

## Etude « Flash » sur le portage salarial

Etude réalisée par Alexandra Moutet et Mathieu Rivat de BERNARD BRUNHES  
Consultants pour le compte de l'OPIIEC

16 juin 2006



# SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>5</b>
<b>SECTION I PRESENTATION GENERALE DU PORTAGE SALARIAL.....</b>	<b>7</b>
<b>I DESCRIPTION DU DISPOSITIF DE PORTAGE SALARIAL.....</b>	<b>8</b>
I.1 BREF HISTORIQUE .....	8
I.2 LE CONCEPT DE PORTAGE SALARIAL.....	8
I.2.1 <i>Le portage salarial : une relation triangulaire ?</i> .....	9
I.2.2 <i>Le portage salarial : un dispositif proche du salariat</i> .....	9
I.3 LES DIFFERENTS TYPES DE MISSION .....	10
I.4 LE MONTAGE JURIDIQUE DU PORTAGE SALARIAL .....	11
I.4.1 <i>Relations « porté » - entreprise cliente</i> .....	11
I.4.2 <i>Relations entreprise cliente – société de portage</i> .....	11
I.4.3 <i>Relations société de portage – « porté »</i> .....	12
<b>II. APPREHENSION QUANTITATIVE DU PHENOMENE : LE PORTAGE SALARIAL EN CHIFFRES.....</b>	<b>15</b>
II.1 LES LIMITES DE L'APPROCHE QUANTITATIVE .....	15
II.2 VOLUME D'ACTIVITE .....	15
II.2.1 <i>Les chiffres globaux de l'activité</i> .....	15
II.2.2 <i>Hypothèses sur la forme capitalistique du secteur</i> .....	16
II.2.3 <i>Les grandes catégories d'activités du portage salarial</i> .....	19
II.3 ELEMENTS QUANTITATIFS CONCERNANT LES « PORTES » .....	21
II.3.1 <i>Age et sexe</i> .....	22
II.3.2 <i>Questionnements sur les revenus</i> .....	24
<b>III. APPREHENSION QUALITATIVE DU PHENOMENE .....</b>	<b>25</b>
III.1 DES PARCOURS TRES DIVERS... ..	25
III.1.1 <i>Le portage salarial : choix ou contrainte ?</i> .....	26
III.1.2 <i>Le portage salarial : un phénomène qui recouvre des statuts et des formes d'emploi très variés</i> .....	27
III.2 ...QUI FONT DU PORTAGE SALARIAL UN MODE DE TRAVAIL TRANSITOIRE... ..	29
III.2.1 <i>Une passerelle vers la création d'entreprise</i> .....	29
III.2.2 <i>Une passerelle vers l'entrée et surtout la sortie du marché du travail</i> .....	30
III.2.3 <i>Le travail par mission, vécu comme un déclin</i> .....	30
III.3 ...OU UN MODE DE TRAVAIL DURABLE .....	31
III.3.1 <i>Le portage salarial : un choix de vie contre les contraintes des entreprises classiques ?</i> .....	31
III.3.2 <i>Remarques conclusives sur les trajectoires des « portés »</i> .....	33
<b>IV. UN PHENOMENE AU CŒUR DES TRANSFORMATIONS DU MONDE DU TRAVAIL.....</b>	<b>35</b>
IV.1 DU COTE DES ENTREPRISES .....	35
IV.2 DU COTE DES PROFESSIONNELS .....	36
<b>SECTION II ASPECTS JURIDIQUES DU PORTAGE SALARIAL.....</b>	<b>37</b>
<b>I LE CONTRAT DE TRAVAIL .....</b>	<b>38</b>
I.1 LA QUESTION PREALABLE DU LIEN DE SUBORDINATION .....	38
I.1.1 <i>Lien de subordination et participation à un service organisé</i> .....	38
I.1.2 <i>Appréciation du lien de subordination</i> .....	39



I.1.3	Portage et lien de subordination.....	40
I.2	LES AUTRES LIMITES JURIDIQUES .....	41
I.2.1	Limites tenant aux formes contractuelles salariales utilisées .....	41
I.2.1.1	En cas de recours au CDD .....	41
I.2.1.2	En cas de recours à des CDI.....	41
I.2.2	Limites relatives aux modalités de paiement .....	44
<b>II</b>	<b>LE CONTRAT DE PRESTATION DE SERVICES.....</b>	<b>46</b>
II.1	NATURE JURIDIQUE A PRIORI DU CONTRAT D'ENTREPRISE .....	46
II.2	INCERTITUDES JURIDIQUES.....	46
II.2.1	Les incertitudes concernant la qualification de contrat d'entreprise .....	47
II.2.2	Le risque de requalification des relations «porté » / entreprise cliente.....	48
II.2.3	Les risques au plan pénal.....	49
<b>III.</b>	<b>LA CONVENTION D'ADHESION.....</b>	<b>51</b>
	<b>SECTION III PRINCIPALES TENDANCES ET PERSPECTIVES EN MATIERE</b>	
	<b>DE PORTAGE SALARIAL .....</b>	<b>52</b>
<b>I</b>	<b>UN SECTEUR QUI SE STRUCTURE.....</b>	<b>53</b>
I.1	LES PRINCIPAUX ORGANISMES STRUCTURANTS .....	53
I.2	LEURS POSITIONNEMENTS.....	55
<b>II</b>	<b>...AVEC UNE VOLONTE AFFICHEE DE MORALISATION .....</b>	<b>56</b>
II.1	LA DEFINITION DE REGLES DEONTOLOGIQUES PAR LES SYNDICATS D'EMPLOYEURS.....	56
II.1.1	Points communs.....	56
II.1.2	Différences.....	57
II.2	LA RECHERCHE D'UNE CREDIBILITE ECONOMIQUE ET FINANCIERE.....	57
II.2.1	À l'égard des entreprises clientes .....	57
II.2.2	A l'égard des « portés ».....	58
<b>III.</b>	<b>LES ACTIONS DE DEVELOPPEMENT ACTUELLES, VERS DE</b>	
	<b>NOUVELLES PRATIQUES ?.....</b>	<b>59</b>
III.1	ACTIONS DE FORMATIONS .....	59
III.2	ACