification de salarié. Être en portage salarial ne signifie à l'évidence pas faire l'éloge du salariat, et si les portés nuancent leur appartenance au groupe des entrepreneurs dont ils dévalorisent une partie du travail, ils prennent au moins autant de distance vis-à-vis du salariat. Les portés possèdent, en un sens, une identité qui les place à la lisière (Sarfati, 2013) du salariat, puisque l'appartenance statutaire s'y cumule à la distance symbolique.

Alors que la signature d'un contrat de travail avec une entreprise de portage salarial acte l'achat (relativement coûteux) d'un salaire, et donc le rattachement au salariat, les discours des portés rejettent la condition salariale comme étant l'indice d'une stabilité et de protections parfois

excessives, et contraires à des schèmes de pensée qui valorisent l'autonomie et la responsabilité individuelle. C'est cette posture qu'il nous appartient d'explicitier ici. Après avoir montré dans la partie précédente dans quelle mesure le salariat apparaissait comme une protection précieuse participant à faire du portage salarial un mieux par rapport à l'auto-entrepreneuriat, nous montrerons ici en deux temps comment les portés se distinguent du salariat : Les portés opèrent tout d'abord une relativisation de la sécurité apportée par le salariat dans leur trajectoire personnelle. Nous verrons ensuite que cette relativisation de l'importance du salariat s'inscrit dans une socialisation politique plus globale valorisant l'autonomie au détriment des protections collectives, et un refus d'appartenance symbolique au groupe des salariés.

### 2.1 La relativisation de l'importance des ressources du salariat

Le rattachement au salariat, et le rejet de formes de travail indépendant perçues comme des voies dénuées de protections, constitue certes un des motifs du « succès » du portage salarial. Mais se contenter de cette description ne donne un aperçu que très imparfait de la relation que les individus entretiennent au salariat. Le questionnaire permet de relativiser quelque peu l'importance que les portés déclarent accorder à ces protections. Interrogés sur les éléments qu'ils estiment déterminants dans leur « choix » du portage salarial, les portés sont bien sûr nombreux à mentionner la possibilité de bénéficier des allocations chômage ou celle de cotiser aux mêmes caisses de retraites que les salariés, mais ces motifs sont toutefois moins mobilisés que la possibilité de se défaire d'une partie du travail administratif de l'indépendant :

Tableau 23 : les motifs du "choix" du portage salarial mentionnée par les portés

Motif mentionné comme déterminant dans le choix du portage salarial (Plusieurs réponses possibles)	Proportion dans la population globale (N=151)
Travail administratif	81 % <sup>251</sup>
Allocations chômage	71 %
Retraite	68 %
L'intégration à un collectif de travail	29 %

Cette quantification permet de rendre compte de manière tangible d'un phénomène que les entretiens contribuaient déjà à faire apparaître. Si les droits sociaux attachés au salaire sont bien au cœur de l'attachement des portés à une forme d'emploi leur permettant de poursuivre leur parcours salarial sur le plan statutaire, les travailleurs qui font le choix du portage salarial sont presque un

<sup>251</sup> Lecture : parmi les répondants, 81% mentionnent la possibilité d'alléger le travail administratif comme un élément déterminant dans le « choix du portage salarial ».

tiers à ne pas mentionner ces raisons comme des motifs déterminants dans leur entrée en portage. Plus fréquente chez les célibataires, (Les répondants se déclarant en couple sont plus nombreux à mentionner la possibilité de bénéficier des allocations chômage, à 75% contre 67% pour les célibataires), la mise en avant de l'importance de pouvoir bénéficier des allocations chômage peut ainsi apparaître comme une protection de dernier recours à ne pas négliger :

Comment je fais pour payer mon loyer, je me retrouve à la rue, sans chômage, sans rien. C'est grave quoi. Je suis pas mariée, j'ai pas un mari qui me dit, t'inquiète pas, je vais subvenir à tous nos besoins pendant que tu te remettras. Ma famille ça ne se résume plus qu'à ma mère parce que j'ai perdu mon père. Voilà il y a des choses qui font que dans la vie, il faut être prudent.

Entretien avec Nina, 40 ans, styliste en portage salarial depuis 4 ans, parents fabricants et commerçants de vêtements

Si un certain nombre d'entre eux acceptent que leur choix du portage ait été structuré par la dimension sécurisante du salariat, la plupart tient à relativiser l'importance des ressources du salaire dans leur expérience quotidienne du travail. Le salariat est ainsi accepté comme une assurance floue, qui viendrait sécuriser des situations de risques hypothétiques et non clairement identifiées. Mais lorsque ces enquêtés sont interrogés sur l'importance qu'ils attachent aux protections salariales dans leur activité actuelle, on rencontre bien souvent une priorisation de l'identité d'indépendant sur celle de salarié. Ce positionnement s'inscrit dans une hiérarchie unanimement opérée entre ces deux formes de travail, et dont on peut repérer des traces lors des premières interactions entre EPS et portés. C'est ainsi que, lors du tour de table introductif d'une réunion d'information organisée par une EPS parisienne (membre du top 15), une aspirante portée intervient :

Moi, je travaillais dans la communication d'un grand groupe. J'ai subi un licenciement économique et après avoir recherché sans succès un nouvel emploi, j'ai commencé à m'intéresser au travail indépendant, et je suis tombée sur le portage. Parce qu'aujourd'hui il ne suffit plus d'être salarié.

(Réunion d'information organisée par une EPS, membre du top 15.).

Ces jugements, que l'en rencontre fréquemment dans les espaces de sociabilité et de formation mis en place par les EPS, s'inscrivent dans un ensemble de schèmes de perception qui font du travail salarié, et plus encore du de la Fonction publique, des modèles de stabilité qu'il convient de repousser. Appréhendé comme une épreuve permettant de mesurer l'honorabilité d'un parcours professionnel, le risque est ainsi érigé comme une valeur cardinale pour les portés. Cela peut sembler contradictoire avec l'entreprise de sécurisation du parcours que représente le maintien dans le salariat par le portage salarial. Dans cette optique, l'entretien révèle parfois de façon explicite la tension entre le bénéfice d'un statut protecteur et la critique d'un monde qui ne responsabilise pas assez l'individu :

R : Il y a des choses archaïques. Le monde des fonctionnaires par exemple. C'est important de responsabiliser les gens, et mon parcours m'a convaincu que rien n'était acquis. Il faut trouver des moyens de gagner sa vie. En fait le monde est insécure, et personne ne l'a accepté.

AL : Et par rapport à ce côté insécure, vous trouvez ça cher payé les 50% de chiffre d'affaire pour garantir un système de protections contre ce côté insécure ?

R : Le chômage voulez dire j'imagine ? Vous savez, le chômage, j'en bénéficie aujourd'hui quand je ne travaille pas, mais je suis pas sûre que ce soit la clé non plus. On est quand même dans un monde d'assistanat. Et en même temps, on peut pas tout désécurer d'un seul coup, mais pourtant il le faudrait.

(Entretien avec Séverine, 42 ans, coach de managers en portage salarial depuis 12 ans, diplômée d'un IAE<sup>252</sup> (bac+5), mari cadre dirigeant d'une grande société).

Ces formules, destinées à mettre en avant la dimension entrepreneuriale d'une situation économique et d'un quotidien que l'appartenance juridique au statut de salarié ne saurait remettre en cause, s'expriment plus volontiers chez les travailleurs qui possèdent des ressources permettant de stabiliser leur situation économique. Dans le cas de Séverine, on comprend mieux sa propension à relativiser sa position lorsque l'on sait que son mari, « manager de niveau international au sein dans le secteur de l'industrie », possède un revenu suffisant pour subvenir aux besoins du couple. La mise à distance de ces protections est donc, en l'espèce, favorisée par un équilibre financier qui ne prend de sens qu'au niveau conjugal. Cela ne signifie pas toutefois que ces protections ne soient jamais activées, bien au contraire, puisque Séverine bénéficie régulièrement des allocations chômage (tous les étés, lors des périodes de creux de son activité, elle et son EPS s'arrangent pour qu'elle soit en fin de CDD et éligible aux allocations chômage).

E : Dès que ça a été possible, dès que la société de portage a évoqué l'idée, preuve à l'appui que c'était possible de bénéficier de Pôle Emploi, j'ai déposé un dossier pour pallier cette absence de revenus et ça a fonctionné. C'est un confort sur lequel on ne rechigne pas.

AL : Une forme de congés payés finalement ?

E : Non, je dirais pas ça, parce que pour moi congés payés on se met off, alors que là j'ai toujours quelque chose en tête, penser à la prochaine mission... Psychiquement, j'ai quand même l'insécurité de l'indépendante.

Si l'inscription dans le portage salarial signifie bien l'adoption du statut de salarié, c'est bien une identité entrepreneuriale que font valoir la majorité des portés. Dans cette optique, la part du salaire

---

<sup>252</sup> Institut d'administration des entreprises

affectée aux cotisations devient une forme d'épargne de prévision individuelle, et les ressources octroyées par le salaire sont présentées comme le résultat du « mérite individuel » plus que des garanties collectives. Ce détachement vis-à-vis du salariat se trouve sous une autre forme chez les portés pour lesquels « le compte se vide », c'est-à-dire ceux qui ne bénéficient plus des allocations chômage faute d'avoir enregistré un nombre d'heures de travail suffisant :

En arrivant en portage salarial on vous dit : oui c'est super, vous avez les mêmes protections qu'un salarié. Mais c'est pas vrai. En tout cas pour moi c'est pas vrai parce que là concrètement je suis à l'ASS et à la CMU donc ça m'apporte rien d'être salariée, ce serait pareil si j'étais auto-entrepreneur à la limite.  
(Entretien avec Amélie, 42 ans, chief happiness officer en portage salarial depuis un an et demi, diplômée d'un BTS tourisme).

Les deux extrémités de notre population témoignent donc de prises de distance opposées du salariat : alors que les plus dotés le rejettent tout en faisant usage au motif que ces ressources ne seraient qu'anecdotiques au regard de leur mode de vie entrepreneurial, les moins dotés le présentent comme le générateur de ressources dont ils ne peuvent pas pleinement bénéficier compte tenu de leur situation économique. Affirmer ce rapport au salaire représente, pour les portés, une manière de se distinguer du groupe des salariés, et s'intègre à un positionnement critique plus global sur le salariat.

## ***2.2 Le rejet de l'appartenance symbolique au salariat***

Refusant de se voir associés au statut de salarié, les portés se font les porteurs d'une critique du salariat et se positionnent comme les représentants d'une indépendance raisonnée, qui se distingue davantage du salariat que de l'indépendance. Le rejet de l'identité de salarié s'exprime généralement en des termes assez clairs, et passe notamment par le refus du terme même de salarié. Ceci a généré un certain nombre de complications quant à identifier la manière dont il convenait de qualifier les membres de cette population. L'enquête regorge ainsi de petites opérations de recadrage, au gré desquelles un interrogé faisait valoir sa préférence pour se voir qualifier par un terme plutôt qu'un autre. Ces opérations aboutissaient, régulièrement et avec une certaine force, au rejet du terme de salarié. En début d'entretien, cette formatrice en communication tient ainsi à mettre les choses au point, après que je l'ai contactée en employant le terme de « salariée portée » :

R : Je ne suis pas très sûre non plus que les « salariés portés » comme vous dites soient des salariés. On est salariés uniquement lorsqu'on a un bon de commande. Et tout le reste du temps on ne se sent pas salarié. On est salarié que pour le temps de la mission, que pour le temps... Pour le contrat, la mise en place des signatures etc... Mais c'est vrai que le mot salarié pour moi est complètement...

AL : Vous ne vous reconnaissez pas du tout là-dedans ?

R : Ouais. Pour moi c'est presque étranger. Quand vous l'avez écrit, je me suis dit : "ah nan je peux pas écrire salariée, je peux écrire que portée". Même si on nous le vend un peu comme ça c'est sûr...

(Entretien avec Cyrielle, 51 ans, coach thérapeute en portage salarial, diplômée d'un master de sociologie, parents employés).

La contestation de l'appellation de salarié ne correspond pas uniquement à un désir de restituer la spécificité de la situation des travailleurs en portage salarial. Lorsqu'elle affirme n'être salariée que le temps de sa mission, Cyrielle valide explicitement cet ethos spécifique d'indépendant salarié, qui met les ressources salariales au service d'une carrière indépendante. Cet attachement aux termes indique également une volonté propre de mise à distance de l'étiquette de salarié, qui se remarque bien lorsque l'on demande aux enquêtés les mots par lesquels il leur arrive de décrire leur activité professionnelle. Tout comme l'EPS est un employeur intermittent, le porté apparaît ici comme un salarié intermittent, qui endosse par séquences le statut juridique de salarié mais dont l'identité fondamentale reste celle du travailleur indépendant. Une question a, dans cette optique, été intégrée au questionnaire. Il était demandé aux enquêtés de sélectionner, parmi une liste de mots (salarié, freelance, slasheur, consultant, porté, indépendant, freelance), lesquels « il vous arrive d'employer à propos de votre activité ».

Tableau 24: La préférence des portés pour l'indépendance lexicale

Terme utilisés par les portés pour se définir (plusieurs réponses possibles)	Total
Salarié	16 %
Indépendant.e	60 %
Freelance	39 %
Consultant.e	69 %

Ces résultats renseignent sur les réticences des enquêtés à employer le terme de « salarié ». Avec environ 16% de sélection par les portés, ce dernier est le moins utilisé par les répondants. Le terme « d'indépendant » y est ainsi mobilisé presque quatre fois plus fréquemment, montrant assez clairement la préférence des portés à se positionner comme des indépendants et non comme des salariés. Cette réticence à se voir attribuer le terme de salarié peut alors être le support à des dénonciations explicites d'une mentalité de salarié qui sert de contre-modèle à l'identité professionnelle de ces travailleurs :

J'en veux un peu au gouvernement, qui je pense participe d'une logique : "l'Etat me doit, mon employeur me doit, mes parents me doivent", il y a pas cette logique de « faire ». En fait on crée une dépendance, les gens c'est comme si on leur mettait une béquille, et si on leur enlève ils peuvent plus marcher. Et je suis persuadée que pour être heureux, c'est un sujet qui me passionne depuis longtemps, je pense que c'est très lié à la liberté et au fait d'être indépendant. Et quand on est salarié on n'est pas libre, on n'est pas heureux quoi.  
(Entretien avec Bénédicte, consultante RH en portage salarial, 46 ans, père prêtre, mère au foyer, BTS de stylisme puis master de gestion des ressources humaines en reprise d'études).

Ce type de propos traduit le positionnement général d'une population qui met en avant le choix du travail indépendant, et dont la rhétorique célèbre le mérite individuel et la liberté d'entreprendre. Plus souvent toutefois, les discours des portés ne se font pas aussi explicites, et la mise à distance du salariat repose davantage sur l'indifférence vis-à-vis d'une catégorie qui ne concernerait que peu les enquêtés que sur une remise en cause directe de la logique de protection qu'il institue.

Une partie de l'enquête s'étant déroulée pendant les mouvements de mobilisation contre la loi travail de 2016, le contexte politique était ainsi propice à introduire, au cours des entretiens, des questions l'évolution du salariat, de ses règles afin de saisir leur positionnement sur la question de la flexibilité de l'emploi qui était au cœur des débats.. Le paradoxe qu'incarne la situation de Martine est ainsi révélatrice du positionnement des portés par rapport au salariat, et s'incarne également dans une mise à distance des enjeux de l'évolution du salariat. : alors qu'elle se présente, au cours de l'entretien, comme militante pour des valeurs de gauche et se montre véhémement à l'égard du gouvernement de Manuel Valls et de la loi El Khomri, elle affiche une certaine distance vis-à-vis des mouvements de contestations :

Ah, la loi El Connerie moi je dis, parce qu'entre nous, c'est une belle connerie. Moi non je vais pas manifester, même si je suis contre la loi. Je suis portée, c'est pas vraiment du salariat, donc pour moi c'est pas mon combat. Les règles sur le licenciement, tout ça, c'est pas pour moi.  
(Entretien avec Martine, Psychopraticienne en portage salarial, 58 ans, bac+3 en comptabilité puis master en formation continue, divorcée, deux enfants).

Cette extériorité vis-à-vis de l'évolution du contrat de travail, très répandue au sein de la population des portés, témoigne de la position de marginalité des portés vis-à-vis de l'ensemble de la population des salariés. L'incomplétude de cette intégration au salariat ne repose pas uniquement sur le sentiment subjectif de portés qui ne se vivraient pas comme des salariés. Elle se trouve également rappelée par les institutions chargées de sanctionner la stabilité ou l'instabilité des situations économiques des portés. C'est le cas pour l'obtention d'un crédit, épreuve au cours de laquelle le demandeur se trouve évalué à l'aune du critère central de la stabilité de sa vie (Lazarus, 2009). Exerçant leur activité via une forme d'emploi généralement peu connue, y compris par les

professionnels des établissements bancaires en charge d'octroyer ou de refuser le crédit, les portés sont régulièrement contraints de développer des gages de stabilité en raison de la faiblesse de leur revenu, de son caractère variable, ou de la non-identification du CDI en portage salarial au salariat stable. C'est d'ailleurs l'épreuve que vit Martine lorsqu'elle sollicite un prêt afin de mener à bien un projet immobilier :

Il se trouve que l'année dernière, pour pouvoir obtenir un crédit, j'avais remonté en chiffre d'affaires. J'avais fait exprès de remonter en chiffre d'affaires et je m'étais dit : "là faut que j'obtienne mon crédit".. J'étais remontée en chiffre d'affaires pour pouvoir avoir un chèque de 2000 euros tous les mois. Mais qui correspondait à un salaire de 1200<sup>253</sup>. Mais ma conseillère financière à la banque elle comprenait rien, elle voulait pas me prêter, elle disait : « vous ne pourrez pas avoir de crédit ». Donc j'ai été toquer à la direction de la banque en disant « voilà, je prends contact avec vous parce que Madame Dupont<sup>254</sup> ne comprends pas ce que je lui dis, et j'aimerais savoir si vous vous allez pouvoir comprendre, si ce que je vous explique va vous permettre de décider que oui c'est possible ».

Donc elle, la directrice a compris, elle a décidé que oui c'est possible, et donc elle m'a donné mon crédit. Donc j'ai pu avoir un crédit de 900 euros par mois alors que j'avais un salaire que de 1200 mais un revenu de 2000 plus je lui avais fait comprendre que je pouvais avoir des loyers et que je pouvais avoir 900 euros de loyer par mois avec cet appartement vide. Donc elle m'avait dit "ok pas de problème" et mon dossier de crédit est passé. Je suis obligée d'avoir une force de négociation importante avec ma banquière, c'est l'inconvénient du portage.

Ce récit illustre comment les portés échappent à la présomption de stabilité dont peuvent bénéficier les salariés en CDI en pareille situation. L'optimisation salariale réalisée par Martine, qui conduit à réduire le montant de son salaire pour augmenter son revenu total, rend en effet difficile l'acquisition de son prêt. Ignorant le jeu auxquels les portés peuvent se livrer afin d'augmenter leur revenu net, la conseillère bancaire applique au cas de Martine une grille de lecture réservée à l'analyse de situations de salariats classiques, et échoue à intégrer la spécificité de Martine, à qui il appartient de négocier pour voir sa situation interprétée à l'aune de critères qu'elle estime mieux correspondre à sa situation et au portage salarial. Les portés se trouvent ainsi maintenus dans une zone de flou, et naviguent régulièrement entre des identités sociales et juridiques qui se repoussent, se présentant tantôt comme des entrepreneurs que la stabilité du salariat repousse, tantôt comme des salariés auxquels le statut offre certains droits. La mobilisation de ces différentes identités en fonction des arènes dans lesquelles ils se trouvent placés constitue ainsi une compétence à part entière du porté, et fait de l'identité salariale un outil qu'ils se doivent de mettre au service d'une recherche de stabilité économique en permanente construction.

---

<sup>253</sup> les 800 euros restant correspondant au remboursement de frais professionnels, non soumis à cotisation, selon la logique expliquée dans la partie précédente

<sup>254</sup> Le nom a été modifié

### 2.3 Le portage salarial, outil de rapprochement des schèmes de pensée patronaux

Si elle peut se trouver mobilisée par séquence, l'identité de salarié apparaît le reste du temps largement dominée par l'identité entrepreneuriale, que les travailleurs font le plus valoir au cours des entretiens. Ce positionnement trouve à s'exprimer de manière parfois très claire, chez des travailleurs dont les politisations peuvent être très différentes. Pour Gisèle, ancienne intermittente du spectacle, ayant vécu une expérience communautaire entre ses 20 et 30 ans et participant régulièrement à des réunions du Parti Communiste, le portage salarial fournit l'occasion de se rendre compte du prix d'un salarié, en ceci qu'elle en paye les cotisations :

Quand ma référente dans l'EPS est débordée de travail, je préfère jeter un œil moi-même à la trésorerie pour lui éviter de faire des calculs, je me rends compte que la somme qui rentre c'est quand même beaucoup plus que ce que je gagne. C'est très subjectif, mais être en portage salarial ça fait prendre conscience de combien coûte un salarié. Parce que là je paye mes cotisations salariales et patronales. C'est comme si j'étais mon propre patron en fait.

Entretien avec Gisèle, 59 ans, correctrice en portage salarial depuis 2 ans, baccalauréat puis formation à la correction

Cette expérience de se salarier soi-même lui donne ainsi à voir le coût de son salaire et du financement d'un système de protection sociale qu'elle valorise par ailleurs. Sans remettre en cause des convictions qu'elle présente comme profondes et qui impliquent un certain éloge du salariat, le portage salarial et la visibilité de ses cotisations amènent Gisèle à se présenter et se positionner comme patronne. Cette position se retrouve également (ou de manière plus poussée) chez Bernard. L'éthique entrepreneuriale est profondément ancrée chez ce fils de maître d'hôtel et d'entraîneuse de patinage sur glace, à tel point qu'il tient, dès le début de l'entretien, à écarter l'interprétation (qui n'est alors pas évoquée par l'enquêteur) selon laquelle le portage salarial correspondrait à une volonté de sécurité assurée de manière collective :

R : En fait, d'un naturel individualiste, j'étais pas porté à faire ça au départ. En fait, tous mes choix de carrière ont été très, très personnels et privilégiant ma vie de famille. Et j'ai un caractère très individuel. Je suis motard, je suis violoniste, donc instrument de soliste, véhicule de soliste, etc. Et là où je me suis le plus explosé dans mon métier, c'est quand j'étais seul dans un projet que j'ai créé seul, que j'ai monté seul, que j'ai exploité seul pendant dix ans.

AL : « Explosé », il faut l'entendre au sens positif du terme ?

R : Positif du terme, oui, oui. Positif du terme. Donc, tout ça pour t'expliquer un peu pourquoi naturellement, j'ai pas envie d'aller me faire porter. J'ai pas besoin, j'ai pas le besoin de me faire porter.

Entretien avec Bernard, 52 ans Consultant culinaire en portage salarial depuis deux ans, père maître d'hôtel, mère entraîneur de sport, diplômé d'un CAP cuisine.

Cet individualisme revendiqué conduit sans surprise, plus loin dans l'entretien, à la mise à distance des explications communément invoquées pour justifier le choix du portage salarial. Conscient de pouvoir être placé par l'enquêteur parmi des travailleurs pour qui le salariat constitue un rempart contre l'insécurité, Bernard tient explicitement à rappeler qu'il ne compte pas sur les mécanismes de solidarité permis par le salariat, et que son choix du salariat correspond bien davantage au choix d'une solution pratique de facturation plutôt qu'à un désir de sécurité qu'il associe, tout en le dépréciant, à la plupart des travailleurs en portage salarial :

Après, comme j'étais pas spécialement attaché à être sous le régime général, parce que souvent, C'est...

Un des vecteurs des gens qui choisissent ça, c'est de rester au régime général parce qu'ils ont toujours été salariés, et ils ont peur d'un autre régime. Moi, j'ai été pendant dix ans au RSI. Il m'est rien arrivé donc j'ai pas eu de mauvaise expérience, donc j'en ai pas plus peur que d'autre chose. Être salarié, j'y tenais pas spécialement (rires).

Soucieux de ne pas être assimilé aux portés qui auraient choisis le portage par sécurité, Bernard se présente ainsi comme un travailleur indépendant, salarié « par accident », pour qui le statut et les droits qu'il offre sont à ce point secondaire qu'il ne les présente même pas comme un avantage (même relatif) du portage salarial.

\* \* \*

Alors qu'il pourrait d'un prime abord apparaître comme un terrain de valorisation explicite du salariat, investiguer le terrain du portage salarial nous permet de voir que des travailleurs qui payent leur statut de salarié peuvent refuser de se voir assimilés au groupe des salariés. Ce paradoxe demande aux portés d'opérer une disjonction entre leur statut et leur identité professionnelle, ce qui s'opère de façon assez nette chez la plupart des enquêtés. Le statut de salarié est présenté comme anecdotique par certains des portés, chez qui l'identité entrepreneuriale est la plus fermement affirmée (Bernard, 2013), mais se trouve également minorée par ceux qui valorisent pourtant les droits générés par le salaire, puisqu'ils s'estiment souvent être à la marge de la condition salariale.

### **3. Le salaire : un outil d'euphémisation de l'indépendance au cœur d'arrangements conjugués**

Bien que le portage salarial favorise l'intégration des ressources salariales au sein d'une logique entrepreneuriale et personnelle, ces usages du salaire ne sauraient être considérés comme strictement individuels. L'étude d'une forme de travail telle que le portage salarial, dont nous avons vu qu'elle était bien davantage régie par les codes de l'entrepreneuriat que par ceux du salariat, nous incite à interroger la manière dont les portés articulent ce statut hybride à un contexte familial et

conjugal, dont on sait qu'il est fondamental pour saisir les situations et logiques d'actions des travailleurs indépendants (Bessière et Gollac, 2014). Nous retenons ici la notion d'articulation plutôt que de conciliation, dont un certain nombre de critiques montrent qu'elle assimile le retrait des femmes de la vie professionnelle à un choix librement consenti, quitte à faire abstraction de la dimension conflictuelle des arrangements négociés par les membres d'un couple (Junter-Loiseau, 1999 ; Landour, 2019). Ces derniers, dont la sociologie continue de montrer qu'ils s'opèrent principalement au bénéfice de la carrière des hommes (Bernard, 2018), voient certaines formes d'indépendances n'être rendues possibles que par la stabilité financière apportée par le salariat du conjoint ou de la conjointe. C'est ce qui conduit Isabelle Bertaux Wiame à parler d'indépendance sous condition de salariat (2004).

Le portage salarial constitue, dans cette optique, une modalité d'accès au travail indépendant qui pose question. En rattachant les travailleurs en portage salarial au statut de salarié, celui-ci pourrait, de prime abord, être interprété comme un outil d'autonomisation des intérêts et dépendances pécuniaires des membres d'un couple : en augmentant le niveau de protection sociale de ces travailleurs indépendants, et favoriserait un accès des femmes à l'indépendance. C'est en tout cas la promesse de certaines EPS, dont FemmesPortage<sup>255</sup>, qui affiche avec fierté le fait que deux tiers de ses consultants soient des femmes. Selon son secrétaire général, le portage salarial constitue un outil de liberté, puisque, « nos consultantes, formatrices, traductrices, interprètes maîtrisent la planification de leur temps, leur rythme de travail, les missions qu'elles mènent. Ce qui permet d'équilibrer vie personnelle, familiale et vie professionnelle. Les femmes sont très nombreuses à exercer leur activité à temps partiel. » On perçoit déjà, aux contours de cette promesse de liberté qui se traduit par la possibilité de maîtriser son temps partiel, les limites du bouleversement promis par le portage salarial. Si le portage favorise une indépendance féminine, il nous faut donc voir de quelles formes d'indépendances féminines il s'agit, et dans quelles configurations familiales elles s'inscrivent. En nous plongeant dans l'articulation des parcours professionnels et familiaux de femmes et d'hommes en portage salarial, nous souhaitons interroger les différents usages de cette indépendance présentée comme plus sécurisante et envisager son pouvoir de subversion et de remise en cause de « l'ordre du genre » (Landour, 2019, p. 16). En d'autres termes, et pour reprendre le questionnement formulé dans un récent numéro de *Travail, Genre et Société*, « cette place nouvelle occupée par les femmes dans le monde de l'indépendance correspond-elle à des formes d'égalisation des conditions, voire d'émancipation, ou annonce-t-elle également de nouvelles fragilités et la recomposition d'inégalités genrées » ? (Abdelnour, Bernard et Gros, 2017). Dans un article consacré à la question au rôle des conjointes d'indépendants, Isabelle Bertaux-Wiame (2004) identifie trois modes de participation féminine à la mise en indépendance du mari : un mode

---

<sup>255</sup> Le nom de l'EPS a été modifié

traditionnel, correspondant par exemple à la boulangerie artisanale, et qui voit le couple être mobilisé à des fins de production marchande ; une participation féminine s'effectuant sur le mode de la division sexuée du travail, où l'installation du mari s'appuie sur la prise en charge quasi exclusive des tâches familiales et de la vie privée par l'épouse ; une indépendance sous condition de salariat, où le salariat de la conjointe rend possible l'indépendance du conjoint. Dans l'ensemble de ces configurations, l'investissement des femmes est invisibilisé mais permet le développement de l'activité indépendante du mari. Dans son travail sur les mompreneurs, Julie Landour (2015) identifie quant à elle quatre façons d'investir le rôle de mère entrepreneur, selon que les engagements parentaux et professionnels sont jugés épanouissants ou non. Ce travail de synthétisation fait ressortir le poids tout particulier des « dames patronnesses du néo-libéralisme », pour qui le projet parental est au cœur d'un parcours entrepreneurial se traduisant par un engagement professionnel peu accomplissant (p. 421). Qu'elles soient conjointes d'indépendant ou indépendantes elles-mêmes, la majorité des femmes semblent donc amenées à minimiser l'investissement dans leur carrière au profit d'articulations conjugales permettant l'investissement professionnel du mari.

En prenant appui sur ces travaux, nous souhaiterions explorer dans quelle mesure le rattachement statutaire au salariat permet un accroissement d'autonomie différencié chez les hommes et femmes indépendants. Nous verrons tout d'abord que le portage salarial peut apparaître comme une solution de délégation du travail administratif alternative au conjoint ou à la conjointe, en particulier chez les hommes en portage salarial, afin de rendre possible l'accès à une indépendance plus confortable et qui ne nécessite pas l'investissement de la conjointe ; en nous plaçant du point de vue des femmes, nous verrons ensuite que le portage salarial peut être un outil visant plusieurs types d'articulation de la vie professionnelle et conjugale, s'avérant souvent favorables à l'homme. Enfin, nous verrons que le portage salarial peut se voir approprié, par certaines femmes, comme un outil d'accès à une identité d'indépendante, mais que cette modalité génère une tension entre vie familiale et travail indépendant.

### ***3.1 Le ménage un lieu de division du travail de l'indépendance***

Comment les conjoints et conjointes de portés se trouvent-ils impliqués dans l'activité indépendante de leur conjoint ? La question constitue un classique de la sociologie du travail indépendant et de la sociologie du genre (Abdelnour, Bernard et Gros, 2017). Que ce soit en étudiant le commerce, ou la boulangerie, elle regorge de ces exemples où le travail féminin, invisibilisé mais incorporé à l'activité indépendante du mari, s'avère essentiel au développement de son indépendance. Le travail des indépendants en portage salarial semble a priori moins se prêter à de telles divisions du travail, qui voient la conjointe tenir la caisse de la boulangerie ou gérer les

relations avec les clients du commerce : les professions intellectuelles exercées par les portés, qui s'articulent autour d'une expertise présentée comme leur étant spécifique, supposent difficilement de laisser participer le conjoint de façon visible. On trouve toutefois, de façon plus isolée, quelques exemples de tentatives d'implication du conjoint dans l'activité indépendante en portage salarial. Cela ne signifie pas que la mise en indépendance par le portage salarial ne fasse pas l'objet d'ajustements conjugaux. Ces derniers s'expriment sous différentes formes : une division du travail administratif ; une division du travail de sécurisation financière du ménage.

### 3.1.1 Une division du travail administratif

La première forme d'arrangement conjugal que l'on rencontre chez les portés concerne le travail administratif. La délégation des tâches administratives par les indépendants fait depuis longtemps l'objet d'analyses sociologiques, qui s'intéressent au paradoxe apparent selon lequel les compétences associées au travail indépendant sont, particulièrement chez les classes populaires, davantage acquises et mobilisées par les femmes que par les hommes<sup>256</sup> (Pfeferkor, 2004). Si la grande majorité de nos enquêtés se présentent comme incompetents devant ce « travail des signes » (Verret, 1995, p.41 et suivantes), et définissent leur identité d'indépendant en opposition de ces tâches (Willis, 2011, p.251 et suivantes), les hommes partagent une double spécificité : ce sont eux, tout d'abord, qui rejettent le plus fermement la légitimité de ces tâches ; ce sont eux ensuite qui, dans certains cas, tentent de mobiliser leur conjointe pour réaliser une part du travail administratif de leur activité (Jaeger, 1982). Cette tentative de délégation du travail administratif, qui voit la conjointe mettre ses compétences en comptabilité au service de l'activité indépendante du mari, se rencontre en particulier au sein des exploitations agricoles (Delphy, 1983), mais l'on en trouve des exemples au sein d'autres unités économiques où il s'agit de faire « cause commune » (Gollac, 2003) tout en jouant les inégalités qui structurent le travail domestique. C'est la situation dans laquelle se trouve Bernard, ce consultant culinaire en portage salarial, qui après dix années passées à la tête de son entreprise (un food-truck au sein duquel il est le seul travailleur) rejoint une EPS. Pour Bernard, cette expérience de commerçant a été l'occasion d'expérimenter un rapport conflictuel au travail administratif, et sa femme, assistante juridique, constituait alors une ressource précieuse bien qu'insuffisante :

R : Les tâches administratives ça a été le point noir de mes dix ans de commerçant. J'avais monté une SARL et il fallait gérer ça, juridiquement. Même si c'est le métier de ma femme, c'est pas simple...

AL : Votre femme, elle est ?

---

<sup>256</sup> Alors même que les femmes représentent une portion toujours mineure de l'ensemble des travailleurs indépendants (Abdelnour, Bernard et Gros, 2017)

R : Elle est assistante juridique dans un grand groupe et elle s'occupe de la vie des sociétés, donc...

AL : Donc elle vous aidait, j'imagine ?

R : On a fait ça ensemble, mais c'était quand même la corvée à chaque fois.

AL : Ça procurait peut-être des engueulades aussi au sein du couple ? (rires)

R : Non, aucunement. Aucunement. On n'est pas ce genre de couple, heureusement. Mais en tout cas, ouais, c'est une charge administrative qui est gonflante.

Chez les quelques portés ayant monté une entreprise avant de rejoindre le portage salarial, l'expérience a ainsi pu être l'occasion d'une tentative de mobilisation de la conjointe pour effectuer un travail administratif dans le but d'alléger la charge de travail du chef d'entreprise. Ces tentatives infructueuses, puisque les travailleurs rencontrés ont abandonné leur entreprise pour rejoindre le portage salarial<sup>257</sup>, restent majoritairement le fait d'hommes, et témoignent d'exploration d'ajustements conjugaux conçus comme des occasions de délégation du sale boulot de l'indépendant. Cette configuration est révélatrice de l'articulation des rapports conjugaux dans le processus de création d'entreprise (Bertaux-Wiame, 1987). Interrogés sur les raisons de leur « choix » du portage salarial, 85% des enquêtés hommes mentionnent ainsi comme une des principales raisons motivant leur choix la « possibilité de se décharger d'une partie du travail administratif »<sup>258</sup>. Le maintien dans le salariat par le portage salarial peut alors être interprété comme la recherche d'un équilibre permettant de déléguer le travail administratif de l'indépendant à quelqu'un d'autre que la conjointe.

### 3.1.2 Une division du travail de sécurisation financière du ménage

Les femmes apparaissent souvent comme en charge de la stabilisation économique du ménage. En effet, leur activité salariée (même si souvent faiblement qualifiée et rémunératrice) assure un minimum matériel qui permet l'expérience indépendante du mari :

R : Et ma journée, elle ressemble ni à celle d'hier, ni à celle de demain. Et demain, je vais remettre ma veste pour aller dans un labo, pour cuisiner réellement de la matière, du produit. Et puis après demain, je vais faire du lobbying pour une asso pour laquelle je suis contributeur. Et tout ça, tout ce que je ramène maintenant et où ma femme participe, c'est la récréation de ma femme qui se fait un peu chier dans sa grosse boîte où les gens sont des cons. Elle est dans une grosse boîte, quoi. Je vais pas te raconter sa vie, mais elle se fait chier, quoi. Et elle y reste parce que ça a été notre béquille, s'il se passait quelque chose, le fait d'être...

---

<sup>257</sup> Qu'ils se soient essayé à une autre forme d'indépendance ou soient retournés au salariat classique entretemps.

<sup>258</sup> Réponses au questionnaire, proportion supérieure à celle des femmes, pour ce chiffre est de 77%.

Q : Béquille financière ?

R : Financière... Oui, c'est ça. C'est ce qui me permet d'être indépendant et libre. Et comme elle aime me voir libre et indépendant, elle ne souffre pas d'être obligée de se payer ça, enfin de se farcir cette condition.

Le maintien dans une condition salariale dévalorisée symboliquement mais porteuse d'un revenu garanti, assurant la stabilité économique du couple, permet d'autant plus facilement au travailleur en portage salarial de présenter son rapport à l'EPS comme celui d'un indépendant vis-à-vis d'un expert-comptable. Les ressources apportées par le salariat sont en effet plus facilement minorées dès lors que le porté peut compter sur le revenu de sa femme, et l'identité d'indépendant s'y exprime alors d'une façon plus explicite.

Ces configurations apparaissent plus souvent chez les hommes, qui sont proportionnellement moins nombreux à déclarer avoir rejoint le portage salarial pour bénéficier des ressources du salaire (chômage et retraite).

Tableau 25 : Les motifs de "choix" du portage salarial mis en avant pour les hommes et les femmes

Les motifs principaux de votre choix du portage salarial (Plusieurs réponses possibles)	Femmes (N=93)	Hommes (N=58)
La possibilité de se décharger du travail administratif	77% (71)	85% (49)
La possibilité de bénéficier des allocations chômage	73% (68)	67% (39)
La possibilité de cotiser aux mêmes caisses de retraites que les salariés	70% (65)	64% (37)
La possibilité d'être intégré.e à un collectif au sein de l'EPS	29% (27)	30% (17)

Lecture : 77% des femmes interrogées (soit 71 individus) mentionnent la possibilité de se décharger du travail administratif comme un des motifs principaux de leur choix du portage salarial

En reléguant la sécurité apportée par le salaire au rang des avantages secondaires, les hommes mettent davantage en avant une identité de travailleurs indépendants. Sans pouvoir affirmer qu'il s'agit là d'une manière d'incarner le rôle de monsieur « gagne-pain », puisque certains des hommes en portage salarial ne bénéficient que d'un faible revenu, le portage salarial apparaît, de cette façon, comme une forme d'emploi permettant d'affirmer son identité d'indépendant en s'assurant de la préservation des dimensions les moins valorisées du travail indépendant.

C'est ce qu'exprime le récit de la première expérience d'indépendance de Marc, expert-comptable puis directeur administratif et financier, qui après une carrière d'une trentaine d'années au sein de différents établissements dans les secteurs bancaire, du transport et de la grande distribution, entreprend une première fois de quitter le salariat en montant sa structure (sous la forme d'une Entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée, EURL) d'accompagnement financier dédié aux entreprises. S'il s'agit là d'un prolongement de son métier par d'autres moyens, la fiscalité de cette forme juridique d'entrepreneuriat (qui implique le paiement de charges lors de la première année) et les tâches administratives qu'elle occasionne déstabilisent doublement son équilibre familial : d'abord parce que la baisse de revenus et l'investissement financier mettent en péril son rôle de breadwinner, pourtant affirmé par le fait que sa femme arrête de travailler à la naissance de leur première fille (ils auront trois enfants) ; ensuite parce que le temps occupé par les tâches administratives (quand bien même il ne parvient pas à décrocher de missions durant l'année de vie de son entreprise) le rend moins disponible pour son couple et l'éducation de ses enfants.

Quand j'avais monté ma structure en 2008, j'avais hésité, j'avais opté pour une EURL. Et au niveau des charges c'était assez lourd. Financièrement, mais aussi tous les soucis que posent la gestion d'une entreprise... C'est un vrai travail. Comme je me suis très vite rendu compte que je mettais trop d'argent dans l'affaire, que ça occasionnait des problèmes de vie personnelle avec ma femme... je me suis mis en cessation de paiement et j'ai fait une liquidation.

Retrouver une forme d'indépendance par le portage salarial s'inscrit alors, pour Marc, dans une volonté d'échapper à un salariat qu'il estime devoir quitter à la suite d'une expérience conflictuelle de directeur administratif et financier au sein d'un établissement hospitalier. Le portage salarial, et sa simplicité fiscale et administrative, est alors pensé comme le moyen de maintenir un équilibre familial qu'il lui avait été impossible de trouver avec l'EURL. D'autres configurations, dont il faut toutefois préciser la rareté, présentent des retournements de situation qui se donnent à voir par une autre forme de division du travail entrepreneurial au sein du couple. Salarié d'une SS2I pour laquelle il réalise des missions de développements de logiciels, Julien bénéficie d'un salaire d'environ 50 000€ annuels bruts. Il décide de se mettre en portage salarial afin d'augmenter son revenu et de préparer la transition vers une activité indépendante. Alors qu'il continue d'exercer des missions de développement pour des établissements bancaires, Julien fonde une société, qu'il destine à la commercialisation des bijoux fabriqués par sa femme

C'est pour ça je voulais pas ajouter d'autre charge avec mon métier principal, je voulais que ce soit bien isolé du reste pour pouvoir me poser les bonnes questions et prendre mon temps.

Chose qui est faite : j'ai ouvert ma boîte sur une idée de ma femme. Elle confectionne des bijoux fantaisies. Je lui ai dit : "si ça t'amuse, je vais m'occuper de tout ça", car elle n'a pas pu rentrer dans les statuts vu qu'elle est fonctionnaire.

Je m'occupe de cette boîte là en plus du coup. Là je commence un peu à entrer dans ce que j'ai en tête depuis une dizaine d'années. Créer ma boîte, comprendre les rouages, là je m'intéresse beaucoup à l'aspect marketing pour me faire connaître. Partie réseaux sociaux, j'en parle beaucoup à ceux dans mon entourage qui ont été dans le marketing. C'est très intéressant, et maintenant je peux prendre mon temps sans avoir à gérer de la paperasse grâce au portage.

S'il s'agit ici d'un cas isolé, il nous semble tout de même intéressant de le mentionner en tant que déploiement original de rapports de coopération invisibilisant le travail féminin. Alors que sa femme effectue le travail de fabrication des objets commercialisés, Julien présente en effet l'entreprise comme la sienne, et les revenus potentiels qu'elle enregistrera y sont présentés comme le résultat de son travail. Alors que le travail productif est assuré par sa femme, Julien s'empare de l'entièreté du travail entrepreneurial et administratif.

### ***3.2 Le portage salarial, vecteur d'un entrepreneuriat féminin ajusté aux exigences du couple***

Pour les hommes, le portage salarial constitue ainsi un mode d'accès à l'indépendance présenté le plus souvent comme confortable, en ceci qu'il permet de mettre à distance des tâches administratives dévalorisées et de vivre pleinement une l'identité entrepreneuriale qu'ils estiment être la leur. Interprétée comme un cabinet d'expertise-comptable mettant à disposition des services d'accompagnement à l'indépendance, l'EPS offre une possibilité de division du travail de l'indépendance qui convienne au travailleur indépendant lorsqu'il n'est pas en mesure de mobiliser le travail invisible de sa conjointe pour mener à bien son affaire. Les arrangements conjugaux sont tout autres en ce qui concerne les femmes en portage salarial, et apparaissent moins comme ceux d'entrepreneures désireuses d'affirmer leur identité de travailleuses indépendantes que d'arrangements qui, prenant en compte les contraintes économiques du conjoint, tentent de ménager le besoin de stabilité de ce dernier par une forme d'indépendance adoucie ou euphémisée.

Ces préférences ne sont pas à comprendre comme les produits de choix individuels, mais s'inscrivent systématiquement dans des rapports de genre au sein desquels les femmes intègrent bien souvent la moindre importance de leur travail par rapport à celui de leur conjoint. En considérant le portage du point de vue des femmes, il est possible d'identifier trois logiques d'articulation de l'indépendance avec la vie de couple. Tranchant avec les situations des hommes, pour qui le portage salarial met en valeur une activité indépendante valorisée symboliquement, le parcours des femmes en portage est souvent fait de renoncements professionnels ou des adaptations à la configuration du ménage. Nous verrons successivement que le portage salarial apparaît comme une modalité d'indépendance permettant de préserver la sécurité économique du ménage (1), constitue un moyen de cumuler activité indépendante et travail domestique important (2), et enfin qu'il peut être un instrument de valorisation de la carrière du conjoint (3).

### 3.2.1 L'articulation de l'indépendance et de la sécurité économique du ménage

Le rattachement au salariat permis par cette forme d'emploi permet tout d'abord de limiter la mise en commun des ressources économiques des membres du couple lorsque c'est la femme qui entreprend une activité indépendante. Si le salariat des femmes peut être la condition de l'indépendance de leur conjoint, il est en revanche plus rare que l'entrepreneuriat féminin s'accompagne d'une sécurisation financière du couple par l'emploi salarié du mari. Le portage salarial peut alors jouer le rôle de stabilisateur extérieur au couple, puisqu'il fait reposer (au moins partiellement) le risque d'incertitude économique sur la protection sociale et non exclusivement sur le conjoint. Le cas de Martine permet de prendre la mesure de la sécurisation permise par le portage salarial. Le début du mariage avec son conjoint (qu'elle rencontre lorsqu'elle a une vingtaine d'années) présente une situation en apparence assez symétrique : tous deux instituteurs, ils mènent également une carrière artiste à côté de leur métier d'enseignant (en tant que chanteurs). Pour des raisons que Martine attribue à des facteurs « culturels », ainsi qu'une « préférence naturelle de la femme pour la gestion de la vie de famille », une division du travail genrée s'opère au sein du couple, qui voit Martine « miser sur ses enfants » après la naissance de leur aînée (elle a alors 28 ans) pendant que son mari « pense plus à sa carrière ». Martine met alors entre parenthèse sa carrière de chanteuse et assume l'essentiel du travail reproductif qu'implique la naissance de leurs deux enfants. Alors que son emploi d'enseignante assure au couple une stabilité financière et la disponibilité, permise par les horaires réguliers, pour réaliser le travail domestique et d'éducation des enfants, son mari se consacre quant à lui à sa carrière de chanteur, dont l'ascendance est faible mais réelle (il obtient le statut d'intermittent alors que leurs enfants approchent la dizaine d'années). Cette division du travail voit ainsi le budget du couple (environ 3000€ mensuels) être alimenté d'abord de manière inégale, puisque Martine alimente à elle seule la majorité de ce budget commun, puis de manière égalitaire lorsque les ressources du mari deviennent plus confortables et que celui-ci acquiert le statut d'intermittent. La carrière de Martine bifurque à la suite de deux événements qui peuvent, selon elle, être lus comme des *turning point* : son échec à obtenir une mutation à la suite d'une décision d'un inspecteur qu'elle estime arbitraire ; son agression par une de ses élèves, et le manque de soutien de la proviseure de l'établissement qui s'en est suivi. Ces deux éléments convainquent Martine d'opérer un basculement au sein de sa carrière, et de donner toute sa place à une activité qu'elle avait déjà commencé à exercer sous forme bénévole via une association : la psychothérapie. À la suite d'un certain nombre de formations, elle décide d'ouvrir un cabinet de psychothérapie, d'abord sous le statut de profession libérale. Cette transition, incertaine du point de vue financier, se traduit par la recherche d'un nouvel équilibre, qui se traduit par une inversion des rôles initiaux avec son conjoint (Martine contribue alors à hauteur de 1000€ en mobilisant notamment son épargne, alors que son mari contribue à hauteur de 2000€). Cet équilibre économique génère toutefois selon Martine une certaine précarité conjugale, puisque son mari se

sent « insécurisé » par ce statut d'indépendance et par le fait de devoir « assurer pour deux ». La complexité d'accès et la faiblesse du revenu de remplacement qui vont de pair avec les statuts d'indépendants (et notamment la profession libérale, dont elle a fait l'expérience) lui semblent en effet inacceptables, notamment compte tenu de l'incertitude que cela ferait supporter à son mari.

Et puis surtout quand j'ai vu en tant que particulier comment c'est la galère pour pouvoir se faire rembourser par le RSI, cmt en bout de course on aura rien au niveau retraite alors qu'on cotise cher... Et puis c'était tellement la galère j'ai dit non, stop, je retourne au régime général.

Et il y a eu aussi un événement qui a été déclencheur, c'est que dans mon parcours de santé on va dire je me suis retrouvée un matin à me réveiller debout dans mon salon là complètement désorientée et en me demandant ce que je fais là quel jour on est qui suis-je... Et là je me suis dit, si je suis toute seule, tant qu'indépendante et que je peux plus travailler, j'ai droit à rien. Donc je suis entièrement dépendante de mon mari et ça c'est pas possible. Puisque je voyais bien comment ça l'insécurisait déjà quand je lui disais je vais mettre que 1000 euros. J'ai dit ça c'est pas possible, donc je me suis dit je passe en portage salarial.

Le portage salarial constitue alors un moyen de rassurer son mari, et de lui ôter une partie de la responsabilité induite par une éventuelle diminution des ressources de Martine, qui pourrait être partiellement compensée par la mobilisation de revenus de substitution (allocations chômage, congé maladie). Désireuse de préserver un équilibre qui lui semble déjà précaire, Martine choisit de déplacer l'incertitude financière causée par une potentielle maladie et de faire appel à la solidarité organique pour suppléer la solidarité mécanique (Durkheim, 1893). Fragile, cette configuration entraîne toutefois, au bout de deux ans, la rupture de Martine et de son mari à l'initiative de ce dernier, provoquée selon elle par « la pression ressentie par ce partage des rôles ».

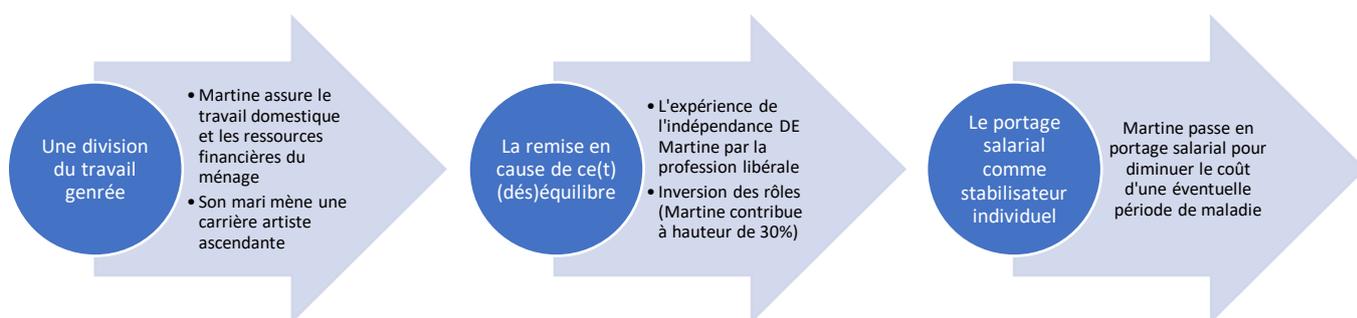


Figure 27 : Le portage salarial au cœur des arrangements conjugaux

Le récit de cette tentative de sécurisation nous permet de saisir un des usages féminins du portage salarial. Être autoentrepreneuse ou exercer en profession libérale n'offre pas suffisamment de

garanties à Martine pour la « couvrir contre les principaux risques susceptibles d'entraîner une dégradation de la situation des individus », pour reprendre la définition de la protection donnée par Robert Castel (2007). Le portage, en la rattachant au salariat, permet ainsi à Martine de faire face à ces risques par la mobilisation des revenus de la protection sociale, que ce soit l'allocation chômage ou les arrêts maladie. Le paiement de cotisations patronales et salariales s'apparente ainsi à la constitution d'une assurance prête à l'emploi.

### 3.2.2 L'articulation de l'indépendance et du travail domestique

S'il donne l'illusion d'une sécurisation par le salariat, le portage salarial ne parvient que rarement à sortir les travailleurs d'asymétries de genre que les travaux de sociologie ont bien identifiés à propos du travail indépendant (Pailhé et Solaz, 2009). Renvoyant à une forme d'indépendance plus douce que la création de société, le portage salarial peut donner lieu à un double maintien des rôles de genre : d'une part, le rattachement au salariat peut, comme dans le cas de Martine, être une manière de maintenir la femme dans le rôle de la pourvoyeuse de stabilité matérielle, en refusant qu'elle n'accède à une activité indépendante occasionnant une trop grande incertitude de revenus ; d'autre part en tant que forme d'emploi symboliquement plus « douce » et moins engageante que la création d'entreprise, le portage salarial peut également accompagner l'articulation du travail indépendant et de travail domestique. Ceci est d'autant plus vrai dans les cas où, comme Mélanie, la travailleuse assure son activité depuis son domicile.

Quand j'étais en portage J'étais chez moi c'était très bien, ma fille je l'amenaient chez la nounou, je la récupérais, donc ma journée de travail était indexée à ses horaires. Sauf que je me sentais concrètement à 70% de mes capacités. Donc je faisais des sacrifices par rapport à moi.

(Entretien avec Mélanie, 43 ans, à la tête d'une entreprise de relations presse, anciennement chargée de relations de presses en portage salarial, bac +3, père ouvrier, mère secrétaire de direction).

Ces petits arrangements passés au sein du couple témoignent que le portage salarial peut constituer un outil de négociation, allant le plus souvent dans le sens d'un alignement de l'investissement professionnel de la conjointe aux intérêts et besoins du conjoint. Nos portées partagent alors beaucoup avec les « entrepreneures intéressées » observées par Julie Landour (2019), qui associent un projet parental dense mais avec un faible investissement identitaire à une forte mobilisation individuelle dans le projet professionnel. En tant qu'entrepreneuriat « à moitié », qui justifie pour l'entourage que l'on travaille à domicile et que l'on adapte ses horaires aux besoins du foyer, le portage salarial justifie le maintien de cette priorisation de la vie familiale sur le projet professionnel. Les entretiens nous permettent d'affirmer que cette configuration est (presque) exclusivement

féminine. Ceci est fortement lié aux secteurs d'activité des portés masculins et féminines, et à la proportion des femmes portées travaillant à domicile :

Tableau 26 : L'influence du genre sur les lieux de travail des portés

	Chez le client	Principalement à domicile	Exclusivement à domicile	Total
Femmes	4	9	8	21
Hommes	8	3	3	14

Lorsque Mélanie crée sa société de relations de presse et quitte son domicile pour travailler dans un local, l'investissement de Mélanie dans son projet entrepreneurial augmente considérablement. Parce qu'il implique un travail de prise en charge des tâches administratives ainsi que la location d'un local spécifique dans lequel accueillir des salariés (l'entreprise compte, au moment de l'entretien et après deux ans d'existence, trois salariés), le passage vers le statut de cheffe d'entreprise entraîne pour Mélanie et son mari une redistribution des rôles qui demande que l'on prenne en compte le fait qu'elle est une « vraie » travailleuse indépendante. L'inscription dans le cadre salarial peut ainsi, dans certaines configurations, offrir des marges de négociations plus importantes aux conjoints dont la femme développe une activité indépendante.

Le problème, je m'en rends compte en en parlant avec vous, c'est qu'avec le portage on sait pas vraiment ce qu'on est. Est-ce qu'on est entrepreneur, est-ce qu'on est salarié... C'est pas clair pour moi déjà, alors pour l'entourage. Et c'est pas forcément facile de faire comprendre aux amis, au conjoint, qu'on a une vraie activité indépendante, qu'on est presque quelque part, chef d'entreprise.

Le flou statutaire dans lequel le portage salarial maintient le travailleur ne vaut ainsi pas que pour les établissements bancaires ou les autres institutions chargées de porter un jugement sur la stabilité des situations économiques des individus, mais s'étend jusqu'à la sphère conjugale, au sein de laquelle il est exigé de mettre en avant la nécessité d'un fort investissement professionnel afin de justifier un certain partage du travail domestique et reproductif. Les dimensions de travail domestique et de sécurité économique sont, du reste, souvent imbriquées, et l'entre deux dans lequel sont placées les femmes en portage salarial les rapproche d'un salariat flexible, leur permettant d'assurer la stabilité économique du couple en raison de la stabilité du statut et la prise en charge des enfants en raison de la flexibilité des horaires. On remarque d'ailleurs, de la même façon que chez les représentantes de commerce (Bernard, 2018), que la durée d'une journée de travail moyenne diminue fortement avec la présence d'enfants, hypothéquant de ce fait la possibilité d'un revenu plus élevé.

En moyenne, combien d'heures travaillez-vous par jour ?	Femme sans enfant	Femme avec enfant	Homme sans enfant	Homme avec enfant
Moins de 5 heures	8 %	15 %	12 %	7%
De 5 à 7 heures	22 %	13 %	27 %	19 %
De 7 à 9 heures	40 %	37%	43 %	60 %
Plus de 9 heures	25 %	11 %	12 %	7 %
Vos horaires sont trop variables pour que vous puissiez le dire	5 %	24 %	6 %	7 %
Total	100 %	100 %	100 %	100 %

La sous-représentation des femmes avec enfants travaillant plus de 9 heures par jour en moyenne, de même que la forte proportion de ces femmes qui déclarent avoir des horaires trop variables pour pouvoir en estimer la durée moyenne, témoignent de l'utilisation des usages conjugaux d'une forme d'entrepreneuriat qui ne justifierait pas que l'on s'y investisse pleinement. L'impact de l'enfant à charge est en revanche nettement moins significatif chez les hommes, chez qui les situations de temps de travail faible ou émietté sont bien plus rares. C'est, plus encore que la durée, l'organisation de l'emploi du temps des femmes en portage salarial, et sa prise en compte des obligations familiales, qui en fait un outil de prise en compte de la vie familiale : la variabilité des horaires, qui se comprend dans les entretiens lorsque certaines enquêtées déclarent assumer la plupart des tâches domestiques et trajets destinées à prendre en charge les enfants. Le portage salarial peut ainsi se faire le lieu d'une double concession féminine, dans la mesure où le portage est préféré à l'indépendance pour des raisons de stabilité au niveau du couple, et où cette indépendance à moitié entraîne l'acquittement de l'essentiel du travail de prise en charge des enfants de la part de la femme. C'est la situation dans laquelle se trouve Jeanne. Mariée à un chef d'entreprise dans le secteur de l'informatique, elle intériorise la nécessité de disposer d'un emploi stable afin d'assurer l'équilibre financier du couple. Responsable en système d'information au sein d'une SS2I pendant plusieurs années, elle cherche tout d'abord un emploi en CDI dans ce domaine :

Et au départ moi je cherchais un CDI parce que mon conjoint était lui-même indépendant mais avec sa propre structure, tout seul. Dans le conseil... Un peu la même chose que moi en fait. Donc moi je voulais un CDI parce que lui est très exposé. Et a des revenus qui peuvent fluctuer. Puis s'il ferme sa boîte il a pas le droit au chômage.

Donc j'ai passé des entretiens, et j'ai été retenue par telle entreprise qui m'a proposé soit d'être en CDI soit en indép, mais en fait me proposait un niveau de salaire trop bas en CDI. Puis du point de vue des banques ça se voit moins qu'on est deux personnes sur des profils qui sont pas très stables...

Entretien avec Jeanne, 44 ans, diplômée d'un bac + 4 en psychologie puis d'un bac +3 en informatique (équivalent +5 en formation continue par la suite) père militaire et mère institutrice (fonctionnaires), mariée (dirigeant d'un cabinet de conseil en informatique).

Chez Jeanne, le choix du portage salarial ne peut se comprendre que lorsqu'on l'articule au statut de son mari et à la nécessité de pouvoir se présenter comme un couple disposant d'une certaine stabilité de ressources. Cette dimension est d'une importance toute particulière, surtout lorsque l'on sait que la veille de l'entretien, Jeanne et son mari ont signé le prêt qui leur permet d'acheter une maison en banlieue parisienne. Jeanne et son mari bénéficient donc, en l'espèce, de la réputation du CDI comme contrat synonyme d'une situation stable. Travaillant depuis les locaux de son client, le fait d'être indépendante lui permet toutefois d'avoir des horaires relativement libres, de déposer et d'aller chercher sa fille à l'école (à l'exception du vendredi soir, où il appartient à son mari de le faire). Au niveau du couple, le portage salarial met donc en commun les bénéfices du salariat (notamment en matière d'accès au crédit), laissant aux négociations individuelles la gestion de la flexibilité permise par le statut. L'assimilation du portage salarial à une indépendance douce caractérisée par la décharge de travail administratif et l'absence de « charges » en cas d'absence de revenus (les cotisations n'étant payées qu'à partir du premier euro généré), permet en même temps aux conjoints masculins de négocier une répartition des tâches qui, en dépit de l'indépendance de leur conjointe, fasse reposer sur elles une importante partie du travail domestique.

### 3.2.3 Le portage salarial comme occupation accompagnant la priorisation de la carrière du conjoint

Concernant des femmes moins diplômées que leur mari, ayant parfois eu à quitter un premier emploi pour suivre un mari connaissant une carrière salariale ascendante et des mutations synonymes d'augmentation, le portage salarial peut être investi comme un moyen de redonner un sens à une vie professionnelle qui doit s'adapter à celle du conjoint. C'est le cas pour Florence, ayant abandonné une carrière d'enseignante coiffeuse qu'elle considérait comme épanouissante et rémunératrice pour suivre un déplacement professionnel de son mari ingénieur (d'environ 350 km, ne rendant plus possible l'exercice de son métier d'enseignante). Dans cette nouvelle ville, elle démarre une activité de relookeuse en portage salarial. Son activité, essentiellement faite d'activités de prospection et de quête d'une visibilité qui peine à venir, ne lui permet pas d'obtenir de revenu régulier supérieur à 200€ mensuels. La situation de Florence correspond ainsi à ce que Sophie Bernard appelle l'illusion de madame gagne-petit, à propos des femmes qui, inactives en raison de trajectoires biographiques spécifiques, « aspirent à retrouver un emploi pour échapper au confinement du foyer et redonner un sens à leur vie » (Bernard, 2018), même si ce dernier s'avère souvent très faiblement rémunérateur.

Je fais ça (relookeuse) mais entre nous, j'ai très peu de missions. Je dois en avoir quoi... Une par mois, tous les deux mois. Les journées sont longues parfois... (rires) Mais elles le seraient encore plus si j'avais pas ça. Là j'ai mon site internet, je le gère, ça m'occupe.

Bien que cette enquêtée ne soit pas, au moment de l'entretien, engagée dans un projet parental, il est tentant de la rapprocher des « nouvelles Bovary » identifiées par Julie Landour (2019). Menant une activité qui puise dans des compétences revisitées, le travail de relookeuse de cette enquêtée s'apparente avant tout au maintien d'une façade professionnalisée (p.421). On pourrait penser que, dans ce type de configuration, le rattachement au salariat constitue pour Florence un mode d'atténuation de la dépendance matérielle qui la lie à son mari. Mais l'accès aux ressources du salaire, compte tenu de la faiblesse de ses revenus, reste dans cette optique largement illusoire. Le salariat constitue alors une protection que l'on peut qualifier de symbolique, et s'apparente d'avantage comme un cadre permettant le développement d'une « occupation » (Bernard, 2016 op.cit) qui peut se voir doublée de mécanismes de sécurité matérielle bien plus individuels :

R : Je vous le dis, mais ça, même mon mari le sait pas. En fait j'ai 4000 euros sur un compte auxquels je m'interdis de toucher. En me disant : « si jamais, un jour ça se passe mal avec mon mari, au moins j'aurais ça ».

AL : Et donc ça votre mari est pas au courant ?

R : Non, enfin... ça serait bizarre de lui en parler. C'est vraiment une sécurité personnelle.

Ces situations s'inscrivent dans des usages de l'argent que la sociologie a déjà analysé (Zelizer, 2005) comme des modes de résistance au sein de configurations conjugales dans lesquelles les femmes, dominées économiquement par leur conjoint, doivent avoir recours à certains artifices pour s'assurer une forme de sécurité au-delà du couple. Le cas de Florence démontre l'incapacité du salaire à se substituer aux ressources du couple dans la sécurisation de la situation des femmes ayant subi des mutations professionnelles pour suivre leur mari.

### ***3.3 L'indépendance par le portage salarial, ou le salariat comme alternative à une distribution genrée des rôles***

Limiter le portage salarial à une indépendance illusoire ou partielle qui ne serait qu'un outil de conciliation d'un travail indépendant féminin aux intérêts du conjoint masculin n'est toutefois pas pleinement satisfaisant. L'intégralité des femmes en portage salarial ne choisit pas ce statut comme solution d'infra-indépendance dans le but de stabiliser la situation économique de leur ménage, ou de concilier vie de famille et tâches domestiques avec l'exercice d'une activité indépendante. Il existe un certain nombre de configurations dans lesquelles le portage salarial s'avère un outil de revendication d'une identité de travailleuse indépendante et de fort investissement professionnel au même titre que peuvent le faire les hommes. Toutefois, lorsque les hommes utilisent le portage salarial comme une voie d'accès à un fort investissement dans le travail indépendant tout en prenant appui sur la famille (embarquer la conjointe dans l'activité indépendante), chez les femmes cela

peut se faire avec une certaine prise de distance par rapport à la vie familiale. Cette prise de distance se manifeste de deux façons : par le célibat et l'expression d'une inadaptation (parfois revendiquée, parfois regrettée) à la vie de couple ; par la justification face à la distanciation du rôle de mère.

### 3.3.1 L'indépendance comme obstacle à la vie familiale

Lors de l'enquête par entretien, la récurrence de rencontres avec des femmes célibataires en portage salarial est apparue assez tôt comme une donnée à laquelle il convenait de trouver une explication. Une légère surreprésentation des célibataires au sein de la population des portés n'aurait pas été chose surprenante, dans la mesure où le taux de célibat chez les plus diplômés tend à y être plus élevé que chez les autres catégories (de l'ordre de 20 à 25%). Testée par le questionnaire, cette proportion semble toutefois suffisamment significative pour que l'on s'y intéresse.

	Célibataire	En couple et/ou marié.e	Total
Hommes	28%	72%	100%
Femmes	42%	58%	100%

Figure 28 : Le portage salarial, une forme d'emploi pour célibataires ?

La part de célibataires parmi les interrogés, au-dessus de la moyenne nationale chez les femmes (36%<sup>259</sup>) et en dessous chez les hommes (30%) majeur.e.s, va dans le sens de l'hypothèse selon laquelle l'articulation de l'indépendance et de la vie de famille est plus difficile pour les femmes que pour les hommes. On perçoit bien le lien de cause à effets dans certaines configurations de couple, comme lorsque Martine (psychopraticienne en portage salarial précédemment évoquée) nous raconte la séparation avec son mari après que celui-ci a, selon elle, éprouvé un sentiment d'insécurité trop grand de la voir s'inscrire dans une forme d'emploi indépendante. Son statut d'emploi est présenté par Martine comme directement lié à l'évolution de sa situation conjugale, ce qui corrobore les analyses de Robert Castel (2014) qui souligne la corrélation entre précarité économique, précarité du rapport à l'emploi et ruptures conjugales. Ainsi, il n'est pas rare que certains enquêtés mettent en avant le « choix » du célibat, en des termes qui témoignent d'une prise de distance vis-à-vis de la possibilité d'une vie de couple :

Moi, de par le choix de vie que j'ai fait, je suis vraiment autonome, je fais mes trucs. Et je suis super stimulée par mon travail, dynamique, je pense quelque part un peu aventurière dans l'âme. Et quand je vois les mecs de mon âge, je t'avoue que... C'est les chaussons sous la table, la télé... Parfois je me sens plus proche des mecs de 25 ans, mais j'en ai 42 alors ça va pas non plus.  
Entretien avec Amélie, 42 ans, chief happiness officer en portage salarial depuis

<sup>259</sup> Source : Insee Références, édition 2015 - Fiches - Couples

un an et demi, diplômée d'un BTS tourisme

Les profils de ces portées célibataires se ressemblent ; elles sont plus souvent dans la frange des moins diplômées des enquêtées (bac+2 ou bac+3), vivent dans des conditions économiques souvent plus précaires que la moyenne des enquêtés, et mobilisent les revenus de l'assistance pour parvenir à s'assurer un revenu régulier.

### 3.3.2 L'indépendance malgré la vie familiale

Dans d'autres configurations, chez les portées vivant en couple, l'indépendance se construit dans un rapport de tension avec la vie de famille. Ceci est tout particulièrement vrai pour les femmes ayant des enfants avec leur conjoint. Il a été montré, dans le cas des mompreneurs, comment derrière une apparente relégation de la maternité, la volonté de s'investir auprès des enfants vient concurrencer celle liée au travail (Landour, 2015). Chez les femmes générant les revenus les plus importants, qui disposent généralement d'un haut niveau de qualification et d'une carrière salariale leur ayant permis de nouer de bonnes relations avec de potentiels clients, le portage salarial peut en effet être saisi comme une première étape vers l'indépendance, et préparer une mise à son compte plus radicale par la création de société.

AL : La situation vous convient mieux depuis que vous avez monté votre société ?

R : Très personnellement, égoïstement oui. Mais on va dire que moi attachée de presse et moi maman, aujourd'hui je donne plus à moi attachée de presse, mais parce que j'ai compris avec le temps que c'était en donnant plus à moi attachée de presse que j'étais une meilleure maman parce que pas frustrée, contente dans sa vie professionnelle et du coup je fais des grosses journées, je travaille tout le temps, même quand je suis chez moi je travaille, mais à côté de ça je suis bien dans mes baskets.. Là je suis plus dans une situation de compromis, je donne plus à mon travail en terme de temps par exemple, mais je l'ai accepté parce que le temps que je donne en tant que maman il est mieux et puis je leur donne un exemple.

(Entretien avec Mélanie, 43 ans, à la tête d'une entreprise de relations presse, anciennement chargée de relations de presses en portage salarial, bac +3, père ouvrier, mère secrétaire de direction).

L'intériorisation de la responsabilité du travail éducatif se traduit alors par l'expression d'une certaine forme de culpabilité et de l'anticipation de la critique selon laquelle ce fort investissement dans leur vie professionnelle interroge la manière dont elles jouent leur rôle de mère. On mesure bien à quel point il n'apparaît pas naturel que la femme soit la plus occupée dans son activité professionnelle. Cette configuration est toutefois rendue possible, dans cette situation, par la stabilité professionnelle du mari de Mélanie, fonctionnaire au CNRS (personnel administratif), qui

constitue un levier de négociation pour Mélanie et son projet de création d'entreprise. L'acceptation de cette tension, et le fait de l'arbitrer en misant sur un homme ou une femme « exceptionnel.le » (Jacquemart, 2014), ne se rencontre que rarement chez les femmes en portage salarial, et il n'est pas hasardeux de la trouver exprimée chez une cheffe d'entreprise ayant abandonné le portage salarial pour la fondation d'une SARL. La priorisation assumée de la vie professionnelle sur la vie de famille permet ainsi à Mélanie de mener une vie d'indépendante qu'elle juge émancipatrice.

### 3.3.3 L'indépendance avec la vie familiale

Au cours des entretiens, un cas mérite d'être mentionné comme présentant une combinaison originale entre l'acquisition d'un statut d'indépendante et la permanence d'une vie de famille vécue comme compatible avec l'activité professionnelle. Il s'agit de Claire, biographe d'entreprise en portage salarial :

Mon travail, ça déborde sur les soirées, les week-end...

Vous arrivez à mettre des barrières ?

Non, pas pour l'instant, pas vraiment. Cette souplesse de pouvoir être libre en journée, ça j'aime. Je suis libre de perdre mon temps comme je le veux. Donc j'ai repris une vie associative. Alors oui je travaille beaucoup mais mes filles sont grandes. Et finalement en proximité avec mes filles qui sont adolescentes, j'ai gagné énormément. Parce que je travaille dans la cuisine et elles passent de temps en temps, et j'arrive à en profiter.

Cette configuration particulière, qui semble mettre en jeu une cohabitation émancipatrice entre expérience de l'indépendance et vie de famille, est toutefois rendu possible par les conditions matérielles particulières dans lesquelles elles s'insèrent. Sortant d'une carrière salariale d'une vingtaine d'années grâce à laquelle elle aura accumulé un revenu important (salaire annuel de 150 000€ environ), Claire assure sa transition vers l'indépendance par le portage salarial alors que sa carrière salariale lui a déjà permis de mettre de côté pour les études de ses deux filles et d'être propriétaire (avec son mari) du logement dans lequel ils vivent. Dans le même temps, l'âge de ses deux filles (elles sont adolescentes) ne demande qu'un investissement temporel modéré dans leur prise en charge, et lui offre la possibilité de travailler efficacement depuis son domicile. Ses horaires importants (elle travaille de 9h à 19h30 tous les jours, et reprend parfois après le dîner) ne constituent pas de réel obstacle à ce qu'elle estime être une vie de famille satisfaisante. Le confort matériel assuré par la carrière salariale antérieure et le confort émotionnel qu'implique le fait d'avoir des enfants en voie d'accès à l'autonomie et un mari pouvant assurer une partie de leur éducation offrent donc un cadre propice au développement d'un équilibre permettant le développement d'un rapport émancipateur à l'indépendance. C'est à ces deux conditions que, pour Claire, indépendance

et vie familiale se trouvent conciliables. Ce cas met ainsi en évidence le fait que les arrangements conjugaux et les divisions du travail qui s'opèrent au sein d'un couple ont toujours pour corolaire la recherche d'une stabilité économique dont il n'est pas facile de s'assurer.

\* \* \*

En définitive, le portage salarial apparaît comme un outil d'accès à l'indépendance ambivalent dès lors que l'on s'intéresse à ce que cette forme d'emploi fait aux recompositions (ou non) des rôles de genre. Dans la lignée de ce que montre Julie Landour sur les mompreneurs, les voyant comme des « avatars de l'injonction à se réaliser qui s'impose aux individus, mais dans lequel la maternité, comme investissement identitaire, pratique et sensible, tient une place de choix » (Landour, 2015, p.164), les portées ont à gérer des attentes professionnelles souvent élevées avec des arrangements familiaux qui impliquent généralement un important travail de sécurisation du ménage ou d'éducation des enfants. Si leurs positions sociales les rapprochent des mompreneurs, celles-ci s'en distinguent par le développement d'un rapport spécifique à leur métier. Le portage salarial serait alors le témoin d'une « tertiarisation de l'indépendance et de l'essor de statuts hybrides favorisant l'accès des femmes à l'indépendance, en leur permettant de s'installer à moindre coût économique et sans nécessairement de mobilisation familiale, mais au prix de chiffres d'affaires inférieurs » (Abdelnour, Bernard et Gros, 2017). Plus qu'un outil d'émancipation des femmes par l'indépendance, le portage salarial semble plus généralement correspondre à un espace dans lequel se reconvertisent des travailleuses désirant échapper à une carrière salariale bloquée ou empêchée par des relations conflictuelles.

### Conclusion du chapitre

Ce chapitre visait ainsi à rendre compte du paradoxe selon lequel les portés, qui signent un contrat de travail avec une EPS afin de bénéficier du statut de salarié, s'évertuent dans le même temps à tenir à distance leur appartenance symbolique au salariat en mettant plus volontiers en avant une identité entrepreneuriale. Cette ambiguïté débouche sur un positionnement spécifique, qu'il nous semble intéressant de creuser pour comprendre quelles formes d'indépendance génère une forme d'emploi donnant formellement les protections du salariat à des travailleurs indépendants. L'analyse nous conduit dès lors à relativiser le constat d'une sécurisation des parcours par le rattachement au statut de salarié : alors que la promesse des EPS repose sur la possibilité de bénéficier des droits sociaux attachés au statut de salarié, tous ne tirent pas parti de ces ressources de façon similaire. La mobilisation des ressources du salaire, et en particulier des allocations chômage, se distribue de façon très inégale en fonction des situations. En mettant en avant l'importance de dispositions entrepreneuriales à l'anticipation et au calcul, les EPS tendent, par leur discours, à faire reposer sur la capacité d'adaptation individuelle des portés les bénéfices d'une forme d'emploi qui mêle salariat

et indépendance. L'enquête montre toutefois que, loin d'obéir aux principes de la parfaite organisation de l'activité telle que décrite par les EPS, ces travailleurs répondent bien davantage à des bricolages qui fonctionnent d'autant mieux qu'ils se situent dans le prolongement de leur carrière salariale et qu'ils mobilisent des compétences déjà constituées au cours de leurs parcours de salarié. Pour le dire de manière synthétique, les ressources du salariat sont essentiellement mobilisées par les travailleurs les plus stables. Ceci contribue à renforcer les inégalités entre des travailleurs indépendants précaires qui ne gagnent pas suffisamment bien leur vie pour bénéficier des avantages de leur statut, et des travailleurs dotés pour qui le salariat constitue un confort permettant de diminuer son temps de modifier le cadre de son travail tout en maintenant un niveau de revenu confortable.

Le fait de compter sur le salariat n'implique toutefois pas, chez ces travailleurs, une valorisation de l'appartenance au salariat, et s'accompagne même d'un rejet de ce statut et de la symbolique qui l'accompagne : considéré comme un confort marginal et anecdotique, le salariat se trouve ainsi délesté de sa signification politique, et l'on trouve chez les portés, quelle que soit la diversité de leur socialisation politique, une valorisation de l'autonomie et des valeurs patronales qui contribue à détacher ces travailleurs du sentiment d'appartenance à une « classe salariale » (Friot, 2009, op.cit).

Le rattachement au salariat permet ainsi de renforcer le sentiment d'identification au groupe des indépendants, et ceci tout particulièrement chez les hommes. Pour ces derniers, le portage salarial offre un confort maté. Pour les femmes au contraire, le portage salarial renvoie souvent à une forme de déclassement, et se trouve plus volontiers incarné sous la forme d'un travail « à-côté » (Weber, 1989, op.cit), exercé à domicile et générateur d'un faible revenu.

Ce chapitre met ainsi en avant trois principaux effets de l'encastrement du salariat dans une logique entrepreneuriale, qui contribuent tous à un renforcement des inégalités et à un effritement de la condition salariale : tout en organisant sa mise à disposition au profit des travailleurs les plus dotés (1), le portage salarial vide le salaire d'un sens politique et d'un sentiment d'appartenance à une classe commune (2), et en fait un outil sur lequel viennent se structurer des rapports à l'indépendance fortement marqués par la variable du genre (3).

## CONCLUSION PARTIELLE :

Cette partie aura conduit à appréhender l'hybridation des statuts d'emploi d'une manière originale. En tenant à distance une conception de l'hybridation qui ferait des portés des travailleurs à mi-chemin du travail indépendant et du travail salarié, nous avons entrepris de décrypter ce qui chez les portés apparaît comme une posture particulière : attachés au salariat par une carrière souvent longue et valorisée, c'est au nom d'une certaine vision du travail indépendant (au sein duquel les tâches administratives et l'insécurité statutaire sont redoutés) que les portés signent un contrat de travail avec une EPS. De manière paradoxale, cette usure du rapport salarial s'articule au développement d'une indépendance qui repose doublement sur le salariat : par l'intégration des droits sociaux propres à ce statut d'emploi pour les travailleurs qui rejoignent une EPS ; par l'utilisation des ressources de la carrière salariale dans le développement d'une activité entrepreneuriale. Les positionnements entrepreneuriaux des portés se répartissent ainsi le long d'un continuum allant d'une autonomie dans le travail économiquement précaire à un quasi-salariat permettant souvent de ne pas connaître de baisse de revenus substantielle, mais qui s'intègre dans un prolongement du parcours salarial en termes d'activité et des conditions de travail.

Cette ambivalence conduit les portés à mener un bricolage des identités, qui les voit mettre le statut de salarié au service d'une logique et d'une carrière entrepreneuriales. Alors que ce mode d'accès à l'indépendance pourrait être pensé comme une voie de sécurisation des travailleurs chez qui les compétences entrepreneuriales sont les moins solidement affirmées, l'enquête montre au contraire que le portage salarial donne des ressources aux travailleurs les plus stables. Si les travailleurs disposant des plus faibles revenus ont tout loisir de rester dans un halo du portage au sein duquel socialisations et intégration (souvent modeste) à un collectif d'emploi jouent le rôle de canalisation des déceptions de carrière, ce sont surtout les plus stables qui parviennent à bénéficier des ressources matérielles offertes par le salariat. Davantage qu'un réel outil de redistribution des possibilités de carrières d'indépendants, le portage salarial peut se faire le catalyseur de deux formes d'inégalités : inégalités de revenus produites par le travail indépendant, puisque les moins hauts revenus contribuent, par la cotisation, à la stabilisation de travailleurs mieux rémunérés, sans pouvoir bénéficier des retombées de leur statut ; inégalités de genre, puisque l'ambiguïté du portage salarial est régulièrement mise en jeu au sein du couple pour faire basculer celui ou celle qui travaille sous cette forme d'emploi du côté d'un entrepreneur, souvent masculin, vivant son activité de manière intensive et pouvant compter sur l'emploi stable de la compagne, ou bien du côté d'une travailleuse flexible, souvent féminine, et profitant de cette demi-indépendance pour concilier sa carrière aux attentes du conjoint. Le portage salarial arrive finalement au bout d'une chaîne d'accentuation des inégalités : la transition vers la carrière d'indépendant agit en effet comme un premier catalyseur des inégalités développées au sein de la carrière salariale ; la redistribution des rôles et des revenus rendue possible par le portage salarial accentue encore ces écarts.

## CONCLUSION GENERALE

---

Un soir de mars 2016, lors d'un cocktail organisé par une entreprise de portage salarial parisienne :

J'arrive vers 19h30 dans une pièce où quelques bouteilles de vin et petits fours garnissent une longue table autour de laquelle une trentaine de portés sont regroupés. Après avoir salué le directeur de l'EPS à qui je dois mon invitation, je m'empare d'un petit-four et tente de me donner une contenance, tout en cherchant à identifier un groupe de discussions auprès duquel je pourrais m'insérer. Un homme d'une cinquantaine d'années m'interpelle :

- Participant : bonjour. Vous êtes consultant ici ?
- AL : non. En fait je fais une thèse sur le portage salarial. J'ai fait la connaissance de Damien (le directeur) qui m'a répondu de façon très sympa et du coup je viens voir comment ça se passe.
- P : D'accord. Moi non plus je suis pas en portage. En fait je viens ici mais entre nous c'est une belle escroquerie.
- AL, riant légèrement : vous êtes venus pour les petits fours ?
- P, souriant : non, je suis venu parce que ça m'intéresse de voir ça. C'est toujours bien de voir le développement de nouvelles formes d'esclavage. Alors c'est très beau sur le papier, regardez on est dans un bel endroit, les gens sont sympas, mais en fin de compte ces gens-là (il désigne les directeurs) ne servent pas à grand-chose. Tout ce qu'ils font c'est prendre votre argent.
- AL : vous avez déjà été porté avec eux ?
- P : non, je suis dans leurs réseaux c'est tout. Mais j'ai aucune envie de travailler en portage. Moi je suis là pour essayer de me faire des contacts éventuellement pour retrouver un job salarié, mais tous leurs trucs c'est de l'exploitation.
- AL : vous travailliez dans quoi ?
- P : J'étais cadre, je bossais dans la stratégie pour un grand groupe, mais j'ai été mis à la porte comme tous les gens de mon âge. Donc j'erre dans ce type d'endroits.

Après avoir poursuivi la discussion pendant quelques minutes, qui auront laissé à mon interlocuteur l'occasion de qualifier l'EPS de « nouvelle ruse du système », le directeur de l'EPS prend la parole et introduit une portée, coach en prise de parole en public, est invitée à dire quelques mots sur son expérience :

- Directeur : Je vous présente Marie, qui est portée chez nous et qui va animer ces prochaines semaines une formation sur la prise de parole en public. (Quelques applaudissements). Marie, tu veux dire un mot ?
- Marie : J'ai pas forcément grand-chose à dire. Juste, venez nombreux ! Et puis que je suis très contente d'avoir l'occasion de donner cette formation dans cette maison. C'est pas toujours facile de démarrer comme

indépendant. Moi la boîte de portage a vraiment été importante pour moi. Quelque part, c'est un peu elle qui m'a sauvée.

(Notes du journal de terrain, observation d'un cocktail organisé par une EPS, membre du top 15).

Au moment d'écrire les dernières lignes de cette thèse, et de porter un regard conclusif sur une forme particulière de salariat dont nous aurons entrepris de retracer l'ensemble de la chaîne de production, cette anecdote permet de rappeler les difficultés de l'exercice. Si la critique du portage est maintenue à la marge des organisations et acteurs prenant part au mécanisme, la parole légitime et autorisée dans ces institutions tend au contraire à valoriser une forme d'emploi par laquelle les individus ont « choisi » de travailler.

### **QUELLE CRITIQUE POUR UN STATUT D'AUTO-EMPLOI VALORISE PAR SES UTILISATEURS ?**

Enquêter un mécanisme d'emploi tel que le portage salarial par ceux qui le produisent et non par ceux qui en sont sortis comporte un biais : celui de n'avoir accès qu'aux travailleurs qui sont suffisamment convaincus pour se maintenir dans le mécanisme, et chez qui l'injonction à la cohérence impose de mettre en valeur un choix qu'il faut rejustifier en permanence (Bourdieu, 1986). Dans une large majorité, et en dépit de situations économiques parfois précaires, les enquêtés se seront adonnés à un éloge affirmé du portage salarial (et, à travers lui, de l'indépendance) comme d'un statut permettant de se réaliser dans son travail. La sociologie regorge d'illustrations de cette double vérité du travail (Bourdieu, 1986), qui incite des travailleurs à passer sous silence des conditions d'emploi et de rémunérations dégradées en raison d'une forte valorisation subjective du travail (Baudelot et Serre, 2006 ; Lebon et Lima, 2011). Anticipant les conclusions de la thèse, certains portés profitaient ainsi du début de l'entretien pour suggérer ou orienter les interprétations de l'enquêteur, se préoccupant de ce que je ne cherche pas à « dire que le portage, c'est du salariat déguisé, parce qu'on entend beaucoup de choses sur ce statut qui est pourtant très intéressant » ou concluant, en fin d'entretien qu' « au final, pour faire le bilan, le portage possède peu de points négatifs ». De la part des enquêtés, cette posture défensive doit être comprise comme l'attachement à un statut dont ils portent la responsabilité du choix, ce qui apparaît cohérent avec la rhétorique, développée par les acteurs du portage salarial, présentant les travailleurs comme des acteurs rationnels et libres de leurs décisions.

Cet état de fait rend délicat le statut de la critique, que l'enquête sociologique invite pourtant à formuler. Faire du récit des enquêtés le seul résultat d'une illusion biographique (Bourdieu, 1986) que le sociologue est capable de démasquer est à l'évidence peu satisfaisant (Heinich, 2010), et conduit à nier simultanément la place de la subjectivité dans l'analyse et le potentiel critique des

enquêtés. Il n’y a pourtant rien de surprenant à les voir mettre en valeur leurs parcours : les niveaux de diplômes élevés dont ils disposent, leur faculté à produire un énoncé réflexif sur leur situation et l’éthos entrepreneurial qui les voit bien souvent se présenter comme les acteurs en voie d’ascension, rendent en effet peu probable l’émergence d’une critique du statut occupé par ces travailleurs. Si nos enquêtés se déclarent relativement satisfaits de leur situation, ce constat ne délégitime pas pour autant toute forme de critique de la part du sociologue, pour peu que l’on place l’analyse à une autre échelle que celle de la recension de situations individuelles. L’entreprise nécessite de déplacer le regard, et de le faire passer de la seule évaluation des rapports de domination dans la relation de travail et de leur (non)perception par ceux qui les subissent à l’évaluation globale d’un écosystème se déployant autour d’une forme d’emploi particulière. C’est alors la comparaison des situations individuelles, le recoupement des rôles et situations des différents acteurs participant à la production d’un même mécanisme, qui permet d’en saisir la logique et, éventuellement, de mettre au jour ce qu’elle possède de critiquable. En saisissant le portage salarial à plusieurs niveaux, nous avons entrepris de montrer comment ce mécanisme, tout en reposant sur un double creuset salarial, bousculait les catégories usuelles de ce statut d’emploi et les usages de ses institutions.

#### LE PORTAGE SALARIAL, CONSTRUIT *DANS* ET *SUR* LE SALARIAT

Porter le regard sur les bâtisseurs et opposants de ce salariat assubordonné, sur ceux qui le produisent quotidiennement et sur les travailleurs qui se la réapproprient, permet d’identifier les ressorts d’une « troisième voie »<sup>260</sup> présentée par ses promoteurs comme un mécanisme réunissant la protection du salariat et la liberté du travail indépendant (et donc l’absence de subordination). Ce positionnement permet aux EPS de se poser en défenseuses d’un « travailler autrement »<sup>261</sup> supposément émancipateur pour le travailleur. Le détour par la construction de cet objet nous invite toutefois à tenir à distance la manière dont est présenté cet édifice juridique, et d’en explorer les effets déstabilisateurs sur les catégories usuelles du salariat. Car tout en prospérant sur une critique du rapport salarial, le portage salarial s’appuie sur un double creuset salarial, qui le voit se construire *dans* et *sur* le salariat.

---

<sup>260</sup>

[https://www.fondation-travailler-autrement.org/wp-content/uploads/sites/3/2013/10/Resume\\_Etude\\_Fondation\\_ITG\\_Nouvelles\\_Formes\\_Emploi\\_Europe.pdf](https://www.fondation-travailler-autrement.org/wp-content/uploads/sites/3/2013/10/Resume_Etude_Fondation_ITG_Nouvelles_Formes_Emploi_Europe.pdf), consulté le 11/09/2019.

<sup>261</sup> Adossé à la principale EPS du secteur, le think tank qui porte ce nom aspire pose l’analyse qu’ « en France les entreprises ont un besoin accru de flexibilité d’une part et que d’autre part, les individus ont des aspirations personnelles à plus de responsabilités et d’autonomie ».

## Le portage salarial, construit *dans* le salariat

Le portage salarial est tout d'abord une forme particulière d'emploi construite *dans* le salariat. Son intégration aura fait l'objet d'un long travail de légitimation et de régulation, auquel ses opposants (professionnels du droit, syndicats) auront progressivement accepté de participer à sa régulation et à son intégration au cadre général du salariat. Par ses promoteurs, le portage salarial est défendu comme un salariat conservant le « meilleur » (les protections) et libéré du « pire » (la subordination). Le portage salarial ne saurait toutefois être considéré comme un salariat auquel la subordination aurait été ôtée « toutes choses égales par ailleurs ». L'absence de subordination s'accompagne en effet d'autres écarts au salariat « classique », qui s'ils ne sont pas aussi explicitement mis en avant, sont tout autant déterminants. Ces écarts se mesurent à la construction d'une figure spécifique de l'employeur. En portage salarial, ce dernier n'est plus concerné par l'obligation de fournir du travail à ses salariés, et de façon plus générale le contrat de travail qui le lie à ses travailleurs organise la mise à distance de ses responsabilités au profit de l'entreprise cliente : c'est elle qui est chargée de fournir au travailleur les moyens de réaliser son travail ; c'est encore elle qui a<sup>262</sup> la charge de s'assurer de sa sécurité.

La définition d'un employeur délesté de ses responsabilités vis-à-vis de ses salariés a pour corollaire la responsabilisation des travailleurs, qui deviennent, à cet instant, des « salariés sans patron », ou des salariés qui sont leur propre patron. Cette responsabilisation a des implications très concrètes sur la réalité du travail du porté : dans la lignée des dispositifs d'auto-emploi, elle implique du travailleur qu'il gère lui-même son emploi du temps, trouve ses clients, et organise son travail de manière autonome.

Maintenir l'apparence de la relation salariale entre le porté et l'EPS nécessite alors, pour cet employeur particulier, d'influencer le droit et de jouer avec les règles juridiques, afin de se faire une place *dans* le salariat. Tout en prenant le soin de s'écarter du salariat, il lui faut fabriquer des signes extérieurs d'appartenance à cette catégorie juridique. Ces accommodements locaux consistent en l'élaboration d'un lien de subordination, d'un temps de travail, et de fiches de paie ajustées pour correspondre au cadre salarial, tout en prenant certaines libertés par rapport à ce dernier. En dépit de cette production d'une apparence de salariat, la dissociation de l'entité qui fait travailler et de celle qui emploie rend difficile l'application du droit du travail : la durée et les conditions de travail s'y trouvent le plus souvent gérées par le porté, sans que conditions ou durée légales de travail ne soient contrôlables par l'employeur ; l'ensemble des droits auxquels ouvre le salariat sont laissés à la responsabilité du travailleur, qui se doit de les produire par une épargne constituée sur son compte consultant. C'est lui qui paye la rupture conventionnelle actant la séparation de son EPS ;

---

<sup>262</sup> Tout du moins formellement, puisque l'enquête révèle l'impossibilité d'une prise en compte effective des conditions de travail du salarié.

c'est encore lui qui alimente ses éventuels congés payés. L'employeur ne conserve dès lors comme responsabilité que celle d'enregistrer la capacité des portés à se constituer leurs propres droits, et à les insérer dans un cadre salarial qui semble alors relever de la « contrefaçon ».

Le rêve social-libéral (Gautié, 2005) présenté par les EPS et les défenseurs de la flexicurité ressemble alors beaucoup à une réincarnation du rêve libéral formulé par le patronat du XIXe siècle (Vatin et Pillon, 2009) : le tissu productif s'y compose de petits travailleurs indépendants, que l'entreprise utilisatrice mobilise pour des durées variables et sans avoir à s'acquitter des responsabilités dévolues à l'employeur.

### **Le portage salarial, construit *sur* le salariat**

Le portage salarial se construit également *sur* le salariat. Le raisonnement semble plus évident que dans le cas des auto-entrepreneurs (Abdelnour, 2017) pour qui la possibilité du projet entrepreneurial repose sur la mobilisation des ressources du salaire (par l'assurance chômage, par les ressources salariales des conjoints ou de membres de la famille). L'enquête sur les travailleurs en portage salarial nous conduit à mettre en avant un lien de proximité différent entre le salariat classique et cette forme d'auto-emploi qu'est le portage salarial. Alors qu'il se trouve présenté comme un moyen de se réappropriier son travail et de donner un nouveau visage à sa carrière après un parcours salarial vécu sur un mode déprécié, le portage salarial semble avant tout adapté aux travailleurs qui inscrivent leur activité indépendante dans la continuité de leur travail salarié. Le mécanisme rejoue alors l'équation, bien connue des sociologues s'intéressant aux marges de l'emploi salarié, selon laquelle autonomie et précarité constituent des pôles repoussoirs (Grégoire, 2013). Tenir à distance la précarité implique souvent, en effet, de mobiliser les relations et les savoir-faire acquis pendant le parcours salarial, et qui se nourrit du capital (social et économique) constitué pendant les années de salariat. Le portage salarial devient de fait une forme d'indépendance qui rejoue les inégalités de carrière telles qu'elles se sont constituées pendant le salariat, et les transforme de deux manières.

Le portage salarial amplifie les inégalités de rémunérations. Les appariements entre travailleurs et clients s'organisent moins autour de règles strictement définies que par des conventions souvent invisibles, nécessitant une bonne connaissance du marché dont les portés ne disposent pas systématiquement. Cette configuration laisse au porté le poids de la négociation avec son client, ce qui revient en réalité souvent à se voir imposer le prix qu'il estime être le bon.

Le portage salarial désarme ensuite une partie de la critique contre ces inégalités. En portage salarial, la responsabilité de la rémunération se trouve en effet bien plus diluée que lors de la carrière salariale. Dans cette seconde configuration, la rémunération est le fait d'une politique d'entreprise, dont les travailleurs peuvent identifier, par des jeux de comparaisons, la valorisation d'une fonction par rapport à une autre, d'un profil par rapport à un autre. Chez les indépendants, les inégalités de

revenus sont le fait d'une entité floue, « le marché » ou « les clients », qui rend difficile les opérations de contestation ou de critique du niveau des prix. Ceci est d'autant plus vrai que dans l'univers du portage salarial tout concourt à l'entretien d'une posture de respect du statut du client, et que sa critique est interprétée comme le signe d'une insubordination menant à l'échec.

## UN SALARIAT ENCASTRE DANS UNE LOGIQUE MARCHANDE ET ENTREPRENEURIALE

L'existence de ce double creuset salarial pourrait conduire à lire le portage comme une forme d'emploi dont l'usage des institutions salariales n'aurait rien de fondamentalement nouveau : assimilé juridiquement au salariat, reposant sur le parcours salarial des travailleurs, le portage salarial correspondrait alors une simple extension du salariat, repoussant les limites de son application à des travailleurs qui en demeuraient jusqu'ici éloignés. Réfutant cette grille de lecture, nous avons au cours de la thèse défendu l'idée d'un encastrement du salariat et des ressources salariales dans une double logique, qui fait toute la singularité de cette forme d'emploi :

Une logique marchande, faisant de la fonction d'employeur une activité qui voit les EPS déployer des dispositifs de captation afin de tirer leur épingle d'un jeu concurrentiel.

Une logique entrepreneuriale, selon laquelle les ressources du salaire sont mises à disposition de travailleurs invités à en faire un usage rationnel et propice à la stabilisation de leurs parcours.

La logique marchande positionne le porté comme un acheteur de salaire auprès de l'EPS qui en assure la vente. En s'appuyant sur des dispositifs de captation des clients et un éloge du salariat qui fait du salaire l'objet d'une transaction marchande, les EPS entrent en concurrence afin d'obtenir la prérogative de salarier leurs clients. Faire commerce de cette fonction d'employeur implique de s'emparer de ce rôle d'une manière spécifique : l'employeur n'organise pas le travail de ses salariés de façon à dégager une plus-value, mais s'approprie une partie du chiffre d'affaires des portés à partir d'un revenu que le travailleur a la charge de constituer. Vidée de toute dimension d'organisation du travail, cette relation d'emploi et de clientèle dessine les contours de ce qu'est un « bon » service de salarisation des travailleurs indépendants, et avec lui la forme d'un « bon employeur » : il s'agit de fabriquer un salaire au travailleur à un prix concurrentiel, et éventuellement de l'« accompagner » dans l'acquisition des savoir-être assignés à l'indépendant qui réussit. Ces opérations de séduction s'articulent à des démarches de sélection des bons travailleurs (qui sont aussi des bons clients), dans un mécanisme destiné à rentabiliser les actes des EPS. Être un bon employeur revient alors à attirer à soi les bons clients et à mettre au point des dispositifs et un contexte relationnel qui facilite leur conservation.

La logique entrepreneuriale se comprend en observant les usages que le porté fait de son salaire. Encouragé à mobiliser cette ressource comme une épargne dont le taux de rendement dépend de

ses anticipations et sa capacité à agir de façon rationnelle, le porté se comporte théoriquement comme un entrepreneur pour lequel les ressources salariales constituent une ressource comme une autre. Cette analyse prolonge celles qui diagnostiquent la banalisation des revenus du chômage dans le développement de carrières se déroulant dans les marges du salariat (Menger, 1996). Dans le cadre du portage salarial, ces ressources sont toutefois intégrées à des situations relevant expressément du travail indépendant. La socialisation à l'ethos entrepreneurial s'appuie donc sur l'intégration du salaire à une logique entrepreneuriale.

Le portage salarial vient, dans cette optique, réaliser un double rêve libéral : tout en organisant la production autour de travailleurs indépendants, maîtres de leur organisation et de leur outil de travail, il laisse aux travailleurs le choix de leur système social, entre le salariat et différentes formes d'indépendance. Le petit producteur se trouve représenté comme un acteur économique libre de ses choix, tant sur l'identité de ses partenaires d'échanges, avec lesquels il lui appartiendrait de définir ses conditions de travail et de rémunérations, qu'au niveau du système de droits dans lequel il s'inscrit. La dimension instrumentale de l'usage des droits sociaux se trouve dès lors fortement soulignée, et s'inscrit avec une certaine cohérence dans un mouvement de valorisation de l'employabilité des travailleurs et de gestion individuelle des parcours (Zimmermann, 2014).

La rupture pratique et symbolique provoquée par le portage ne doit toutefois pas être mésestimée. Si certaines formes d'hybridation de l'emploi voient des travailleurs « indépendants » bénéficier de présomption de salariat, ces dernières étaient jusqu'ici circonscrites à la définition légale de dérogations sectorielles. En donnant un caractère légal à la signature d'un contrat de travail en portage salarial, qui ne repose sur rien d'autre que la volonté des parties de déterminer le caractère salarié de leur relation<sup>263</sup>, la loi sur le portage salarial valide la performativité de la signature du contrat de travail entre les deux parties. L'endogénéisation du droit par l'économie (Edelman, 2011) semble alors totale, et laisse les professionnels du droit dans une relative marginalité quant au contrôle du droit du travail. Dans le même temps, ce mécanisme fait de l'interaction entre l'EPS et le porté le cadre dans lequel se développe une nouvelle forme de rapport salarial, dans lequel ces acteurs fabriquent leur salariat au gré des rapports de forces qui lient le porté à ses clients et à son employeur.

## UN SALARIAT A DEUX VITESSES

Cette configuration particulière de salariat est génératrice d'importantes inégalités. Le constat peut sembler aller de soi : l'histoire du salariat et des conventions collectives est faite de négociations, qui s'inscrivent dans des cadres collectifs ou bilatéraux, contribuant à définir les conditions de

---

<sup>263</sup> Sans prêter attention au respect des critères du salariat tel que le lien de subordination qui s'affirmaient jusqu'ici comme des conditions sine qua non de la reconnaissance de la relation de travail salariée.

travail et de rémunérations d'un secteur, d'une entreprise ou d'un poste. Le mécanisme du portage salarial affecte toutefois la diversité des formes du salariat et des inégalités qui s'y déploient. Inséré dans une relation commerciale, le salaire devient un produit qu'une entreprise met à disposition de ses clients en échange d'une contrepartie financière, et qu'elle fabrique sur mesure en fonction de l'intérêt qu'elle leur porte. En fonction du statut de son client et des relations entre les deux entités, le salariat fait ainsi l'objet d'une qualité variable. Ce salariat à la qualité incertaine s'exprime par des traitements différenciés des travailleurs par les grandes EPS : alors qu'elles déploient des mécanismes dédiés à capter et fidéliser les factуреurs importants (les bons clients), elles mettent en place des normes implicites (le plus souvent) ou explicites de sélection, conduisant à tenir à distance les travailleurs disposant de revenus plus faibles ou irréguliers.

La figure du bon client s'associe alors à celle du bon travailleur, et permet aux portés les plus dotés de cumuler trois types de rétributions : des rétributions monétaires directes, conséquences de leur capacité à mobiliser un réseau de clients suffisamment dense pour générer un revenu régulier et tenir à distance la précarité ; des rétributions monétaires « indirectes », conséquences de l'usage du statut de salarié et des droits sociaux qui y sont attachés ; des rétributions symboliques, issues des traitements privilégiés que leur réservent les EPS en tant que clients les plus rentables. Le cumul de ces trois ressources dessine les contours d'une figure de consultant expert, pour qui le portage salarial constitue un mode de réappropriation de ses conditions et relations de travail et éventuellement d'amélioration de sa condition. A l'opposé de cette figure, l'entrepreneur de la débrouille se distingue par l'absence cumulée de ces trois modes de rétributions, et se positionne dans une forme d'infra salariat dont l'ajustement du « projet » est censé permettre de sortir.

Ce mécanisme crée finalement un salariat à deux vitesses : une forme de salariat flexible mais amélioré, offrant aux travailleurs une marge de manœuvre sur le choix de ses clients et de ses horaires de travail ; une forme d'infra salariat, qui maintient les travailleurs dans un statut en apparence protecteur, mais chez qui les activités sanctionnées par un échange économique sont trop intermittentes pour réellement leur permettre de bénéficier des ressources et droits du salariat. Le portage salarial précipite ainsi la plongée de la protection sociale dans une dualisation dont de récents travaux de sociologie soulignent le danger (Bec, 2014) : aux travailleurs biens intégrés « statutaires » pouvant recourir aux complémentaires privées afin d'être mieux protégés s'opposent le « continent à la dérive des pauvres, des minima sociaux » (*Ibid*), à l'intérieur duquel les droits sociaux perdent de leur robustesse. En organisant la cotisation à des retraites complémentaires et en favorisant la mobilisation efficace des droits sociaux des consultants les plus aisés, les EPS se font les vecteurs d'une optimisation sociale qui ne peut profiter qu'aux mieux dotés.

Si le portage salarial blanchit les zones grises de l'emploi, c'est donc principalement pour une certaine de travailleurs situés en haut de la hiérarchie sociale et salariale, maintenus par le mécanisme

dans une situation de quasi-salariat dans laquelle ils trouvent leur compte.

Le portage salarial montre ainsi toute la difficulté représentée par la sécurisation de travailleurs par la simple extension, « toutes choses égales par ailleurs », des droits sociaux existant. Elaborés comme un mécanisme assuranciel destiné à prendre en charge les risques rencontrés par les travailleurs dans le contexte d'un mode de production fordiste, les mécanismes de la protection sociale paraissent assez largement inadaptés à l'intégration de situations intermittentes et incertaines comme celles qui peuvent se rencontrer en portage. En s'inscrivant de façon croissante dans une logique contributive (Grégoire et Join-Lambert, 2017), la protection sociale qui se déploie via le portage salarial sanctionne par les revenus indirects des inégalités structurées sur le marché des biens et services. Mobilisés de la sorte par les EPS et les portés, les droits sociaux arrivent ainsi au bout d'une chaîne de production des inégalités dont ils ne contribuent qu'à renforcer la puissance.

L'autre acception du terme de blanchir, consistant à mettre en avant les arrangements pris avec le droit et les efforts pour fabriquer une forme d'emploi qui ait l'allure du salariat, nous semble davantage correspondre au contenu des activités des EPS. La manière dont se construit le salaire et dont s'attribuent les droits en portage salarial ressemble beaucoup à une série d'artifices, contribuant à l'élaboration d'un « salariat de contrefaçon ». Les conquêtes collectives jalonnant l'histoire du salariat se trouvent dès lors fortement remises en question, et ce surtout au regard de la manière dont elles se trouvent réappropriées : à l'écart des mécanismes de régulations collectives, le travailleur coproduit, en relation avec son EPS et au gré des relations qu'il entretient avec ses clients sur le marché des biens et services, un salariat individualisé et fonction de ses performances économiques.

## UN SALARIAT DESINTEGRE ?

Comment un mécanisme contribuant à renforcer les inégalités peut-il être valorisé de manière aussi homogène par l'ensemble de ses utilisateurs ? Si le portage salarial interroge en effet la capacité des mécanismes d'emploi à réinventer de nouvelles formes d'hybridation entre des figures *a priori* distantes l'une de l'autre (l'employeur et le vendeur de salaire, le travailleur et l'acheteur de salaire), il invite aussi à nous pencher sur la propension, caractéristique du capitalisme, à intégrer la critique qui lui est faite et à la digérer (Boltanski et Chiapello, 1999). Alors que les travaux récents sur la consommation prennent en compte les revendications éthiques et politiques des consommateurs (Dubuisson-Quellier, 2018), la fusion des figures du travailleur et du client rend plus difficile l'expression de la critique des conditions de travail et des rapports de force qui jalonnent la carrière des portés. Responsable de son chiffre d'affaires<sup>264</sup>, le porté est également responsable des droits sociaux dont il bénéficie, puisque c'est lui qui choisit et achète son appartenance au salariat tout en

---

<sup>264</sup> Pour reprendre les termes de notre enquêtée secrétaire en portage salarial que nous mentionnons plus tôt.

ayant la charge de mettre en œuvre une utilisation efficiente de ses droits. Cette croissance de la responsabilité individuelle (Lallement et Zimmermann, 2014) qui fait du travailleur le gestionnaire d'un « capital humain » (Zimmermann, 2014), se trouve régulièrement renforcée par les moments de sociabilité mis au point par les EPS. Le portage salarial génère en effet des travailleurs isolés, que l'EPS peut contribuer à rassembler autour de moments de formation ou de networking qui inaugurent de nouvelles formes de sociabilités au travail. Les travailleurs n'y sont plus réunis au nom de l'objet d'une production et d'une organisation du travail, mais en fonction de leur appartenance commune à un statut hybride, et de la signature d'un contrat avec un même employeur de façade. Dans ces conditions, plus qu'un collectif de travail, c'est un collectif d'emploi qui se développe, et qui vise à faire assimiler aux travailleurs les façons d'être entrepreneur. En se focalisant sur l'acquisition de compétences relationnelles et d'un *ethos* entrepreneurial, ces institutions proposent « d'équiper les individus » (Gautié, 2005) tout en tenant à l'écart la question de leur travail.

Cette dimension du travail des EPS, qui constitue bien souvent le seul rattachement des portés à un collectif professionnel, contribue en fait à installer et à faire accepter un rapport individuel au travail. Façonnement d'un rapport individuel au travail au sein duquel l'individu est responsable de ses droits sociaux et de sa rémunération, espaces de prise en charge et de mise à distance des frustrations par le biais de formations... Le portage salarial contribue donc à tenir à distance les conditions d'émergence d'une critique des rapports de travail, qui paraît d'autant plus improbable que ces travailleurs indépendants valorisent une identité entrepreneuriale que leur permet de revendiquer le statut. Ce salariat qui isole ces différentes parties prenantes substituent une autorité abstraite, le marché, à des rapports interpersonnels salariés au sein desquels les supérieurs comme les pairs sont plus aisément identifiables et (parfois) accessibles.

Que nous dit le portage salarial sur l'évolution plus globale du salariat ? A l'heure où l'on envisage sa fin tout comme les moyens de le régénérer (Bouffartigue et *al.* 2018), le portage salarial donne à voir la manière dont sa recomposition par des intermédiaires du droit (Pélisse, 2014) le vide d'une partie de sa substance tout en prétendant en étendre la portée. En séparant la réalisation du travail de la fonction d'employeur, le travailleur se trouve en effet détaché de l'entreprise et de l'établissement, ce qui complique son intégration politique à cette dernière et la constitution d'un réel collectif de travail. Ni le bicaméralisme économique (Ferreras, 2012), ni un comité d'entreprise dont les pouvoirs seraient réévalués (Didry, 2016) ne parviennent à intégrer au processus de décision et d'organisation du travail collectif des travailleurs maintenus juridiquement à la marge des organisations. L'un des résultats de la thèse aura en effet été de montrer la dimension très individuelle de cette forme de salariat, tant par le mode d'appropriation des ressources de la cotisation que de la désintégration du collectif de travail qu'elle occasionne. Dès lors, enquêter sur

cette forme de salariat interroge : comment saisir les éventuels modes de résistance et de contestation d'une forme d'emploi qui isole les travailleurs les uns des autres ?

On peut déceler, à travers le cas des travailleurs des plateformes (Abdelnour et Bernard, 2019), les indices d'une recomposition des mobilisations au travail prenant partiellement appui sur les acteurs syndicaux traditionnels. Ces dernières permettent d'envisager des manières de réintégrer une dimension collective aux luttes relatives aux conditions de travail et de rémunérations, et ne laissent pas les individus totalement démunis face au marché et aux intermédiaires qui y font la loi. Voir la CFDT s'impliquer dans la négociation de tarifs minimums vis-à-vis d'Uber invite ainsi à imaginer un pont entre des nouvelles formes de travail tenues à la marge ou en dehors du salariat et les acteurs plus traditionnels de la régulation du monde salarial.

A la fin de l'année 2018, une initiative comparable est entreprise au niveau du secteur du portage salarial. Fondé par la CFE-CGC, le syndicat Partage s'adresse expressément aux travailleurs en portage salarial. Trop récente pour avoir pu être intégrée à la thèse, cette expérience nous aura simplement laissé le temps d'assister à la soirée de lancement, et de suivre les premiers pas hésitants d'une organisation dont les responsables nous confieront manquer de moyens et de ressources afin de se rendre réellement visible des travailleurs en portage salarial. Disponible sur son site internet, la déclaration d'intention du syndicat nous permet toutefois de saisir quel type de syndicalisme ces acteurs entendent mener :

Les acteurs de la branche, continuant leur travail méthodique de « sécurisation » du secteur, ont en effet décidé en début d'année de s'atteler à la question des prélèvements sous l'angle de la transparence. Le salarié porté doit savoir ce qu'il paye, combien il paye, et pourquoi il le paye.  
(Site internet du syndicat Partage)<sup>265</sup>.

Construit comme une réponse aux pratiques frauduleuses des EPS, cette démarche syndicale apparaît ajustée à la forme du salariat que constitue le portage salarial. L'organisation syndicale se rapproche alors plus d'une association de consommateurs que d'une instance de réflexion et de négociation collective sur les conditions de travail ou de rémunérations. Ce déplacement constitue un témoin supplémentaire de la manière dont le portage salarial fait du salaire, et avec lui du salariat, un produit mis sur le marché au service de consommateurs. En se concentrant sur la procédure de fabrication du statut de salarié, cette initiative, et la recomposition de la conflictualité dont elle semble témoigner à l'échelle de ce secteur, témoigne de la puissance des dispositifs d'auto-emploi dans la mise à distance du conflit capital/travail. Laissant la question de la détermination de la valeur et des conditions de travail à la négociation bilatérale entre le travailleur en portage salarial, elle valide l'encastrement du salariat dans une logique marchande et entrepreneuriale.

---

<sup>265</sup> <http://partage.fieci-cfecgc.org/decryptage-de-la-fiche-de-paie-des-salaries-portes-la-voie-de-la-securisation-continue/>

## BIBLIOGRAPHIE :

---

- Abbott, A. (2009). 11. À propos du concept de Turning Point. Dans : Grossetti M., éd. *Bifurcations : Les sciences sociales face aux ruptures et à l'événement* (pp. 187-211). Paris, France : La Découverte.
- Abdelnour, S. (2013). L'entrepreneuriat au service des politiques sociales : La fabrication du consensus politique sur le dispositif de l'auto-entrepreneur. *Sociétés contemporaines*, 89(1), 131-154.
- Abdelnour, S. (2014). L'auto-entrepreneuriat : une gestion individuelle du sous-emploi. *La Nouvelle Revue du Travail*, 5.
- Abdelnour, S. (2017). *Moi, petite entreprise. Les auto-entrepreneurs, de l'utopie à la réalité* (1<sup>e</sup> ed.). Paris, France : PUF.
- Abdelnour, S., Bernard, S., Gros, J. (2017). Genre et travail indépendant. Divisions sexuées et places des femmes dans le non-salariat. *Travail et emploi*, 150, 5-23.
- Aldrich, H., Zimmer, C. (1986). Entrepreneurship through social networks. Dans Donald L. Sexton, Raymond W. Smilor, *The Art and Science of Entrepreneurship*, (pp. 3-23), Cambridge (Mass.), Ballinger.
- Amadiou, J-F. (1990). Salaire d'efficience, contrat implicite et théorie des organisations. *Revue française de sociologie*, 31-2, 225-242.
- Avril, C., Cartier, D., Serre, D. (2010). *Enquêter sur le travail*. Paris, France : La découverte.
- Bargain, G. (2014). *Normativité économique et droit du travail*. Issy-les-Moulineaux, France : LGDJ.
- Barraud De Lagerie, P. (2009). Objectiver la qualité sociale. Dans Vatin F. (dir) *Evaluer et Valoriser. Une sociologie économique de la mesure*, (pp. 229-245), Toulouse, Presses Universitaires du Mirail.
- Bastin, G. (2014). (L)entrepreneur chez Max Weber. Dans : Pierre-Marie Chauvin éd., *Dictionnaire sociologique de l'entrepreneuriat*, (pp. 165-177), Paris, France : Presses de Sciences Po.
- Battagliola, F. (1984). Employés et employées : trajectoires professionnelles et familiales. Dans *Le Sexe du travail. Structures familiales et système productif*, (pp. 57-68), Saint-Martin d'Hères, PUG.
- Baudelot, C., Gollac, M., en collaboration avec Bessière, C., Coutant, I., Godechot, O. (2002). *Travailler pour être heureux ? Le bonheur et le travail en France*. Paris, France : Fayard.
- Baudelot, C., Serre, D. (2006). Les paradoxes d'une satisfaction : Ou comment les femmes jugent leur salaire. *Travail, genre et sociétés*, 15(1), 121-138.
- Baudry, B., Charmettant, H. (2007). La relation d'autorité employeur-employé : Une approche conventionnaliste, *Revue économique*, vol. 58(5), 1011-1033.

- Bec, C. (2014). *La sécurité sociale, Une institution de la Démocratie*. Paris, France : Gallimard.
- Belkacem, R., Kornig, C. (2011). La construction sociale du travail intérimaire : de ses origines aux Etats-Unis à son institutionnalisation en France. *Economies et sociétés, Développement, croissance et progrès*, tome XLV/8 (Socio-Economie du travail n°3), 1301-1327.
- Benarrosh, Y., (2000). Tri des chômeurs : le nécessaire consensus des acteurs de l'emploi. *Travail et Emploi*, 81, 9–26.
- Bereni, L., Chauvin, S., Jaunait, A., Revillard, A. (2008), *Introduction aux gender studies, Manuel des études sur le genre*. Paris, France : De Boeck.
- Bernard, L. (2012). Le capital culturel non certifié comme mode d'accès aux classes moyennes : L'entregent des agents immobiliers. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 191-192(1), 68-85.
- Bernard, L. (2017). *La précarité en col blanc. Une enquête sur les agents immobiliers*. Paris, France : Presses universitaires de France, coll. « Le lien social ».
- Bernard, S. (2018). Autonomie masculine, précarité féminine. Les représentant·e·s de commerce face au salaire à la commission. *Travail, genre et sociétés*, 40(2), 109-130.
- Bernard, S. et al. (2014). *Les dispositifs publics en action, vers une sécurisation des parcours professionnels et personnels ?* Rueil-Malmaison, France : Liaisons sociales.
- Bernard, S., Penalva, E. (2016). Les primes variables : qu'en pensent les salariés ? *Les Etudes de l'Emploi Cadre*, n°42.
- Bernard, S., Dressen, M. (2014). Penser la porosité des statuts d'emploi. *La nouvelle revue du travail*, 5.
- Berta, N., Signoretto, C., Valentin, J. (2012). La rupture conventionnelle : objectifs officiels versus enjeux implicites. *Revue Française de Socio-Économie*, 9(1), 191-208.
- Bertaux-Wiame, I. (1982). Devenir indépendant, une affaire de couple. *Cahiers du genre*, 37, 13-40.
- Bessiere, C., Gollac, S. (2010). Les transferts économiques dans la reproduction sociale : Le cas des familles d'indépendants. *Idées économiques et sociales*, 162(4), 22-32.
- Bessière, C., Gollac, S. (2014). Famille. Dans : Pierre-Marie Chauvin éd., *Dictionnaire sociologique de l'entrepreneuriat* (pp. 274-287). Paris, France : Presses de Sciences Po.
- Bessy, C. (2005). *Diversité des contrats de travail et usages du droit*, document de travail du CEE, n°39.
- Bessy, C., Chateauraynaud, F. (1996). *Experts et faussaires, Pour une sociologie de la perception*. Paris, France : Editions Petra.

- Beuscart, J., Chauvin, P., Jourdain, A., Naulin, S. (2015). La réputation et ses dispositifs : Introduction. *Terrains et travaux*, 26(1), 5-22.
- Blanc, J. (2001). *Les monnaies parallèles, Unité et diversité du fait monétaire*, Paris, France : L'Harmattan.
- Bocquillon, F. (2005). Loi supplétive de dérogation et loi supplétive : les enjeux de la distinction en droit du travail. *D.*, 804.
- Boistel, P. (2008). La réputation d'entreprise : un impact majeur sur les ressources de l'entreprise. *Management et Avenir*, 17(3), 9-25.
- Boltanski, L. (1978). Les cadres autodidactes. Dans : Bureaucratie d'Etat et pouvoir des intellectuels. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 22, 3-23.
- Boltanski, L. (1982). *Les cadres. La formation d'un groupe social*. Paris, France : Editions de Minuit.
- Boltanski, L., Chiapello, E. (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris, France : Gallimard.
- Boltanski, L., Esquerre, A. (2016). L'énigmatique réalité des prix. *Sociologie*, vol. 7(1), 41-58.
- Bouchiki, H., Kimberly, J. (1994). *Entrepreneurs et gestionnaires. Les clés du management entrepreneurial*. Paris, France : Éditions d'Organisation.
- Bouffartigue, P., Monchatre, S., Mondon-Navazo, M., D'Amours, M., Cingolani, P., Giannini, M., Ramaux, C., Rolle, P. (2018). Le salariat : mort ou vif ? *La nouvelle revue du travail*, 13.
- Bouffartigue, P., Pendières, J-R., Bouteiller, J. (2010). La perception des liens travail/santé. Le rôle des normes de genre et de profession. *Revue française de sociologie*, 51, no. 2, 247-280.
- Bourdieu P. (1986). La force du droit, Eléments pour une sociologie du champ juridique. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 64, 3-19.
- Bourdieu, P. (1978). *La distinction*, Paris, France : Editions de Minuit.
- Bourdieu, P. (1986). L'illusion biographique. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 62-63, 69-72.
- Bourdieu, P. (1996). La double vérité du travail. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 114, 89-90.
- Bourelly, M. (2010). Cheffe de cuisine : le coût de la transgression. *Cahiers du Genre*, 48(1), 127-148.
- Bouton, C. (2013). *Le temps de l'urgence*. Lormont, France : Le bord de l'eau.
- Brüderl, J., Preisendörfer, P., Ziegler, R. (1996). Der Erfolg neu gegründeter Betriebe : eine empirische Studie zu den Chancen und Risiken von Unternehmensgründungen. *Betriebswirtschaftliche Schriften*, n° 140.

- Bureau, M-C, Marchal, E. (2009). Incertitudes et médiations au cœur du marché du travail. *Revue française de sociologie*, 50, no. 3, 573-598.
- Bureau, M-C., Corsani, A. (2015). Les coopératives d'activité et d'emploi : pratiques d'innovation institutionnelle. *Revue Française de Socio-Économie*, 15 (1), 213-231.
- Bureau, M-C., Corsani, A. (2014). Du désir d'autonomie à l'indépendance. *La nouvelle revue du travail*, 5.
- Caire, G. (1973). *Les nouveaux marchands d'hommes ? Étude du travail intérimaire*. Paris, France : Les Éditions ouvrières et Économie et Humanisme.
- Callon, M. (2017). *L'emprise des marchés : Comprendre leur fonctionnement pour pouvoir les changer*. Paris, France : La Découverte.
- Canut, F. (2015). 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. *Le Droit Ouvrier*, n°803.
- Casaux-Labrunée, L. (2007). Le portage salarial : fraude ou nouvelle forme d'organisation du travail ? *Semaine Sociale Lamy*, n°1332 (supplément).
- Castel, R. (1995). *Les métamorphoses de la question sociale*. Paris, France : Folio Essais.
- Castel, R. (1998). La fin du travail, un mythe démobilisateur, *Le Monde Diplomatique*, n°534, 24-25.
- Castel, R. (2003). *L'insécurité sociale*. Paris, France : Seuil.
- Castel, R. (2011). 20. Au-delà du salariat ou en deçà de l'emploi : L'institutionnalisation du précaire. Dans : Serge Paugam éd., *Repenser la solidarité* (pp. 415-433). Paris, France : Presses Universitaires de France.
- Castel, R. (2013). *La montée des incertitudes*. Paris, France : Points Essais, Seuil.
- Castel, R., Eniquez, E., Stevens, H. (2008). D'où vient la psychologisation des rapports sociaux ? *Sociologies pratiques*, 17(2), 15-27.
- Caveng, R. (2011). *Un laboratoire du "salariat libéral"*, *Les instituts de sondage*. Bellecombe, France : Le Croquant.
- Cézard, M. (1986). Le chômage et son halo. *Économie et Statistique*, n° 193-194, 77-82.
- Chandler G., Jansen E. (1992). The founder's self-assessed competence and venture performance. *Journal of Business Venturing*, Vol 7, 223-236.
- Chateauraynaud, F., Torny, D. (1999). *Les Sombres précurseurs. Une Sociologie pragmatique de l'alerte et du risque*. Paris, France : Les Éditions de l'EHESS.

- Chauvin, P.-M. (2011). Architecture des prix et morphologie sociale du marché : Le cas des Grands crus de Bordeaux. *Revue française de sociologie*, vol. 52(2), 277-309.
- Chauvin, S. (2010). *Les agences de la précarité. Journaliers à Chicago*. Paris, France : Seuil.
- Chevandier, C. (2009). Vocation professionnelle : un concept efficient pour le XX<sup>e</sup> siècle ? *Annales de Bretagne et des Pays de l'Ouest*, 116-3.
- Chiapello, E. (2008). La construction comptable de l'économie. *Idées économiques et sociales*, 152(2), 26-34.
- Chiapello, E., GILBERT P. (2014), *Sociologie des outils de gestion*. Paris, France : La Découverte.
- Chiffolleau, Y., Laporte, C. (2004). La formation des prix : le marché des vins de Bourgogne. *Revue française de sociologie*, vol. 45(4), 653-680.
- Cochoy, F. (2002). *Une sociologie du packaging, ou l'âne de Buridan face au marché*. Paris, France : Presses Universitaires de France.
- Cochoy, F. (2004). La captation des publics entre dispositifs et dispositions, ou le petit chaperon rouge revisité. *Presses Universitaires du Mirail*, 11-68.
- Cochoy, F. (2011). Le « calcul » économique du consommateur : ce qui s'échange autour d'un chariot. *L'Année sociologique*, vol. 61(1), 71-101.
- Coiquaud, U. (2007). La loi et l'accès à la syndicalisation de certains travailleurs non-salariés vulnérables : une relation pathologique ? *Les cahiers de droit*, 48, 1-2, 65-92.
- Corsani, A. (2012). Autonomie et hétéronomie dans les marges du salariat : les journalistes pigistes et les intermittents du spectacle porteurs de projets. *Sociologie du travail*, Vol. 54 - n°4, 495-510.
- Costa, P., Haned, D., Marchika, C., Menger, PM. (2007). Fraude ou nouvelle forme d'organisation du travail ? Le portage salarial. *Semaine sociale Lamy*, Nantes, France, 11-43.
- Coster, M. (1975). Un mode de rétribution particulier : l'honoraire. *Sociologie du travail*, 17 (4), 372-385.
- Cottureau A. (1983). L'usure au travail : interrogations et refoulements. *Le mouvement social*, 124, 3-7.
- Cottureau, A. (2002). Droit et bon droit : Un droit des ouvriers instauré, puis évincé par le droit du travail (France, XIX<sup>e</sup> siècle). *Annales. Histoire, Sciences Sociales*, 57<sup>e</sup> année, (6), 1521-1557.
- Cranford, C. J., Fudge, J., Tucker, E., Vosko, L. F. (2005). *Self-employed workers organize. Law, policy, and unions*. Montréal, Canada : McGill-Queen's University Press.

- D'Amours, M. (2013). Devenir traducteur indépendant : l'impact structurant de la clientèle. *Revue française de sociologie*, vol.54(2), 331-367.
- Dallery, T., Eloire, F., Melmies, J. (2009). La fixation des prix en situation d'incertitude et de concurrence : Keynes et White à la même table. *Revue française de socio-économie*, n°4, 177-198.
- Dalmasso, R., Gomel B., Meda D., Serverin E., Sibaud, L. (2012). *Des ruptures conventionnelles vues par des salariés : analyse d'un échantillon de cent une ruptures conventionnelles signées fin 2010*. Rapport de recherche, Université Paris-Dauphine, 229.
- Darbus, F. (2008). L'accompagnement à la création d'entreprise : Auto-emploi et recomposition de la condition salariale. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 175(5), 18-33.
- Darbus, F. (2013). Troubles dans les relations d'emploi. Dénonciations face à l'ambiguïté du portage salarial. *Terrains et travaux*, 22, no. 1, 95-113.
- Darmon, M. (2006). *La socialisation*. Paris, France : Armand Colin.
- Davoine, L., Meda D. (2008). *Place et sens du travail en Europe : une singularité française ?* Document de travail 96-1, Centre d'études de l'emploi.
- De Terssac, G. (2012). La théorie de la régulation sociale : repères introductifs. *Interventions Economiques : papers in Political Economy*, Association d'Economie Politique, 1-16.
- De Terssac, G., Lalande, K. (2002). *Du train à vapeur au TGV : sociologie du travail d'organisation*. Paris, France : PUF, « Le travail humain ».
- Delavoet, D., Dupui-Casteres, A., Benatia, L. (2011). Valeur de marque et réputation : un enjeu majeur de la nouvelle gouvernance. *Sécurité et stratégie*, 6(2), 9-20.
- Demilly, L. (2005). *La psychologisation des rapports sociaux comme thématique sociologique*. Actes du Colloque sur la psychologisation (Internet), Lille.
- Demaziere, D. (2007). Quelles temporalités travaillent les entretiens biographiques rétrospectifs ? *Bulletin de Méthodologie Sociologique*, 93, 5-27.
- Demaziere, D. (2013). 6. Qu'est-ce que le travail d'accompagnement des chômeurs ? *Regards croisés sur l'économie*, 13(1), 137-150.
- Demaziere, D. (2013). Typologie et description. À propos de l'intelligibilité des expériences vécues. *Sociologie*, vol. 4(3), 333-347.
- Demaziere, D., Zune, M. (2016). L'emploi et le travail vus depuis le chômage : enquête sur les expériences des chômeurs. *La Revue de l'Ires*, 89(2), 3-26.

- Denave, S. (2015). *Reconstruire sa vie professionnelle. Sociologie des bifurcations biographiques*. Paris, France : Presses universitaires de France.
- Didry, C. (2011). Du " vrai louage d'ouvrage " au marchandage, retour sur l'héritage révolutionnaire. Chapitre 2 d'un ouvrage en cours.
- Didry, C. (2014). Subordination et entrepreneuriat. Dans Chauvin, PM., Grossetti, M., Zalio, PP., *Dictionnaire sociologique de l'entrepreneuriat*, (pp. 522-537), Paris, France : Les Presses de Sciences Po.
- Didry, C. (2016). *L'institution du travail, Droit et salariat dans l'histoire*. Paris, France : La dispute.
- Dietrich, A., Moysan-Louazel, A. (2012). Conflits de territoire dans la profession d'expert-comptable. *Revue Française de Socio-Économie*, 9(1), 227-245.
- Dockes, P. (2000). Pouvoir, autorité et convention d'obéissance, *Journal of world systems research*, VI, 3, Fall/Winter, 920-945.
- Dressen, M., Mias A. (2008). Action publique et institution d'une branche professionnelle. Le cas de la course urbaine. *Travail et emploi*, vol. 114, no. 2, 7-19.
- Dubar, C., Tripier, P., Boussard, V. (2015). Chapitre 9 - Les professions dites indépendantes : autonomie et expertise. Dans C. Dubar, P. Tripier & V. Boussard (Dir), *Sociologie des professions*, (pp. 199-222), Paris, France : Armand Colin.
- Dubet, F. (dir), avec Caillet, V., Cortesero, R., Melo, D., Rault, F. (2006). *Injustices. L'expérience des inégalités au travail*, Paris, France : Le Seuil.
- Ducourant, H. (2012). « Comment ? Vous n'avez pas de projet ? » : ethnographie du démarchage en matière de crédit à la consommation. *Sociologie du travail*, Vol. 54, n° 3.
- Dujarier, M. (2010). L'automatisation du jugement sur le travail. Mesurer n'est pas évaluer. *Cahiers internationaux de sociologie*, 128-129(1), 135-159.
- Dujarier, M. (2012). *L'idéal au travail*. Paris, France : PUF.
- Dunn, T-A., Holtz-Eakin, D. (2000). Financial capital, human capital, and the transition to self-employment: Evidence from intergenerational links. *Journal of Labor Economics*, 18, 282 – 305.
- Dupeyroux, J. (2007). Le roi est nu. *Droit Social*, 1.
- Durkheim, E. (1893). *De la division du travail social*, Paris, France : PUF.
- Eloire, F. (2010). Une approche sociologique de la concurrence sur un marché Le cas des restaurateurs lillois. *Revue française de sociologie*, vol. 51(3), 481-517.

Eloire, F. (2015). Sociologie des marchés : étudier les marchés autrement À propos de Franck Cochoy (dir.), *Du lien marchand : comment le marché fait société. Essai(s) de sociologie économique relationniste*, postface de Michel Callon, Presses universitaires du Mirail, coll. « Socio-logiques », Toulouse, 2012, 402 p., et de Philippe Steiner, Marie Trespeuch (dir.), *Marchés contestés : quand le marché rencontre la morale*, Presses universitaires du Mirail, coll. « Socio-logiques », Toulouse, 2014, *Revue Française de Socio-Économie*, hors-série(2), 267-271.

Everaere, C. (2014). *Les Emplois atypiques. Quelles réponses au besoin de flexicurité ?* Rueil-Malmaison, France : Les Éditions Liaisons.

Ewald, F. (1986). *L'Etat Providence*. Paris, France : Grasset.

Eymard-Duvernay, F., Remillon, D. (2012). Généalogies du chômage : les biographies professionnelles comme parcours d'épreuves. Dans *Epreuves d'évaluation et chômage*, (pp. 107-157), Eymard-Duvernay (éd.), Octarès.

Eymard-Duverney, F. (1989). Convention de qualité et forme de coordination. *Revue économique*, 40, 2, 329-360.

Eymard-Duverney, F., Marchal, E. (1997). *Façons de recruter. Le jugement des compétences sur le marché du travail*. Paris, France : Métailié.

Fabre, A., Lefresne F., Tuchsirer C. (2008). L'accord du 11 janvier 2008 sur la modernisation du marché du travail. Une tentative d'évaluation. *Revue de l'OFCE*, 107, 5-28.

Faure-Guichard, C. (1999). Les salariés intérimaires, trajectoires et identités. *Travail et emploi*, 78, 1-20.

Faure Guichard, C. (2000). *L'emploi intérimaire. Trajectoires et identités*. Rennes, France : Presses Universitaires de Rennes.

Felio, C., Ottmann, J.-Y. (2017). Relation numérique et travail de care : construction et entretien d'un collectif dans le cadre du portage salarial. *Psychologie du travail et des organisations*, 23, 172-186.

Ferrand, A. (1997). La structure des systèmes de relations. *L'année sociologique*, 47, n° 1, 37-54.

Francart, L. (2002). *Infosphère et intelligence stratégique. Les nouveaux défis*. Paris, France : Economica (Institut des Hautes Etudes de Défense Nationale).

François, P. (2005). *L'analyse sociologique des rémunérations. Bilan et perspectives*. Journées « Approches du marché du travail », GDR Economie et Sociologie, CEE-CDO-LEST, Aix-en-Provence, France.

- Freyssinet, J. (2007). L'accord du 11 janvier 2008 sur la modernisation du marché du travail : un avenir incertain. *La Revue de l'Ires*, 54(2), 3-39.
- Friot, B. (1998). *Puissances du salariat, Emploi et protection sociale à la française*. Paris, France : La Dispute.
- Friot, B. (2011). Le déclin de l'emploi est-il celui du salariat ? Vers un modèle de la qualification personnelle. *Travail et Emploi*, 126, 61-70.
- Gaudard, JP. (2013). *La fin du salariat*. Paris, France : Bourin François.
- Gayon, V. (2016). Ecrire, prescrire, proscrire. Notes pour une sociogénétique de l'écrit bureaucratique. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 213, no.3, 84-103.
- Gazier, B. (2003). *Tous « sublimes » : vers un nouveau plein-emploi*. Paris, France : Flammarion.
- Gazier, B. (2008). Flexicurité et marchés transitionnels du travail : esquisse d'une réflexion normative. *Travail et Emploi*, 113, 117-128.
- Gazier, B. (dir) (2016). *Rapport « La diversité des formes d'emploi »*, CNIS.
- Girard, B., Rot, G. (2007). Subordination salariale et professionnalité. Dans Vatin, F.(dir). *Le salariat. Théorie, histoire et formes*, chapitre 16, (pp. 311-327), Paris : France : La dispute.
- Giraudeau, M. (2010). *La fabrique de l'avenir : une sociologie historique des business plan*. Thèse de sociologie soutenue à Toulouse 2, sous la direction de Franck Cochoy.
- Goffman, E. (1968). *Asiles. Études sur la condition sociale des malades mentaux et autres reclus*. Paris, France : Editions de Minuit.
- Goffman, E. (1973). *La présentation de soi. La mise en scène de la vie quotidienne*. Paris, France : Editions de Minuit.
- Goffman, E. (1975). *Stigmate : les usages sociaux des handicaps*, Paris, France : Editions de Minuit.
- Gollac, M. (2005). L'intensité du travail : Formes et effets. *Revue économique*, vol. 56(2), 195-216.
- Gonnet, A. (2018). La fragile sécurisation d'une salariée déroutée. *La nouvelle revue du travail*, 12.
- Granovetter, M. (1974). *Getting a job. A study of contacts and careers*. Cambridge, United Kingdom: Harvard University Press.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91, 481-510.
- Granovetter, M. (2000). *Le marché autrement*. Paris, France : Desclée de Brouwer.

- Grégoire, M. (2009). *Un siècle d'intermittence et de salariat. Corporation, emploi et socialisation : sociologie historique de trois horizons d'émancipation des artistes du spectacle (1919-2007)*. Thèse soutenue à l'Université Paris 10, sous la direction de Bernard Friot.
- Grégoire, M. (2013). *Les intermittents du spectacle. Enjeux d'un siècle de luttes (de 1919 à nos jours)*. Paris, France : La Dispute.
- Grégoire, M., Join-Lambert, O. (2017). Marges de l'emploi et protection sociale : Une analyse sociohistorique. *Travail et emploi*, 149(1), 5-16.
- Gros, J. (2016). Relations d'emploi et domination personnalisée : Comment la gestion de la main-d'œuvre dans une PME s'appuie sur des rapports de classe. *Genèses*, 105(4), 97-119.
- Gros, J. (2017). Travailleurs indépendants mais subalternes. Les rapports à l'indépendance des bûcherons non-salariés. *Sociologie du travail*, 4.
- Grosseti, M., Ber, M.-P. (2001). Encastrement et découplages dans les relations science-industrie. *Revue française de sociologie*, 42 (2), 327-355.
- Grossetti, M. (2015). Note sur la notion d'encastrement. *SociologieS*.
- Groux, G. (2003). Régulations politiques, action publique et mouvements sociaux. Dans De Terssac, G. (dir), *La théorie de la régulation sociale de Jean Daniel Reynaud. Débats et prolongements*, (pp. 345-357), Paris, France : La Découverte.
- Guerin, I. (2014). L'épargne des pauvres : protection ou discipline ? *Techniques Financières et Développement*, 115(2), 29-43.
- Gurgand, M., Menger, P.-M. (1996). Work and Compensated Unemployment in the Performing Arts: Exogeneous and Endogeneous Uncertainty in Artistic Labour Markets. Dans Gisbnburgh, V., Menger, P.-M. (eds.), *Economics of the Arts: selected Essays*, Amsterdam, North Holland: Elsevier.
- Havard, C., Rorive, B., Sobczak, A. (2006). Client, employeur et salarié : cartographie d'une triangulation complexe. *Economies et sociétés*. Série AB, Economie du travail, ISMEA, 1229-1258.
- Herron, L., Robinson, R. (1993). A structural model of the effects of entrepreneurial characteristics on venture performance. *Journal of Business Venturing*, Vol 8, 281-294.
- Hughes, E. (1996). *Le regard sociologique. Essais choisis*. Paris, France : Edition de l'EHESS.
- Inglehart, R. (2000). Modernization, cultural change, and the persistence of traditional values. *American sociological review*, vol. 65, 19-51.
- Jaeger, C. (1982). *Artisanat et capitalisme, l'envers de la roue de l'histoire*. Paris, France : Payot.

- Jounin, N. (2009). *Chantier interdit au public. Enquête parmi les travailleurs du bâtiment*. Paris, France : La Découverte.
- Jounin, N., Paternoster, L. (2009). Un patron peut en cacher un autre : Sous-traitance et intérim dans les secteurs du bâtiment et du nettoyage. *Savoir/Agir*, 10(4), 13-22.
- Junter-Loiseau, A. (1999). La notion de conciliation de la vie professionnelle et de la vie familiale : révolution temporelle ou métaphore des discriminations ? *Les cahiers du genre*, 24, 73-98.
- Justet, L. (2013). *L'inspection du travail. Une expérience du droit*. Rennes, France : Presses universitaires de Rennes.
- Karpik, L. (1996). Dispositifs de confiance et engagements crédibles. *Sociologie du travail*, 38<sup>e</sup> année n°4, 527-550.
- Karpik, L. (2007). *L'économie des singularités*. Paris, France : Fayard.
- Kesselman, D. (2010). Le travail non standard comme outil comparatiste des frontières de la relation salariale : France et Etats-Unis. *Les Mondes du Travail*, 9-10, 117-135.
- Kerbourec'h, J.-Y. (2007). Le portage salarial : prestation de services ou prêt de main d'œuvre illicite ? *Droit social*, 72.
- Kirat, T. (1998). Économie et droit : de l'analyse économique du droit à de nouvelles alliances ? *Revue économique*, 49(4), 1057-1087.
- Knight, F. (1921). *Risk, Uncertainty and Profit*. Boston, New York: Houghton Mifflin.
- Kornig, C., Michon, F. (2010). *Les formes particulières d'emploi en France : un état des lieux*. Document de travail du Centre d'Économie de la Sorbonne.
- Laillier, J. (2011). La dynamique de la vocation : les évolutions de la rationalisation de l'engagement au travail des danseurs de ballet. *Sociologie du travail*, Vol. 53 - n° 4, 493-514.
- Laillier, J. (2017). *Entrer dans la danse. L'Envers du Ballet de l'Opéra de Paris*. Paris, France : CNRS Éditions.
- Lamanthe, A. (2011). *Les métamorphoses du paternalisme. Histoire, dynamiques et actualité*. Paris, France : CNRS Éditions.
- Lamarche, T., Bodet, C., Grenier, N. (de), (2013). La Coopérative d'Activité et d'Emploi à la recherche d'un modèle productif. *RECMA Revue internationale de l'économie sociale*, 329, 37-51.
- Landour, J. (2015). Quand les mères deviennent entrepreneurs : image et expériences des « mompreneurs ». *Sociétés contemporaines*, 98, 137-168.

- Landour, J. (2017). Les Mompreneurs : Entre entreprise économique, identitaire et parentale. *Travail et emploi*, 150(2), 79-100.
- Landour, J. (2019). *Sociologie des Mompreneurs. Entreprendre pour concilier travail et famille ?* Villeneuve d'Ascq, France : Presses universitaires du Septentrion.
- Larré, F., Wauquier V., (2002). Comment saisir l'hétérogénéité des relations d'emploi intermédiées ? *Économies et sociétés*, 36, série Socio-économie du travail-AB, 22, 1297-1314.
- Laville, J. (2016). La sociologie des services. *Vie sociale*, 14(2), 33-47.
- Lazarus, J. (2009). L'épreuve du crédit. *Sociétés contemporaines*, 76(4), 17-39.
- Lazega, E. (2009). Théorie de la coopération entre concurrents : organisation, marché et analyse de réseaux. Dans : Steiner, P., Vatin F., *Traité de sociologie économique*, (pp. 533-571), Presses Universitaires de France (PUF).
- Lecomte, D., Bouvard, H., Perez, D., Boelaert, J. (2017). « Le respect de la boutique » : L'étiollement de la discipline partisane dans le groupe parlementaire socialiste au cours de la 14<sup>e</sup> législature (2012-2017). *Politix*, 117(1), 171-199.
- Lenglet, M. (2012). Éthique ou morale ? Réflexions sur les impasses du débat normatif dans le champ financier. *Transversalités*, 124(4), 69-83.
- Levratto, N., Serverin, É. (2009). Être entrepreneur de soi-même après la loi du 4 août 2008 : les impasses d'un modèle productif individuel. *Revue internationale de droit économique*, 3(3), 325-352.
- Leymonerie, C, (2009). Dompter la cocotte-minute. Dans : Vatin (dir), *Evaluer et valoriser, une sociologie économique de la mesure*. Toulouse, France : Presses Universitaires du Mirail.
- Lhuillier, D. (2005). Le « sale boulot ». *Travailler*, 14(2), 73-98.
- Linhart, D. (2015). *La comédie humaine du travail. De la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale*. Paris, France : Erès.
- Linhart, D. (2017). Imaginer un salariat sans subordination, *Le Monde Diplomatique*, 20-21.
- Lobet, D. (2006). La logique du don dans la transmission des entreprises familiales. *Sociétés contemporaines*, 62, 27-47.
- Loriot, M. (2012). Chapitre 13 - Ennui, stress et souffrance au travail. Dans : Norbert Alter éd., *Sociologie du monde du travail*, (pp. 233-250), Paris, France : Presses Universitaires de France.
- Louvion, A. (2017). Le salariat comme mode de domestication de l'ubérisation des prestations intellectuelles ? Le cas des entreprises de portage salarial. *Lien Social et Politiques*, 81, 61-81.

- Louvion, A. (2017). Une travailleuse en quête de protections. *Nouvelle Revue du Travail*, 11.
- Louvion, A. (2018). Indemnisés, mais pas chômeurs : Le portage salarial comme mise à disposition des allocations chômage pour les « travailleurs autonomes ». *Socio-économie du travail*, 3, 103-134.
- Louvion, A. (2018). L'esprit collaboratif au service d'un modèle économique : le cas des entreprises de portage salarial. *Revue française des affaires sociales*, 2, 51-67.
- Lyon-Caen, A. (1996). Les clauses de transfert de risque sur le salarié. *Les Frontières du salariat*, Paris, France : Dalloz.
- Lyon-Caen, A. (2005). La révision du droit de négociation collective : observations de méthode. Dans : Borenfreund, G., Lyon-Caen, A., Souriac, M.-A., Vacarie I. (dir.), *La négociation collective à l'heure des révisions*, coll. Thèmes et commentaires, p.1.
- Lyon-Caen, A. (2006). 4. Droit du travail, subordination et décentralisation productive. Dans : Petit, H., éd., *Les nouvelles frontières du travail subordonné : Approche pluridisciplinaire*, (pp. 87-97), Paris, France : La Découverte.
- Mallard, A., Ville, S. (2008). « Je vous laisse ma carte de visite », Analyse d'un artefact relationnel. *Sciences de la Société*, 73, 123-144.
- Maruani, M. (1989). Statut social et modes d'emploi. *Revue française de sociologie*, 31-39.
- Maruani, M., Reynaud, E. (2004). III. Secteurs d'activité et formes d'emploi. Dans : Margaret Maruani éd., *Sociologie de l'emploi*, (pp. 44-65), Paris, France : La Découverte.
- Masson, A. (2004). État-providence et familles, le lien intergénérationnel en question. *La Documentation française, Cahiers français*, sept.-oct., 81-87.
- Menger, P.-M. (1994). Appariement, risque et capital humain : l'emploi et la carrière dans les professions artistiques. Dans Menger, P.-M., Passeron, J.-C. (dirs.), *L'art de la recherche. Essais en l'honneur de Raymonde Moulin*, (pp. 220-238), Paris, La Documentation Française.
- Menger, P.-M. (1997). *La profession de comédien. Formations, activités et carrières dans la démultiplication de soi*. Paris, France : La Documentation Française.
- Menger, P.-M. (2002). *Métamorphoses du capitalisme*. Paris, France : La République des Idées/Seuil.
- Menger, P.-M. (2003). Deux physiques sociales du travail. L'invention d'un espace continu des cotations du travailleur et des états individuels d'activité. Dans : Menger, PM (dir.), *Les professions et leurs sociologies, Modèles théoriques, catégorisations, évolutions*, (pp. 217-245), Paris, Editions de la Maison des sciences de l'homme.

- Mercure, D., Vultur, M. (2010). *La signification du travail. Nouveau modèle productif et ethos du travail au Québec*. Laval, Québec : Presses de l'Université Laval.
- Milburn, P. (2002). La compétence relationnelle, Maîtrise de l'interaction et légitimité professionnelle. Avocats et médiateurs. *Revue Française de sociologie*, 43-1, 47-72.
- Morvan, P. (2007). Éloge juridique et épistémologique du portage salarial. *Droit social*, n°8, 607, spéc. p. 609.
- Mottez, B. (1960). Du marchandage au salaire au rendement. *Sociologie du travail*, 206-215.
- Mottez, B. (1962). Formes de rémunération et rationalisation. *Sociologie du travail*, 4<sup>e</sup> année n°3, 262-277.
- Mottez, B. (1966). *Systèmes et politiques patronales, Essai sur l'évolution des pratiques et des idéologies patronales*. Paris, France : CNRS.
- Musselin, C. (2005). Sociologie de l'action organisée et analyse des politiques publiques : deux approches pour un même objet ? *Revue française de science politique*, 25, n° 1, 51-71.
- Musselin, C., Paradeise, C. (2002). Le concept de qualité : où en sommes-nous ? *Sociologie du travail*, 44 (3), 256-261.
- Negrone, C. (2005). La reconversion professionnelle volontaire : d'une bifurcation professionnelle à une bifurcation biographique. *Cahiers internationaux de sociologie*, 119(2), 311-331.
- Nouguez, E. (2009). Construire l'équivalence : le médicament générique. Dans Vatin, F. (2009). *Evaluer et valoriser, pour une sociologie économique de la mesure*, (pp. 211-227), Toulouse, France : Presses Universitaires du Mirail.
- Orlean, A. (2007). Les ambiguïtés de la sociologie économique. *L'Économie politique*, 35(3), 66-77.
- Pailhe, A., Solaz, A. (2012). Durée et conditions de retour à l'emploi des mères après une naissance. *Retraite et société*, 63(2), 51-77.
- Paradeise, C. (1984). La marine marchande française, un marché du travail fermé ? *Revue française de sociologie*, 25 (2), 352-375.
- Paugam, S. (2007). Quand l'intégration professionnelle devient disqualifiante. *Economie et Humanisme*, 381, 24-28.
- Paugam, S. (2008). La condition ouvrière : de l'intégration laborieuse à l'intégration disqualifiante. *Cités*, 35(3), 13-32.
- Paugam, S., Le Blanc, G., Rui, S. (2011). Les nouvelles formes de précarité. Regards croisés entre la philosophie et la sociologie. *Sociologie*, vol. 2(4), 417-431.

- Pavie, A., Masson, A. (2014). Comment les normes sociales se construisent. *Sociologie des « entrepreneurs de morale »*. *Regards croisés sur l'économie*, 14(1), 213-215.
- Pelisse, J. (2011). La mise en œuvre des 35 heures : d'une managérialisation du droit à une internalisation de la fonction de justice. *Droit et société*, 77(1), 39-65.
- Pelisse, J. (2011). Présentation. *Droit et société*, 77(1), 5-17.
- Perrin-Heredia, A. (2013). Le « choix » en économie : Le cas des consommateurs pauvres. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 199(4), 46-67.
- Petit, H., Thevenot, N. (2006). *Les nouvelles frontières du travail subordonné : Approche pluridisciplinaire*. Paris, France : La Découverte.
- Pfefferkorn, R. (2004). Filières de formation sexuées, métiers “féminins” et politiques de mixité professionnelle. Dans : Rogers R. (dir.), *La Mixité dans l'éducation : enjeux passés et présents*, (pp. 573-607), Lyon, France : ENS éditions.
- Pic, P. (1894). *Traité élémentaire de législation industrielle*. Paris, France : Ed. A. Rousseau.
- Pillon, JM. (2015). La transparence du marché du travail – un travail en soi. *La Revue de l'Ires*, vol. 84, no. 1, 3-30.
- Pilmis, O. (2007). Des “employeurs multiples” au “noyau dur” d'employeurs : relations d'emploi et concurrence sur le marché des comédiens intermittents. *Sociologie du travail*, 49, 3, 297-315.
- Pilmis, O. (2007). Faire valoir ses compétences : les pigistes et le placement de sujet. *Formation emploi*, 99, 75-86.
- Pilmis, O. (2013). *L'intermittence au travail. Une sociologie des marchés de la pîge et de l'art dramatique*. Paris, France : Economica.
- Pilmis, O. (2014). Produire en urgence. La gestion de l'imprévisible dans le monde du journalisme. *Revue française de sociologie*, vol. 55(1), 101-126.
- Pinto, L. (2013). La construction sociale d'une fiction juridique : le consommateur, 1973-1993. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 199(4), 4-27.
- Pinto, L. (2018). *L'invention du consommateur. Sur la légitimité du marché*. Paris, France : Presses universitaires de France.
- Pochic, S. (2000). L'honneur des cadres à l'épreuve du chômage. IRES. IRES / CFE-CGC, pp.92, Rapport Agence d'objectifs.

- Pochic, S. (2001). Le chômage des cadres dans les années 1990 : quelles déstabilisations ? Dans *Cadres : La grande rupture*, (pp. 189-206), Paris, France : La Découverte.
- Pochic, S. (2001). Les cadres à l'épreuve de l'employabilité : le chômage des cadres en France dans les années 1990. Thèse de doctorat en sociologie, soutenue à Aix-Marseille 2 sous la direction de Paul Bouffartigue.
- Podolny, J. (1993). A status-based model of market competition. *American Journal of Sociology*, vol. 98, 829-872.
- Polanyi, K. (1977). *The Livelihood of Man*. édité par W. Pearson, H., New York, United States : Academic Press.
- Postel, N., Rousseau, S. (2008). RSE et éthique d'entreprise : la nécessité des institutions. *M@n@gement*, vol. 11, (2), 137-160.
- Poussou-Plesse, M. (2007). Du principe d'une "seconde partie de carrière" à la défense d'une cause des "quinquas". Étude de cadres seniors en "repositionnement professionnel". Dans : Reguer D. (dir.), *Vieillesse et parcours de fins de carrières : contraintes et stratégies*, (pp. 125-156), Ramonville Saint-Agne, France : Éditions Érès.
- Power, M., Tobias, S., Kim, S., Kerstin, S. (2009). Reputational, Risk as a Logic of Organizing in Late Modernity. *Organization Studies*, vol. 30, 301-324.
- Rambach A., Rambach, M. (2001). *Les intellos précaires*. Paris, France : Fayard.
- Reix, F. (2014). Créateurs et création d'entreprise. Dans : Pierre-Marie Chauvin éd., *Dictionnaire sociologique de l'entrepreneuriat*, (pp. 141-165), Paris, France : Presses de Sciences Po.
- Rey, C., Françoise, S. (2006). Télétravail à domicile et nouveaux rapports au travail. *Revue Interventions économiques*, 34.
- Reynaud, B. (2013). L'invention du chômage. *Regards croisés sur l'économie*, vol. 13, no. 1, 11-20.
- Reynaud, E. (2009). 31. Des professionnels experts : les travailleurs autonomes des services aux entreprises. Dans : Demazière, D., *Sociologie des groupes professionnels : Acquis récents et nouveaux défis*, (pp. 367-377), Paris, France : La Découverte.
- Reynaud, JD. (1979). Conflit et régulation sociale, Esquisse d'une théorie de la régulation conjointe. *Revue française de sociologie*, 20-2, 367-376.
- Reynaud, JD. (1979). Conflit et régulation sociale. Esquisse d'une théorie de la régulation conjointe. *Revue française de sociologie*, 20-2, 367-376.
- Reynaud, JD. (1991). *Le conflit, la négociation et la règle*. Toulouse, France : Octarès.

- Reynaud, JD. (2003). *La théorie de la régulation sociale*. Paris, France : La Découverte.
- Reynaud, JD. (2005). Ce que produit une négociation collective, ce sont des règles. *Négociations*, n° 4(2), 139-159.
- Reynaud, JD., Richebe, N. (2007). Règles, conventions et valeurs. Plaidoyer pour la normativité ordinaire. *Revue française de sociologie*, vol. 48, no. 1, 3-36.
- Rodgers, G., Rodgers, J. (eds.) (1989). *Precarious jobs in labour market regulation. The growth of atypical employment in Western Europe*. Geneva: International Institute for Labour Studies; Brussels: Free University of Brussels.
- Rolle, P. (1999). Libération du travailleur et émancipation du salarié dans la sociologie du travail. *L'homme et la société*, n° 132-133, Figures de l'auto-émancipation sociale, 135-166.
- Rouault, D. (2001). Les revenus des indépendants et dirigeants : la valorisation du bagage personnel. *Economie et statistiques*, n°348, 35-59.
- Roy, D. (2006). *Un sociologue à l'usine*. Paris, France : La Découverte.
- Sainsaulieu, R. (1977). *L'identité au travail*. Paris, France : Fondation nationale des sciences politiques.
- Salais R., Baverez, N., Reynaud, B. (1986). *L'invention du chômage*. Paris, France : PUF.
- Salman, S. (2008). La fonction palliative du coaching en entreprise. *Sociologies pratiques*, vol. 17, no. 2, 43-54.
- Salman, S. (2014). Un coach pour battre la mesure : La rationalisation des temporalités de travail des managers par la discipline de soi. *Revue d'anthropologie des connaissances*, vol. 8, 1(1), 97-122.
- Salman, S. (2015). Le temps des coaches ? : Trajectoires typiques d'une figure du « nouvel esprit du capitalisme ». *Travail et emploi*, 143(3), 59-73.
- Sarfati, F. (2013). A la lisière des parquets, identité professionnelle des salariés du courtage en ligne. *Actes de la recherche en sciences sociales*, Vol. 146-147, 90-92.
- Sarfati, F. (2014). Les tribulations de Jean-Pierre ou le sociologue face à l'analyse du parcours biographique d'un salarié de l'intérim. *La nouvelle revue du travail*, 5.
- Sarfati, F. (2018). *Construire l'emploi. Une sociologie des dispositifs en action*. HDR soutenue le 22 novembre 2018 à l'EHESS.
- Sarfati, F., Vivés, C. (2016). Sécuriser des intérimaires sans toucher au CDI ? La création négociée du CDI intérimaire. *La revue de l'Ires*, 88, 93-121.

- Sarfati, F., Vivés, C. (2018). De l'intérim au CDI intérimaire : Se stabiliser dans le salariat pour limiter la subordination. *Sociétés contemporaines*, 110(2), 119-141.
- Schütz G. (2012). Mobiliser par l'affect : contraintes et ressources de l'encadrement intermédiaire de prestations de services peu qualifiés. *Sociologie du travail*, Vol. 54 - n° 1, 70-91.
- Schütz, G. (2006). Les attendus d'un « petit boulot » féminin pour classes moyennes. *Terrains et travaux*, n°10, 137-156.
- Schütz, G. (2014). Tirer son épingle du jeu dans une relation d'emploi triangulaire. Le cas des hôtesses d'accueil prestataires. *Revue française de sociologie*, vol. 55(1), 73-100.
- Schütz, G. (2018). *Jeunes, jolies et sous-traitées : les hôtesses d'accueil*. Paris, France : La Dispute.
- Segal, É. (2006). Les « savoir-être », un angle mort des débats sur la compétence. *L'Homme et la Société*, 162(4), 97-113.
- Serre, D. (2009). *Les Couloirs de l'Etat social. Enquête sur les signalements d'enfant en danger*. Paris, France : Raisons d'agir.
- Simmel, G. (1998). *Les Pauvres*. (Première édition en allemand, 1907) Paris, France : PUF.
- Simonet, M. (2010). *Le travail bénévole. Engagement citoyen ou travail gratuit ?* Paris, France : La Dispute.
- Skeggs, B. (2015). *Des femmes respectables. Classe et genre en milieu populaire*. Marseille, France : Agone.
- Spire, A. (2008). *Accueillir ou reconduire. Enquête sur les guichets de l'immigration*. Paris, France : Raisons d'agir.
- Spire, A. (2009). L'inégalité devant l'impôt : Différences sociales et ordre fiscal dans la France des Trente Glorieuses. *Revue d'histoire moderne et contemporaine*, 56-2(2), 164-187.
- Steiner, P. (1999). *La sociologie économique*. Paris, France : La Découverte.
- Steiner, P. (2005). Le marché selon la sociologie économique. *Revue européenne des sciences sociales*, 43, 2, 31-64.
- Steiner, P., Trespeuch, S. (2015). *Marchés contestés. Quand le marché rencontre la morale*. Toulouse, France : Presses Universitaires du Midi.
- Supiot A. (rapporteur général) (1999). *Au-delà de l'emploi. Transformations du travail et devenir du droit du travail en Europe*. Rapport pour la Commission des Communautés européennes avec la collaboration de l'université Carlos III de Madrid. Paris, France : Flammarion.

- Thoenig, J.C. (2005). Pour une épistémologie des recherches sur l'action publique. Dans : de Terssac, G. et al, *Les dynamiques intermédiaires au cœur de l'action publique*, (pp. 285-306), Toulouse, France : Octarès.
- Thuderoz, C. (2019). Conflits du travail et négociation collective : la confusion des arguments. Une note critique. *Négociations*, 31(1), 121-138.
- Topalov, C. (1994). *Naissance du chômeur, 1880-1910*. Paris, France : Albin Michel.
- Uzzi, B., Lancaster, R. (2004). Embeddedness and price formation in the Corporate Law Market. *American Sociological Review*, vol. 69, 319-344.
- Van Gehuchten, P. (2016). Aborder les formes juridiques du travail (indépendance ou salariat) par le prisme de la notion de « contrat relationnel » ? Propos d'étape. *Revue interdisciplinaire d'études juridiques*, volume 76(1), 119-145.
- Vatin F. (2009). *Evaluer et valoriser, pour une sociologie économique de la mesure*. Toulouse, France : Presses Universitaires du Mirail.
- Vendramin, P., et. al. (2008). *Changing social patterns of relation to work* - Final synthesis report.
- Verret, M. (1995). *Chevilles ouvrières*. Paris, France : Les Éditions de l'Atelier/ Les Éditions Ouvrières.
- Vivant, E. (2014). Entre subordination et indépendance : la difficile insertion professionnelle des jeunes diplômés auto-entrepreneurs. *Connaissance de l'emploi*, Centre d'études de l'emploi et du travail (Noisy-le-Grand).
- Weber, F. (1989). *Le travail à côté. Etude ethnographique ouvrière*. Paris, France : EMESS et INRA.
- Weber, F. (2013). 11. Le calcul économique ordinaire. Dans : Philippe Steiner éd., *Traité de sociologie économique*, (pp. 399-438), Paris, France : Presses Universitaires de France.
- Weber, M, 1991 (1904). *L'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme*. Paris, France : Agora.
- Weller, J.-M. (2002). Stress relationnel et distance au public. De la relation de service à la relation d'aide. *Sociologie du travail*, vol. 44, 75-97.
- Weller, J.-M. (2012). Relations de service. Bevort, A., Lallement, M., Jobert, A., Mias, A. *Dictionnaire du travail*, (pp.636-643), Paris, France : Presses Universitaires de France.
- White, HC. (1981). Where do markets come from? *American journal of sociology*, 87, 3, 517-587. 2002. – Markets from networks. Socio economic models of production, Princeton (NJ), Princeton University Press.

- Willemez, L. (2006). *Le droit du travail en danger*. Bellecombes-en-Bauges, France : Éditions du Croquant.
- Willemez, L. (2008). Le retour de la question du travail, mythes et réalités. *Savoir/Agir*, 3(1), 9-14.
- Willemez, L. (2017), *Le travail dans son droit, Sociologie historique du droit du travail en France (1892-2017)*, Paris, France : LGDJ.
- Williamson, OE. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, New-York, Macmillan: The Free Press.
- Willis, P. (2011). *L'École des ouvriers. Comment les enfants d'ouvriers obtiennent des boulots d'ouvriers*. Marseille, France : Agone.
- Zalio, P-P. (2007). Les entrepreneurs enquêtés par les récits de carrières : de l'étude des mondes patronaux à celle de la grammaire de l'activité entrepreneuriale. *Sociétés contemporaines*, 4 (68), 59-82.
- Zalio, P-P. (2013). 16. Sociologie économique des entrepreneurs. Dans : Philippe Steiner éd., *Traité de sociologie économique* (pp. 601-634).
- Zarca, B. (1993). L'héritage de l'indépendance professionnelle selon les lignées, le sexe et le rang dans la fratrie. *Population*, vol. 48, n° 2, 275- 306.
- Zelizer, V. (2005). *La signification sociale de l'argent*. Paris, France : Seuil.
- Zimmermann, B. (2006). Les groupements d'employeurs : la sécurité dans la flexibilité ? *Sociologie du travail*, 48, p. 1-16.
- Zimmermann, B. (2011). *Ce que travailler veut dire, une sociologie des capacités et des parcours professionnels*. Paris, France : Economica, coll. Etudes sociologiques.
- Zylberberg, M. (2008). *La distinction travail indépendant / salariat – État de la jurisprudence*. Bulletin du droit du travail, 3<sup>e</sup> trimestre 2008.



<b>Sommaire .....</b>	<b>3</b>
<b>Table des illustrations .....</b>	<b>8</b>
<b>Liste des sigles et abréviations.....</b>	<b>10</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>11</b>
<b>L'entrepreneur contre le salariat : actualité d'un débat.....</b>	<b>11</b>
<b>Salariat et entrepreneuriat : une frontière floue mais une opposition régulièrement mobilisée par les pouvoirs publics.....</b>	<b>12</b>
<b>Des politiques promouvant l'auto-emploi entre salariat et entrepreneuriat .....</b>	<b>13</b>
<b>Le portage salarial, une extension du salariat vers les travailleurs indépendants.....</b>	<b>17</b>
<b>De l'hybridation des statuts d'emploi à l'encastrement du salariat dans une logique entrepreneuriale .....</b>	<b>23</b>
<b>Cheminement intellectuel.....</b>	<b>25</b>
<b>Outils théoriques.....</b>	<b>27</b>
Une sociologie du salariat et de ses recompositions .....	28
Une sociologie du travail au carrefour du travail indépendant et du travail salarié .....	35
Une sociologie du droit et de la pluralité de sa construction.....	37
Une sociologie économique d'un marché original .....	39
<b>Protocole d'enquête .....</b>	<b>41</b>
<b>Economie de la thèse .....</b>	<b>46</b>
<b>Partie 1 : L'élaboration et la légalisation d'un salariat assubordonné : quand les entreprises de portage salarial coproduisent le droit.....</b>	<b>49</b>
<b>Chapitre 1 : Le temps de l'élaboration : du bricolage à la définition légale d'un salariat assubordonné .....</b>	<b>53</b>
1. Le bricolage d'un salariat pour travailleurs « autonomes ».....	54
1.1 Les débuts du portage salarial : un secteur associatif au service des cadres séniors sans emploi.....	54
1.1.1 L'AVARAP, une association d'accompagnement pour les cadres éloignés de l'emploi	55
1.1.2 L'élaboration du mécanisme juridique et le développement du portage salarial sous un mode commercial .....	58

1.2. La croissance du portage salarial (1990-2000), ou la structuration d'une industrie de la salarisation.....	61
1.2.1 Quelques repères statistiques sur la croissance globale du secteur.....	61
1.2.2 Le portage salarial, un mécanisme au service des prestations intellectuelles.....	64
1.3 D'une réponse pour les cadres seniors à l'extension des publics visés par le mécanisme	67
1.3.1 Le portage salarial, un mécanisme s'adressant à des cadres seniors déstabilisés	68
1.3.2 L'extension progressive du public du portage salarial .....	71
2. Construire le portage comme une réponse adaptée face au chômage.....	73
2.1 Une modalité de flexibilisation de la main d'œuvre face au chômage : légitimer et rendre visible le portage salarial .....	74
2.2 La reconnaissance du portage salarial par le législateur à travers l'ANI de 2008	80
2.2.1 Le portage salarial, un mécanisme emblématique d'une « flexicurité à la française »	81
2.2.2 Le lobbying des acteurs du portage salarial.....	83
2.2.2 Les organisations syndicales et le portage salarial, de l'opposition à l'accompagnement.....	85
2.3 Se distinguer des sociétés de travail temporaire .....	87
2.3.1 L'institutionnalisation de l'intérim, un précédent pour le portage salarial .....	88
2.3.2 La réactivation des critiques sur le travail intérimaire par le portage salarial .....	90
2.3.3 De l'intérim low-cost au travail libéré : le portage salarial, un salariat assubordonné	92
Conclusion du chapitre :.....	96

**Chapitre 2 : Le temps de la controverse : faire valoir une nouvelle définition de la catégorie d'employeur.....97**

1. L'opposition des défenseurs de l'ordre juridique à un employeur fictif.....	99
1.1. Les juristes au secours du contrat de travail .....	101
1.1.1 Les juristes globalement hostiles au portage salarial.....	101
1.1.2 La négation de l'EPS comme employeur : une manière de préserver les droits des salariés .....	107
1.1.3 La reconnaissance de l'utilité économique du portage salarial par les professionnels du droit.....	109
1.2 La dénonciation contrariée de l'inspection du travail .....	111

1.2.1 Trouver le « réel employeur » : la remise en cause d'un mécanisme simulant la relation salariale.....	111
1.2.2 Les stratégies de défense développées par les EPS.....	114
1.2.3 Une division du travail de régulation de l'emploi limitant les contrôles de l'inspection du travail.....	115
1.3 La jurisprudence ou la difficile reconnaissance du statut d'employeur des EPS .	118
1.3.1 De la négation à la reconnaissance de la nature salariée de la relation de travail	118
1.3.2 Du rappel au code du travail à la dérogation.....	120
2. L'intégration progressive des portés en tant que population indemnisable .....	123
2.1 Un rejet de précaution des portés hors du périmètre de l'indemnisation par l'Unedic	124
2.2 Quand syndicats de salariés et EPS font alliance pour obtenir l'indemnisation des portés .....	125
2.3 Les portés, une population indemnisable, partie intégrante du salariat .....	128
3. La moralisation des pratiques professionnelles et commerciales : du « far West » à l'employeur responsable.....	131
3.1 L'encadrement du « far-West » par la production de normes de conduite : le rappel à l'ordre des cow-boys.....	132
3.2 Le « service organisé », vers une définition du bon employeur .....	135
3.3 L'éthique comme outil de concurrence .....	137
3.4 Un paysage patronal morcelé : la contestation du monopole de la représentation	138
Le SNEPS, un groupe patronal dominant.....	140
L'UNEPS et la FeNPS, des organisations dominées .....	140
Conclusion du chapitre :.....	141

**Chapitre 3 : Le temps de la négociation : quand syndicats de salariés et d'employeurs font alliance pour produire de la norme législative..... 143**

1. Le temps de la construction : la difficile définition légale d'une forme hybride d'emploi	144
1.1 La tentative d'absorption du secteur par le patronat de l'intérim .....	145
1.2 La mauvaise réputation du patronat de l'intérim auprès des acteurs syndicaux...	148
2. Les ressorts d'une alliance originale : quand les syndicats de salariés et patronat du portage font cause commune.....	150

2.1	Un espace de négociation préalable et concurrent : l'Observatoire Paritaire du Portage Salarial (OPPS).....	151
2.2	Une alliance qui prend sens face à un adversaire commun .....	154
3.	La définition des contours d'un salariat autonome .....	156
3.1	Tenir le portage salarial à la marge du salariat classique ou bien l'y intégrer .....	157
3.2	La difficile définition d'une population de « travailleurs autonomes ».....	160
3.3	La fragilité légale d'une construction juridique négociée .....	162
4.	Réglementer sans assumer, la difficile mission des acteurs politiques.....	166
4.1	L'ordonnance du 2 avril 2015 : le gouvernement au secours du portage salarial.....	167
4.1.1	L'ordonnance, un outil de mise à distance du débat public .....	167
4.1.2	De l'ordonnance à l'accord : une traduction législative au bénéfice du patronat .....	170
4.2	L'élaboration d'une branche professionnelle, témoignage de l'autonomie du secteur .....	173
4.2.1	Une négociation rapide comme outil de communication.....	174
4.2.2	Entre ouverture et complexification : une extension du domaine du portage ....	176
4.2.2	Entériner l'état d'un rapport de force : le PEPS et le monopole de la représentation .....	178
	Conclusion du chapitre :.....	180
	<b>Conclusion partielle : .....</b>	<b>182</b>
	<b>Partie 2 : L'organisation d'un marché des employeurs : Les EPS, commerçantes de salaire .....</b>	<b>185</b>
	<b>Chapitre 4 : Comment les EPS fabriquent du salariat : une entreprise de production et de valorisation du salaire .....</b>	<b>189</b>
1.	Un travail technique : la production d'un salariat de contrefaçon .....	190
1.1	Faire apparaître le lien de subordination .....	191
1.2	La définition d'un temps de travail optimal .....	196
1.2.1	L'établissement difficile du temps de travail des salariés portés .....	196
1.2.2	Le temps de travail, une variable d'ajustement pour maximiser les droits de certains portés.....	200
1.2.3	Des résistances possibles face à l'instrumentalisation du temps de travail .....	203
1.3	L'élaboration de la fiche de paie.....	204
1.4	La question de la rupture du contrat.....	206

2.	Un travail de valorisation du salaire comme produit .....	210
2.1	Le salaire comme argument de vente : les entreprises de portage salarial, marchandes de protection sociale .....	211
2.2	La rationalisation du choix de statut .....	213
3.	Produire de l'optimisation sociale : faire bon usage de son salaire .....	217
3.1	La question des frais professionnels .....	218
3.2	Une socialisation à l'épargne par les EPS .....	221
	Conclusion du chapitre :.....	224
<b>Chapitre 5 : Entre séduction et sélection : les ressorts d'une relation hiérarchique et marchande.....</b>		<b>227</b>
1.	Le prix, dispositif de captation et de sélection des clients .....	228
1.1	Défendre la valeur de la fabrication du salaire face aux portés .....	229
1.2	L'existence et les contournements d'une convention de prix dans le secteur du portage salarial .....	232
1.3	Jouer sur les prix pour capter les meilleurs clients .....	233
2.	Transgresser les règles du marché pour y performer ? Dénonciations et techniques de défense face à de « fausses » fiches de paye.....	237
2.1	L'émergence et la dénonciation de faux ou l'expertise au prisme de la concurrence.....	238
2.2	Le chemin de l'alerte, ou comment faire valoir l'irrégularité de pratiques de portage frauduleuses .....	240
2.3	Garder la face collectivement : les stratégies de défense des sociétés de portage accusées .....	243
2.3.1	La défense de l'intérêt supérieur du secteur.....	244
2.3.2	Le porté, un consommateur rationnel et responsable .....	246
3.	Un travail relationnel genré .....	249
3.1	La mobilisation de professionnelles de la relation.....	250
3.2	Affirmer son pouvoir de sélection : comment garder un pouvoir de contrôle sur des salariés qui sont aussi des clients ?.....	256
3.2.1	Un outil de déconflictualisation des rapports de travail.....	257
3.2.2	Des stratégies différenciées selon la taille de l'entreprise .....	260
3.3	Une proximité variable entre portés et dirigeants d'EPS : détour par Coolportage.....	264

3.3.1 Entre complicité et contrôle : le statut entrepreneurial des directeurs d'EPS comme ressource de captation des portés .....	264
3.3.2 Une disponibilité sélective .....	268
4. Entre acceptation et rejet de la nature marchande du métier : comment préserver une dimension sociale tout en faisant de l'argent ?.....	271
4.1 Une éthique professionnelle tenant à distance l'enjeu de rentabilité .....	272
4.2 L'éthique professionnelle face à l'impératif de rentabilité.....	274
4.3 Une logique de distinction pour les portés ?.....	276
Conclusion du chapitre.....	278

**Chapitre 6 : Se distinguer de la concurrence sur un marché des employeurs : une pluralité de manières d'occuper la fonction .....** **281**

1. Une mise en relation ambiguë entre offre et demande de prestation intellectuelle.....	282
1.1 L'utopie d'un marché du travail parfait .....	283
1.2 Le portage salarial au service d'une économie pure et parfaite.....	284
1.3 Le portage sur le territoire de l'intérim : quand les EPS s'essayent à la mise en relation de l'offre et la demande.....	286
2. Les EPS, entre accompagnement du travailleur et instance de pacification sociale.....	293
2.1 L'apprentissage de la flexibilité : équiper les travailleurs en portage salarial.....	294
2.1.1 Se distinguer par la capacité « d'adapter » les portés au marché du travail.....	294
2.1.2 L'identification de travailleurs à potentiel .....	298
2.2 Un outil de prise en charge de la solitude par le collectif d'emploi.....	300
2.3 La responsabilisation du porté comme seul maître de son parcours.....	302
Conclusion du chapitre :.....	305

**Conclusion partielle : .....** **306**

**Partie 3 : Quitter le salariat tout en y restant : l'intégration des ressources salariales à un bricolage entrepreneurial .....** **309**

**Chapitre 7 : L'émergence d'une usure salariale.....** **313**

1. La valorisation de son travail et de ses compétences, socle du rapport positif des portés à leur activité .....	315
1.1 Le salariat comme réalisation de la vocation pour des travailleurs dotés .....	316

1.2 Une volonté de distinction, une première étape vers la présentation de soi en indépendant .....	320
2. Sortir du salariat classique : Le désajustement de dispositions professionnelles à des cadres salariaux.....	322
2.1 Les expressions d'un rejet de certaines formes de salariat.....	323
2.1.1 Une critique des relations hiérarchiques au travail.....	323
2.1.2 La critique des règles du jeu de la progression de carrière.....	325
2.1.3 Une critique de l'intensité du travail.....	327
2.2 Des modes de sorties diversifiées du salariat .....	328
2.2.1 Dépasser la dichotomie subi/choisi.....	329
2.2.2 Des intégrations salariales empêchées .....	331
2.2.3 Des intégrations salariales incertaines.....	334
2.3 Redéfinir un horizon professionnel accessible en dehors du salariat.....	337
2.3.1 La reconversion comme nouvelle vocation .....	338
2.3.2 La rationalisation du positionnement professionnel : une adaptation de la vocation .....	340
2.3.3 Exercer son métier par d'autres moyens : le portage comme prolongement de la vocation .....	341
3. Des socialisations diversifiées à l'indépendance .....	343
3.1 Une division symbolique du travail de l'indépendant : le portage salarial contre la création de société .....	345
3.1.1 La valorisation du travail entrepreneurial de l'indépendant.....	345
3.1.2 La mise à distance du travail administratif de l'indépendant.....	348
3.1.3 La création de société comme exposition aux aléas de la vie .....	350
3.2 Le portage salarial contre l'auto-entrepreneuriat : une indépendance sous garanties.....	352
3.2.1 L'auto-entrepreneuriat, un accès à l'indépendance sans garanties.....	352
3.2.2 Le rejet de l'auto-entrepreneuriat comme forme d'emploi symboliquement déclassée .....	354
Conclusion du chapitre :.....	357
<b>Chapitre 8 : Une indépendance construite sur le salariat.....</b>	<b>359</b>
1. Le réseau, outil indispensable face au risque de sous-emploi.....	360
1.1 Les relations sociales comme mode d'appariement de l'offre et de la demande .....	361

1.1.1 L'EPS, promesse rarement réalisée d'un réseau professionnel.....	363
1.1.2 L'EPS comme lieu d'apprentissage du réseautage .....	365
1.1.3 La mobilisation du réseau, vecteur de pratiques économiques informelles .....	367
1.2 Les relations salariales, mode d'entrée privilégié dans l'indépendance en portage salarial .....	371
1.2.1 Comment devient-on indépendant ? Le premier client, une relation ancrée dans la carrière salariale du porté .....	372
1.2.2 Les différentes formes de la structure de la clientèle :.....	375
2. Le prix de l'indépendance : la difficile conciliation de l'autonomie dans le travail et de la stabilité économique .....	382
2.1 Comprendre, faire comprendre, et vendre le « juste » prix de son travail en portage salarial .....	384
2.1.1 Le juste prix : concilier le niveau de vie du porté avec la loi du marché .....	384
2.1.2 La fixation du prix par les portés, une opération incertaine.....	387
2.2 La fixation du prix, expression de l'état du rapport de force entre porté et client.....	389
2.2.1 Les consultants experts, le salaire arbitré .....	390
2.2.2 Les piéçards modernes, entre imposition et négociation de la rémunération.....	393
2.2.3 Les entrepreneurs de la débrouille, le salaire bricolé.....	397
3. Une cartographie des travailleurs assubordonnés .....	400
Claire ou l'indépendance salariée .....	403
Daniel ou le précarier quasi-salarié .....	405
Conclusion du chapitre.....	406
<b>Chapitre 9 : Rester salarié malgré tout : le salariat au service d'une identité entrepreneuriale .....</b>	<b>409</b>
1. Utiliser le salaire : les différents modes d'appropriation du salaire par les travailleurs en portage salarial .....	410
1.1 Les résurgences du travail administratif comme tentative de domestication de l'incertitude .....	411
1.1.1 La fabrique d'un plan, une compétence valorisée par les EPS mais absente chez leurs salariés .....	412
1.1.2 Le bricolage d'une comptabilité, un instrument de rationalisation de son activité.....	416

1.2 Les allocations chômage ou le retour sur investissement différencié des travailleurs en portage salarial.....	419
1.2.1 Les allocations chômage comme ressource transitoire vers une autre forme d'indépendance.....	420
1.2.2 Les allocations chômage, « ceinture et bretelles » de l'indépendant.....	421
1.2.3 L'indemnisation chômage comme assurance potentielle mais non mobilisée.....	424
1.2.4 Quand le compte se vide : de l'indemnisation à l'assistance.....	426
2. Salariés, mais indépendants ! La dissociation du statut et de l'identité chez les travailleurs en portage salarial.....	429
2.1 La relativisation de l'importance des ressources du salariat .....	430
2.2 Le rejet de l'appartenance symbolique au salariat .....	433
2.3 Le portage salarial, outil de rapprochement des schèmes de pensée patronaux ...	437
3. Le salaire : un outil d'euphémisation de l'indépendance au cœur d'arrangements conjugaux	438
3.1 Le ménage un lieu de division du travail de l'indépendance .....	440
3.1.1 Une division du travail administratif.....	441
3.1.2 Une division du travail de sécurisation financière du ménage .....	442
3.2 Le portage salarial, vecteur d'un entrepreneuriat féminin ajusté aux exigences du couple .....	445
3.2.1 L'articulation de l'indépendance et de la sécurité économique du ménage.....	446
3.2.2 L'articulation de l'indépendance et du travail domestique.....	448
3.2.3 Le portage salarial comme occupation accompagnant la priorisation de la carrière du conjoint.....	451
3.3 L'indépendance par le portage salarial, ou le salariat comme alternative à une distribution genrée des rôles.....	452
3.3.1 L'indépendance comme obstacle à la vie familiale .....	453
3.3.2 L'indépendance malgré la vie familiale .....	454
3.3.3 L'indépendance avec la vie familiale .....	455
Conclusion du chapitre.....	456
<b>Conclusion partielle : .....</b>	<b>458</b>
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>459</b>
<b>Quelle critique pour un statut d'auto-emploi valorisé par ses utilisateurs ? .....</b>	<b>460</b>

<b>Le portage salarial, construit <i>dans</i> et <i>sur</i> le salariat .....</b>	<b>461</b>
Le portage salarial, construit <i>dans</i> le salariat.....	462
Le portage salarial, construit <i>sur</i> le salariat .....	463
<b>Un salariat encastré dans une logique marchande et entrepreneuriale .....</b>	<b>464</b>
<b>Un salariat à deux vitesses .....</b>	<b>465</b>
<b>Un salariat désintégré ?.....</b>	<b>467</b>
<b>Bibliographie : .....</b>	<b>470</b>
<b>Annexe 1 : tableau des entretiens réalisés .....</b>	<b>501</b>
<b>Annexe 2 : guide d’entretien à destination des portés.....</b>	<b>505</b>
<b>Annexe 3 : exemple de contrat de travail en portage salarial .....</b>	<b>508</b>

## ANNEXE 1 : TABLEAU DES ENTRETIENS REALISES

Prénom	Profession en portage salarial	Âge	Ancienneté en portage	Diplôme	Profession des parents	Situation familiale
Florence	Relookeuse	39	3 ans	CAP coiffure	Mère secrétaire, père ouvrier	Mariée, sans enfant
Clarisse	Journaliste d'entreprise	43	5 ans	Master (bac+5) obtenu dans une école de commerce	Père comptable, mère	Mariée, 1 enfant
Julien	Ingénieur développeur	37	3 ans	Bac+5 informatique	Père informaticien, mère sans emploi	Marié, 2 enfants
Sylvie	Formatrice à la prise de parole en public	39	4 ans	Bac+5 arts puis bac+5 en formation continue (psychosociologie)	Parents enseignants d'EPS	Séparée, 1 enfant
Jeanne	Consultante en système d'information	44	4 ans	Bac+5 en informatique	Mère institutrice, père militaire	Mariée, 2 enfants
Flore	Chasseur de tête	57	8 ans	Bac+3 en école de commerce	Parents commerçants	Célibataire
Cyrielle	Coach thérapeute	51	6 ans	Bac+5 sociologie	Mère	Mariée,
Marc	Consultant en événementiel	59	7 ans	Bac+5 à sciences Po	Père architecte, mère au foyer	Veuf, 2 enfants
Patricia	Secrétaire	40	2 ans	Bac+2	Père tailleur de pierres, mère peintre en bâtiment	Célibataire
Séverine	Consultante RH	44	12 ans	Bac+5	Mère RH, père travaillant dans la communication	Mari cadre dirigeant
Jacques	Consultant système d'information	51 ans	6 ans	Bac+5 informatique	Mère enseignante, père ingénieur	Marié, 2 enfants

Mélanie	Attachée de presse	43	3 ans	Bac+3 pour devenir professeure de français	Père ouvrier, mère secrétaire de direction	Mariée, deux enfants
Bernard	Consultant culinaire	52	2 ans	CAP cuisine	Père maître d'hôtel, mère entraîneur de danse sur glace	Marié, 2 enfants
Claire	Biographe d'entreprise	46	3 ans	Bac+5 ingénieure agronome	Mère professeure d'anglais, père journaliste	Mariée, 2 enfants
Jean-Pierre	Directeur administratif et financier	59	2 ans	Bac+3 études comptables	Père chef d'entreprise, mère couturière	Divorcé, 2 enfants
Gisèle	Correctrice	59	2 ans	Bac et formation proposée par pôle emploi	Mère femme de ménage, père ouvrier	En couple, 1 enfant
Françoise	Coach pour dirigeants	58	6 ans	Bac +3 langues	Parents instituteurs	Divorcée, 1 enfant
Daniel	Consultant en intelligence économique	55	5 ans	Licence de droit, puis Bac+5 en intelligence économique	Père imprimeur, mère fonctionnaire en ministère	Célibataire
Judith	Chasseuse de tête en portage salarial	44	3 ans	Bac+5 école de commerce	Mère enseignante, père plombier	En couple
Géraldine	Formatrice en portage salarial	3 ans	1 an	Bac+5 communication	Mère employée de bureau, père charcutier	En couple, 1 enfant
Bénédicte	Consultante RH	46	8 ans	Bac+5 RH	Père prêtre, mère au foyer	Célibataire
Jean-Paul	Consultant en système d'informaiton	54	3 ans	Bac+5 informatique	Père ingénieur, mère médecin	Marié, un enfant
Céline	Contrôleuse de gestion	44	2 ans	MBA commerce (bac+5)	Mère professeure de	célibataire

					catéchisme, père militaire	
Michael	Consultant tourisme	52	4 ans	Bac+4 journalisme et publicité (diplôme obtenu aux Etats- Unis)	Père communicant dans la publicité, Mère agent de voyage	En couple, sans enfants
Amélie	Chief happiness officer	42	2 ans	BTS tourisme	Mère employée, père absent	Célibataire
Pierre	Consultant en communication	49	6 ans	Bac+5 école de commerce	Mère avocate, père cadre	En couple, sans enfants
Nina	Styliste	40	4 ans	Bac+3, école d'arts	Père et mère commerçants et fabricants de vêtements	Célibataire
Christian	Consultant en fidélisation de clientèle	54	3 ans	Bac+3	Père fonctionnaire municipal, mère assistante comptable	Célibataire
Béatrice	Consultante en développement international	47	6 ans	Bac+5	Parents restaurateurs	Célibataire
Mathilde	Sophrologue	48	5 ans	Bac+3 langues étrangères appliquées	Parents instituteurs	Divorcée, 2 enfants
Marc	Consultant en événementiel	59	11 ans	Bac+5 (sciences Po, EFAP)	Père architecte, mère au foyer	Veuf, deux enfants
Franck	Consultant communication numérique	41	5 ans	Bac+5, ingénieur	Père banquier, mère assistante de direction	Marié, 1 enfant
Martin	Manuel	51	4 ans	BTS	Père chauffeur routier, mère secrétaire	Marié, sans enfants

François-Xavier	Ingénieur	48	5 ans	Bac+5 mathématiques	Père ingénieur, mère institutrice	Célibataire
Tatiana	Formatrice	41	3 ans	Doctorat en sciences cognitives	Mère médecin, père agent administratif	Mariée, un enfant
Martine	Psychopraticienne	58	3 ans	Bac +3 en comptabilité puis master	Père conducteur de trains, mère secrétaire de direction	Divorcée, 2 enfants

## ANNEXE 2 : GUIDE D'ENTRETIEN A DESTINATION DES PORTES

---

1. Informations sociodémographiques
  - a. Sexe
  - b. Age
  - c. Situation familiale et conjugale
  
2. Origines sociales
  - a. Parcours scolaire et professionnel des parents, mode d'exercice de l'emploi des parents, filière de l'emploi des parents
  
3. Rapport au portage
  - a. Exercez-vous d'autres activités rémunérées que celles faites en portage ?
  - b. Depuis combien de temps exercez-vous en portage salarial ?
  
4. Le travail
  - a. En quoi consiste votre cœur de métier ?
  - b. Depuis combien de temps l'exercez-vous ? (continuité avec l'activité salariée ?)
  - c. Essayer d'identifier les éléments de satisfaction/insatisfaction dans le rapport au travail)
  
5. Parcours de l'enquêté
  - a. Parcours scolaire
  - b. Insertion dans l'emploi (expérience de chômage, type et accès du premier emploi)
  - c. Parcours professionnel : expérience de ruptures au sein de la carrière, changement de statut ?
  - d. Connaissance d'une période de chômage
  
6. Rapport à l'emploi salarié (si emploi salarié il y a eu)
  - a. Avez-vous déjà été salarié ? Quel regard portez-vous sur cette période ?
  - b. Comment décririez-vous l'exercice du travail dans votre entreprise ? (repérer les points de critique sur la bureaucratie, l'absence de liberté, le manque de rétribution symboliques...)
  - c. Quel rapport aviez-vous avec votre hiérarchie ? avec vos collègues ?
  
7. Connaissance du portage
  - a. Par quels canaux avez-vous eu connaissance de l'entreprise de portage ? (médias, bouche à oreille)
  - b. Des amis/proches en portage ?
  - c. Appartenance à une association (type APEC) ?

8. Choix du statut
  - a. Avez-vous essayé d'autres statuts avant celui-là ?
  - b. Quelles étaient les principales difficultés posées par ces statuts ?
  - c. Quels ont été les éléments qui vous ont amené à choisir le portage ?
  - d. Au moment de rejoindre le portage, l'envisagiez-vous comme une solution temporaire, de long terme ?
  
9. Comment s'est déroulé le choix de l'entreprise de portage
  - a. Quels outils avez-vous utilisé pour choisir l'entreprise de portage ? (repérer les prescripteurs : internet, spots publicitaires, réunions, associations, Pôle emploi...)
  - b. Qui vous a conseillé, avec qui en avez-vous discuté ?
  - c. Avez-vous été voir plusieurs entreprises pour les comparer ?
  - d. Quels critères étaient déterminants pour vous (tarifs, services proposés, crédibilité...)
  
10. Détermination du prix de la prestation
  - a. Comment vous y êtes-vous pris pour fixer ce prix ? (seul, aide de l'entreprise de portage)
  - b. Quel est votre mode de calcul ?
  - c. Y a-t-il parfois des ajustements / négociations nécessaires avec les entreprises clientes
  
11. Rapport au salaire
  - a. Quelle part de votre chiffre d'affaire vous devient un salaire ?
  - b.
  
12. Sur les débuts en portage
  - a. Procédure d'adhésion à l'entreprise de portage, rendez-vous préliminaires, réunions d'information ?
  - b. Quelles sont les adaptations que vous avez dû mettre en œuvre
  - c. Quelles ont été vos principales surprises (s'il y en a eu) lors du démarrage de votre activité en portage salarial ?
  - d. Vous êtes-vous senti accompagné dans cette phase ?
  
13. Sur les périodes intermission
  - a. Pourriez-vous estimer le temps que vous prend la recherche de missions par rapport à la réalisation des missions à proprement parler ?
  - b. Comment vivez-vous ces moments ? Considérez-vous que ces moments font partie du boulot ?
  - c. Comment vous y prenez-vous pour chercher de nouvelles missions ? (prospection / recommandation)

- d. Vous arrive-t-il de recommander des amis / collègues / connaissances à des offreurs de missions ?

14. Le réseau

- a. Participez-vous à des événements organisés par l'entreprise de portage (petit-déjeuner, déjeuners, conférence...)
- b. Avez-vous des relations avec d'autres portés ? De quelle nature ? Comment les entretenez-vous ?
- c. Quel est votre rapport aux réseaux sociaux, l'utilisation que vous en faites ?

15. Rapports avec l'entreprise de portage

- a. A quelle fréquence vous rendez-vous dans l'entreprise de portage ?
- b. Avez-vous un conseiller attitré ? Quel type de rapport avec lui (conseils sur la façon de chercher des missions, le cœur de métier, simples conseils techniques) ?

16. Avez-vous participé à des formations organisées par l'entreprise de portage ?

- a. Pouvez-vous me décrire ces formations ? Qu'y faites-vous ?
- b. Vous semblent-elles utiles ? A quel niveau ?

17. Sur la place accordée au travail

- a. Vous est-il possible d'estimer, en moyenne, votre temps travaillé sur une semaine ?
- b. Ressentez-vous une augmentation ou une diminution de votre volume de travail par rapport à votre précédente expérience professionnelle ?
- c. Avez-vous un hobby, quelque chose en dehors du travail auquel vous consacrez du temps ?

18. Projection

- a. Vous voyez-vous exercer en portage pour une durée indéterminée ?
- b. Pensez-vous à créer votre propre entreprise ?

## ANNEXE 3 : EXEMPLE DE CONTRAT DE TRAVAIL EN PORTAGE SALARIAL

---

### CONTRAT DE TRAVAIL EN PORTAGE SALARIAL A DUREE INDETERMINEE

#### ENTRE LES SOUSSIGNES

(Dénomination de la société, forme juridique, capital, n°RCS et adresse du siège)

Prise en la personne de son représentant légal

Ci-après dénommée l'« *ENTREPRISE DE PORTAGE SALARIAL* » ou « *l'EPS* »

#### ET

Madame/Monsieur (Nom et Prénom du salarié), né(e) le \_\_\_\_\_ à \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ nationalité  
\_\_\_\_\_  
demeurant \_\_\_\_\_ dont le numéro de sécurité sociale est \_\_\_\_\_

Ci-après dénommé(e) le « *SALARIE PORTÉ* »

L'« *ENTREPRISE DE PORTAGE SALARIAL* » ou « *l'EPS* » et le « *SALARIE PORTÉ* » sont  
ci-après dénommés ensemble les « *PARTIES* »

#### Il a préalablement été convenu ce qui suit :

L'EPS est une entreprise exerçant l'activité de portage salarial au sens des articles L.1254-1 et suivants du code du travail et qui relève de la convention collective du portage salarial.

Le SALARIÉ PORTÉ est un professionnel autonome qui a décidé d'exercer son activité professionnelle dans le cadre du portage salarial. A ce titre, il justifie d'une expertise, d'une autonomie et d'une qualification lui permettant de rechercher lui-même ses clients et de convenir avec eux des conditions d'exécution de sa prestation et de son prix.

Il décide lui-même de son emploi du temps pour la réalisation de chaque prestation et organise librement ses temps de travail et de repos.

(facultatif) Préalablement à la signature du présent contrat de travail, une convention de portage a été établie, entre l'EPS et le SALARIÉ PORTÉ, qui précise les conditions générales applicables aux relations entre les PARTIES. Aux termes de cette convention, le SALARIÉ PORTÉ y a notamment manifesté le souhait de développer une activité de [A compléter] dans ses domaines de compétences [A compléter].

Le SALARIÉ PORTÉ a négocié le contenu et les modalités d'une PRESTATION dont les éléments essentiels ont été repris dans un contrat commercial de PRESTATION de portage salarial dont il reconnaît avoir reçu une copie dans les deux jours ouvrables suivant le début de la PRESTATION. Il devra s'impliquer dans la prospection d'une ou plusieurs autres PRESTATIONS avec une ou plusieurs autres ENTREPRISES CLIENTES.

C'est dans ses conditions qu'est conclu le présent contrat de travail en portage salarial à durée indéterminée pour la réalisation de ces PRESTATIONS.

**Il a été convenu ce qui suit :**

## **Article 1 – Engagement**

- 1.1. Le SALARIÉ PORTÉ, après s'être renseigné sur le fonctionnement du portage salarial, a sollicité l'EPS.
- 1.2. Le SALARIÉ PORTÉ est engagé, à compter du [DATE], pour effectuer des PRESTATIONS au profit d'une ou plusieurs ENTREPRISES CLIENTES :
  - ✓ **Option 1**, avec la classification de Porté Junior, en qualité de [Qualification], avec le statut de [TECHNICIEN] ou [AGENT de MAITRISE],
  - ✓ **Option 2**, avec la classification de Porté Junior ou Porté Senior, en qualité de [Qualification], avec le statut de [Cadre]
- 1.3. Le SALARIÉ PORTÉ bénéficie d'une visite d'information et de prévention, réalisée, si nécessaire, dans les conditions définies par les articles R L. 4624-10 et suivants, dans un délai qui n'excède pas trois mois à compter de la prise effective du poste.
- 1.4. Le SALARIÉ PORTÉ bénéficie des dispositions de la convention collective du portage salarial.
- 1.5. Le SALARIÉ PORTÉ déclare être libre de tout engagement et ne pas être tenu par une obligation ayant pour objet ou pour effet de l'en empêcher ou d'en limiter la portée.

## **Article 2 – Droits et obligations des PARTIES**

2.1. Conformément à l'article L.1254-2-III. du Code du travail, l'EPS n'est pas tenue de fournir du travail au SALARIÉ PORTÉ. En conséquence, le SALARIÉ PORTÉ s'engage à rechercher lui-même des ENTREPRISES CLIENTES ; cet engagement qui caractérise son autonomie, condition de l'exercice professionnel en portage salarial, est une obligation essentielle du présent contrat.

Pour cela, le SALARIÉ PORTÉ devra, sans attendre la fin de sa PRESTATION en cours, prospecter de nouvelles PRESTATIONS. Si au terme d'une période d'un mois de prospection, le SALARIÉ PORTÉ n'a pas conclu de nouvelle prestation et demeure sans activité, l'EPS pourra engager une procédure de licenciement dans le respect des dispositions de l'article 22.3 de la convention collective applicable.

2.2. Le SALARIÉ PORTÉ est informé que chaque PRESTATION :

- ne peut avoir pour objet que l'exécution d'une tâche occasionnelle ne relevant pas de l'activité normale et permanente de l'ENTREPRISE CLIENTE ou une prestation ponctuelle nécessitant une expertise dont ne dispose pas l'ENTREPRISE CLIENTE ;
- ne peut avoir pour objet soit de remplacer un salarié dont le contrat de travail est suspendu à la suite d'un conflit collectif de travail soit d'effectuer certains travaux particulièrement dangereux figurant sur la liste prévue à l'article L. 4154-1 sauf dérogation prévue au même article ;
- ne peut excéder la durée de trente-six mois ;
- ne peut avoir pour objet les activités de services à la personne mentionnées à l'article L. 7231-1.

2.3. Le SALARIÉ PORTÉ devra convenir pour chaque PRESTATION avec l'ENTREPRISE CLIENTE concernée des conditions d'exécution de chaque PRESTATION, de leur prix ainsi que de leurs modalités de paiement. Le prix devra lui permettre de percevoir une rémunération minimale, telle que définie à l'article 21.3 de la convention collective applicable, pour le nombre d'heures de travail nécessaires à l'accomplissement des PRESTATIONS.

La rémunération minimale visée ci-dessus est composée du salaire minimum de base, des indemnités de congés payés, de la prime d'apport d'affaires ainsi que d'une réserve financière définie à l'article 21.3 de la convention collective applicable.

Le SALARIÉ PORTÉ s'engage à fournir à l'EPS tous les éléments permettant d'établir chaque contrat commercial de prestation de portage salarial. L'EPS peut refuser un contrat commercial en portage salarial si un ou plusieurs éléments transmis et /ou omis par le SALARIÉ PORTÉ ne permettent pas sa mise en place conformément aux dispositions légales ou conventionnelle, ou si les conditions négociées par le SALARIE PORTE lui font prendre un risque qu'elle ne peut assumer.

2.4. Le SALARIÉ PORTÉ s'engage à fournir tous les éléments permettant à l'EPS d'établir le bulletin de paie correspondant à chaque PRESTATION réalisée, et de transmettre un compte-rendu d'activité écrit au moins une fois par mois.

2.5. Le SALARIÉ PORTÉ s'engage à mener à son terme la réalisation de chaque PRESTATION selon les termes et conditions du contrat commercial qu'il a négocié.

2.6. Le SALARIÉ PORTÉ s'engage à informer l'EPS de toute difficulté qu'il rencontrerait dans la réalisation de toute PRESTATION au regard du contenu et des modalités convenues pour ladite PRESTATION notamment de tout événement susceptible d'en compromettre l'exécution ou la facturation. En cas de renégociation du prix avec l'ENTREPRISE CLIENTE, il doit en informer l'EPS dans les 48h afin de lui permettre d'établir, le cas échéant, un avenant modificatif au contrat commercial.

2.7. L'EPS est assurée pour les dommages provoqués par le SALARIÉ PORTÉ dans l'ENTREPRISE CLIENTE pendant l'exécution de la PRESTATION.

### **Article 3 – Période d'essai**

Il est prévu une période d'essai d'une durée de:

- ✓ **Option 1**, pour les Techniciens et Agents de maîtrise : 3 mois

- ✓ **Option 2**, pour les Cadres : 4 mois

Cette période d'essai est renouvelable une fois, pour une période équivalente, par accord exprès et écrit des parties, avant la fin de la période initiale.

La période d'essai s'entend d'une période de travail effectif. Toute suspension de l'exécution du contrat, quel qu'en soit le motif, entraînera une prolongation de la période d'essai d'une durée équivalente à celle de la suspension

Au cours de la période d'essai, chacune des PARTIES pourra mettre fin au contrat sans indemnité, moyennant le respect d'un délai de prévenance conformément aux articles L.1221-25 et L.1221-26 du Code du travail.

Lorsqu'il est mis fin à la période d'essai par le SALARIÉ PORTÉ, celui-ci respecte un délai de prévenance de 48 heures. Ce délai est ramené à 24 heures si la durée de présence du SALARIÉ PORTÉ dans l'EPS est inférieure à 8 jours.

Lorsqu'il est mis fin par l'EPS à la période d'essai, le SALARIÉ PORTÉ est prévenu dans un délai qui ne peut être inférieur à :

- \* 24 heures en deçà de 8 jours ;
- \* 48 heures entre 8 jours et 1 mois ;
- \* 2 semaines après 1 mois de présence ;
- \* 1 mois après trois mois de présence

Toute rupture de la période d'essai, quel qu'en soit l'auteur, sera notifiée par écrit, remis en mains propres contre récépissé ou adressé en recommandé avec accusé de réception.

#### **Article 4 – Compétence(s) / Qualification(s) / Domaine(s) d'expertise**

- ✓ **Option 1**

Le SALARIÉ PORTÉ dispose de compétence(s), de qualification(s) et de domaine(s) d'expertise, telles que définies par la Convention Collective, en adéquation avec les PRESTATIONS qu'il accomplit, qui s'accompagnent nécessairement d'une autonomie dans la négociation des PRESTATIONS avec la ou les ENTREPRISE CLIENTE(s) et dans leur exécution.

- Compétence(s) : [à décrire] (EX : Gestion des Ressources humaines)
- Qualification(s) : [à décrire] (EX : Minimum BAC + 2 titre, diplôme, certificat professionnel ou expérience significative d'au moins 3 ans dans le même secteur d'activité)
- Domaine(s) d'expertise : [à décrire] (EX : Expertise en épargne salariale)

- ✓ **Option 2**

Le SALARIÉ PORTÉ dispose de compétence(s), de qualification(s) et de domaine(s) d'expertise, telles que définies par la Convention Collective, en adéquation avec les PRESTATIONS à savoir [à décrire] : \_\_\_\_\_

qui s'accompagnent nécessairement d'une autonomie dans la négociation des PRESTATIONS avec la ou les ENTREPRISE CLIENTE(S) et dans leur exécution.

Ces critères constituent un élément essentiel de l'exercice en portage salarial.

#### **Article 5 – Comptes rendus d'activité.**

Le SALARIÉ PORTÉ est tenu de rendre compte fidèlement de son activité par la communication d'un compte rendu d'activité écrit, établi au moins une fois par mois et qui devra permettre à l'EPS d'exercer un suivi et un contrôle précis de son activité.

Ce compte rendu d'activité, qui devra être approuvé par l'EPS, comportera notamment les dates, jours et heures d'exécution de chaque PRESTATION concernée.

L'EPS pourra à tout moment, entre deux comptes rendus mensuels d'activité, demander au SALARIÉ PORTÉ un état d'avancement de son activité.

#### **Article 6 – Durée du travail**

Le SALARIÉ PORTÉ est autonome dans l'organisation de son emploi du temps pour l'accomplissement de ses PRESTATIONS. Il en résulte qu'il peut modifier sa durée de travail et fixer ses horaires en les adaptant aux exigences de la mission en cours ou de ses nouvelles missions, dans le respect des exigences légales.

##### **✓ Option 1 : TEMPS COMPLET**

LE SALARIÉ PORTÉ est engagé pour un horaire hebdomadaire de **XXX** heures.

**OU**

LE SALARIÉ PORTÉ est engagé pour un horaire mensuel de **XXX** heures.

Le compte rendu d'activité indique la répartition de la durée du travail sur les jours de la semaine, laquelle peut évoluer selon les semaines ou les mois à l'initiative du SALARIÉ PORTÉ et, par voie de conséquence, sans délai de prévenance à condition toutefois que la modification de la répartition des horaires n'ait pas pour objet ou pour effet d'augmenter la rémunération définie à l'article 7 ci-dessous, et respecte les durées maximales de travail journalières et hebdomadaires définies par le Code du travail.

L'EPS s'assurera que la charge du salarié porté est raisonnable et permet notamment le respect des durées maximales de travail et par voie de conséquence le respect du droit au repos.

Ainsi, le SALARIE PORTE bénéficiera chaque année d'un entretien individuel avec l'EPS sur sa charge de travail, l'amplitude de ses journées de travail, l'organisation de son temps de travail dans l'entreprise, sa rémunération et l'articulation entre sa vie professionnelle d'une part et sa vie professionnelle et familiale d'autre part.

##### **✓ Option 2 : TEMPS PARTIEL**

LE SALARIÉ PORTÉ est engagé pour un horaire hebdomadaire de XXX heures

— les L, M, M, J et V de XXX heures à XXX heures

**OU**

LE SALARIÉ PORTÉ est engagé pour un horaire mensuel de XXX heures.

— la 1<sup>ère</sup> et 2<sup>ème</sup> semaine les L, M, M, J et V de XXX heures à XXX heures;

— la 3<sup>ème</sup> et 4<sup>ème</sup> semaine les L, M, M, J et V de XXX heures à XXX heures;

Le compte rendu d'activité indique la répartition de la durée du travail sur les jours de la semaine, laquelle peut évoluer selon les semaines ou les mois à l'initiative du SALARIÉ PORTÉ et, par voie de conséquence, sans délai de prévenance.

A son initiative, le SALARIÉ PORTÉ pourra modifier la durée du travail du contrat et la répartition de l'horaire pour les besoins d'une PRESTATION, compte tenu de l'autonomie dont il bénéficie.

Dans ces cas, la nouvelle durée du travail et la répartition de l'horaire de travail du SALARIÉ PORTÉ seront modifiées selon les termes du compte rendu d'activité qui vaudra avenant modificatif du contrat de travail, sous réserve que le compte-rendu ait été approuvé par l'EPS.

La modification de la durée et de la répartition de l'horaire devra être effectuée dans le respect des durées maximales de travail journalières et hebdomadaires définies par le Code du travail.

Lorsque à l'initiative de l'EPS, surviendra l'une des circonstances autorisant une nouvelle répartition, les conditions de cette modification seront notifiées au SALARIÉ PORTÉ au moins sept jours avant la date à laquelle la modification doit prendre effet.

Cette notification sera faite par lettre recommandée avec AR ou par lettre remise en main propre contre décharge.

En fonction des nécessités de service, à l'initiative de l'EPS, le SALARIÉ PORTÉ pourra être amené à effectuer des heures complémentaires dans la limite légale.

LE SALARIÉ PORTÉ s'engage à effectuer ces heures complémentaires dans le cadre ainsi défini. Les heures complémentaires sont payées dans les conditions définies par la loi.

Conformément à l'article L. 3123-16 du Code du travail, chaque journée de travail ne pourra comporter qu'une seule coupure. Celle-ci ne pourra pas excéder deux heures.

L'EPS s'assurera que la charge du salarié porté est raisonnable et permet notamment le respect des durées maximales de travail et par voie de conséquence le respect du droit au repos.

Ainsi, le SALARIE PORTE bénéficiera chaque année d'un entretien individuel avec l'EPS sur sa charge de travail, l'amplitude de ses journées de travail, l'organisation de son temps de travail dans l'entreprise, sa rémunération et l'articulation entre sa vie professionnelle d'une part et sa vie professionnelle et familiale d'autre part.

#### **Article 7 – Modalités de calcul de la rémunération**

7.1. En contrepartie de chaque PRESTATION, le SALARIE PORTE percevra une rémunération calculée comme suit :

PRIX DE LA PRESTATION HT ENCAISSE PAR L'EPS – FRAIS DE GESTION de [A COMPLETER] % = MONTANT DISPONIBLE

Le MONTANT DISPONIBLE au titre de chaque PRESTATION est ensuite affecté au paiement de l'ensemble des éléments suivants :

- les cotisations patronales, salariales et autres charges ou provisions, ou prélèvements éventuels (épargne salariale, fiscaux) ;
- le salaire brut de base mensuel calculé sur la base d'un taux horaire minimal de [A COMPLETER] euros bruts en fonction du nombre d'heures déclarées dans le compte rendu d'activité mensuel ;
- la rémunération complémentaire éventuelle ;
- l'indemnité d'apport d'affaires de 5% portant sur la rémunération brute mensuelle ;
- l'indemnité de congés payés ou compensatrice de congés payés ;
- la réserve financière définie à la convention collective ;
- les frais professionnels éventuels.

Si le MONTANT DISPONIBLE restant à la fin d'une PRESTATION sur le compte d'activité permet le versement au SALARIÉ PORTÉ d'une prime variable, le calcul de cette prime variable tiendra compte des charges patronales, salariales et autres charges, de l'indemnité d'apport d'affaires de 5% et de l'indemnité de congés payés ou compensatrice de congés payés de 10% calculée sur ladite prime.

Le solde disponible peut être laissé en compte dans l'EPS pour utilisation future par le SALARIÉ PORTÉ. Il est alors mentionné dans la rubrique provision du compte d'activité.

7.2. L'EPS n'est redevable au SALARIÉ PORTÉ que de la rémunération due en contrepartie de chaque PRESTATION selon les modalités de calcul fixées au paragraphe 7.1.

7.3. Pendant la durée du présent contrat de travail, les périodes sans PRESTATION fournie à une ENTREPRISE CLIENTE ne seront pas rémunérées, conformément à l'article L.1254-21 II. du Code du travail et à l'article 21.3 de la convention collective applicable.

7.4 Conformément aux dispositions de la convention collective, une réserve financière est constituée sur le compte consultant en coordination avec le SALARIE PORTE afin notamment de pallier les éventuelles baisse ou absence de rémunération, pendant les périodes hors activité et/ou pendant son temps de prospection.

### **Article 8 – Compte d'activité**

Un « compte d'activité » est établi au moins une fois par mois (support papier ou internet) et reprend l'ensemble des éléments imputés sur ce compte d'activité notamment de tout versement effectué par l'ENTREPRISE CLIENTE au titre de chaque PRESTATION, du détail des frais de gestion, des frais professionnels, des prélèvements sociaux et fiscaux, de la rémunération nette, du montant de l'indemnité de l'apport d'affaires et de la provision constituée.

### **(facultatif) Article 9 – Suspension du contrat de travail**

9.1 Le contrat de travail est suspendu en cas de maladie, accident ou congé maternité

9.2 Le contrat de travail est suspendu en cas d'absence de PRESTATION. Le SALARIÉ PORTE pourra alors percevoir :

- une indemnité, sauf demande contraire du SALARIÉ PORTE, en fonction de ce que permet la provision du compte d'activité.
- une allocation de prospection dans la limite maximale de 3 mois, sauf demande contraire du SALARIÉ PORTE, prise en charge sur la réserve établie à cet effet sur le compte d'activité. Son montant mensuel sera au moins égal à une journée.

#### **(facultatif) Article 10 – Lieu de travail**

Le SALARIÉ PORTÉ exercera ses fonctions sur les lieux d'exécution de la mission en portage salarial ainsi qu'au siège social de la société ou de tous autres locaux qu'elle serait amenée à utiliser.

Le SALARIÉ PORTÉ pourra également être amené à travailler en tout lieu que la réalisation des PRESTATIONS nécessitera, sans que la modification du lieu de travail constitue une modification du contrat de travail.

#### **(facultatif) Article 11 – Frais professionnels**

Le SALARIÉ PORTÉ se verra rembourser de ses frais professionnels, sous réserve de justificatifs, selon les règles appliquées par l'URSSAF et dans la limite des barèmes sociaux ou fiscaux éventuellement applicables, sous réserve de la validation des frais par l'EPS et pour autant que le montant disponible sur le compte d'activité le permette.

#### **(facultatif) Article 12 – Œuvres, Brevets et Logiciels**

Le SALARIÉ PORTÉ conservera, en principe, le bénéfice de tous les droits de propriété intellectuelle ou industrielle portant sur les œuvres, brevets d'invention et/ou logiciels qu'il serait amené à créer, inventer ou développer, à titre principal ou accessoire, dans le cadre de la PRESTATION réalisée.

Par dérogation à ce qui précède, en accord avec le SALARIÉ PORTÉ et suite à sa négociation avec l'ENTREPRISE CLIENTE, dans l'hypothèse où l'EPS se serait engagée auprès d'une ENTREPRISE CLIENTE, à lui céder tous les droits de propriété intellectuelle ou industrielle portant sur les œuvres, brevets d'invention ou logiciels que le SALARIÉ PORTÉ pourrait être amené à créer, inventer ou développer, à titre principal ou accessoire, dans le cadre de ladite PRESTATION à réaliser, ces droits seront cédés ou dévolus à l'EPS pour les besoins de leur transfert au client, selon des modalités à convenir par voie d'avenant distinct.

#### **Article 13 – Congés payés**

Le SALARIÉ PORTÉ aura droit aux congés payés prévus par la loi et la convention collective dans les conditions de droit commun.

#### **Article 14 – Ancienneté**

L'ancienneté du SALARIÉ PORTÉ s'apprécie en totalisant les périodes pendant lesquelles celui-ci a effectué des PRESTATIONS de portage salarial dans le cadre du présent contrat de travail.

### **Article 15 - Caisses de retraite complémentaire et Prévoyance**

Le SALARIÉ PORTÉ relèvera :

- du régime de prévoyance suivant : **XX**
- de la caisse de retraite complémentaire suivante : **XX**

### **Article 16 - Garant financier**

Le garant financier de l'EPS est :

- [Dénomination sociale et n° de RCS]
- [Adresse]

### **Article 17 - Assurance responsabilité civile :**

L'EPS est assurée pour les dommages provoqués par le SALARIÉ PORTÉ dans la ou les ENTREPRISE(S) CLIENTE(S) pendant l'exécution des PRESTATIONS auprès de :

- [identité assureur]
- [n° de police d'assurance]

### **(facultatif) Article 18 – Liberté de travail**

Le SALARIÉ PORTÉ n'est tenu à aucune clause d'exclusivité durant l'exécution du présent contrat de travail, il devra néanmoins informer l'EPS du (ou des) autre(s) contrat(s) de travail qu'il aurait conclus par ailleurs.

Après la rupture du contrat de travail, le SALARIÉ PORTÉ pourra continuer à travailler librement pour les ENTREPRISES CLIENTES chez lesquelles il sera intervenu.

### **(facultatif) Article 19 – Absence**

Dans l'hypothèse où le SALARIÉ PORTÉ se trouverait dans l'impossibilité d'accomplir la PRESTATION, il devra en informer l'EPS dans un délai de 48 heures en produisant tout justificatif à cet effet.

### **(facultatif) Article 20 – Confidentialité**

Le SALARIÉ PORTÉ est tenu à une obligation de stricte confidentialité qui lui interdit, sauf autorisation préalable, expresse et écrite de l'EPS :

- de conserver des originaux ou copies des documents qu'il établira ou qui lui seront transmis par l'EPS ou les ENTREPRISES CLIENTES, à l'exception des rapports et documents qui doivent être remis aux ENTREPRISES CLIENTES dans le cadre des PRESTATIONS ;
- et plus généralement, de divulguer ou utiliser des informations de nature confidentielle et notamment celles concernant l'organisation, la gestion, les méthodes et la clientèle de l'EPS ou de ses ENTREPRISES CLIENTES, qu'il sera susceptible de recueillir du fait ou à l'occasion de sa fonction.

Cette interdiction est souscrite pour la durée du présent contrat et pour la durée de 5 ans qui suivra son expiration.

### **(facultatif) Article 21- Divers**

Le SALARIÉ PORTÉ déclare être informé du fonctionnement et des cas de recours au portage salarial.

Le SALARIÉ PORTÉ déclare avoir lors de son entrée dans l'EPS reçu les informations sur :

- Le fonctionnement de l'EPS (règlement intérieur etc...) et les engagements respectifs des parties ;
- La convention collective applicable ;
- La nature de l'activité couverte et le montant des garanties de son contrat d'assurance RCP ;
- Le site internet de l'EPS constitue le mode de communication et d'information privilégié de l'EPS. Le salarié est tenu de se reporter à la documentation régulièrement mise à jour du site pour l'obtention des imprimés qui seront nécessaires à l'exercice de son activité. Il possède en outre un droit de rectification sur toutes les informations nominatives le concernant dans les fichiers informatiques de la société ;
- La déclaration préalable à l'embauche du SALARIÉ PORTÉ effectuée à l'URSAAF de [XXX]. Conformément à la loi du 6 janvier 1978, le SALARIÉ PORTÉ ayant un droit d'accès et de rectification des informations portées sur ce document.
- Le salarié sera convoqué aux entretiens professionnels dont sur la charge de travail tels que définis par la loi ou la convention collective.

Le SALARIÉ PORTÉ est tenu d'observer les dispositions réglementant les conditions de travail applicables à l'ensemble des salariés de chaque ENTREPRISE CLIENTE ainsi que des règles générales concernant la discipline et la sécurité du travail ainsi que celles en vigueur sur les lieux d'exécution de chaque mission à laquelle le SALARIE PORTE est affecté.

Dans l'hypothèse où le SALARIÉ PORTÉ se trouverait dans l'impossibilité d'accomplir la PRESTATION, il devra en informer l'EPS dans un délai de 48 heures en produisant tout justificatif à cet effet.

### **Article 22 - Fin de contrat**

La rupture du présent contrat de travail ne pourra intervenir que pour les causes et selon les formes prescrites par le code du travail et la convention collective applicable.

Lorsque le SALARIE PORTE bénéficie d'une mutuelle obligatoire et/ou d'une prévoyance complémentaire, et en cas de rupture du contrat de travail ouvrant droit à la prise en charge par l'assurance chômage, le salarié pourra prétendre au bénéfice du maintien des couvertures santé et/ou prévoyance selon les règles légales sous réserve qu'il soit effectivement indemnisé par l'assurance chômage, qu'il ait retourné « le bulletin de déclaration de portabilité des droits » dans les trente jours de la fin de contrat qui sera mis à sa disposition au service paye de la société.

Fait à **XXX**,

En deux (2) exemplaires originaux remis à chacune des parties dans les deux (2) jours ouvrables suivant sa date de conclusion

Le **XXX**

<b>L'ENTREPRISE DE PORTAGE SALARIAL*</b>	<b>LE SALARIÉ PORTÉ*</b>

\*Signature précédée de la mention manuscrite « Lu et approuvé, bon pour accord »

## RÉSUMÉ

---

Cette thèse étudie l'hybridation des statuts d'emploi à travers le portage salarial, mécanisme qui permet à des travailleurs indépendants de disposer du statut de salarié par la signature d'un contrat de travail avec un tiers employeur. En s'appuyant sur une enquête par entretiens, observations, et analyse documentaire (contrats de travail, jurisprudences, textes de loi, articles de presse), la thèse, qui se situe au carrefour de la sociologie du travail et de l'emploi, de la sociologie économique et de la sociologie du droit, entreprend d'analyser les différentes étapes de la chaîne de production et d'appropriation de ce salariat particulier. Elle retrace ainsi la co-construction juridique et législative du dispositif, étudie la manière dont les entreprises de portage font commerce de cette forme d'emploi, et analyse les bricolages faits par des travailleurs qui tentent de tirer parti de la situation hybride dans laquelle ils se trouvent.

## MOTS CLÉS

---

Salariat, travail indépendant, entrepreneuriat, subordination, parcours, hybridation des statuts d'emploi, zones grises de l'emploi, salaire, tiers-employeur.

## RÉSUMÉ

---

Through the umbrella companies' example, this thesis analyses self-employed and employed work evolutions. Based on interviews, ethnographic material and a document review, this thesis follows retraces how this employment relationship is produced and uses by different actors. The first part focuses on the legal construction of this specific form of employment, and its integration to standard employment. The second part is based on an analysis of third-party employer strategies. The last part shows how this type of employment is used by workers for securing career paths, but helps to consolidate the inequalities.

## KEYWORDS

---

Employed work, self-employed work, grey zones of employment, wage, subordination, differentiation of employment status.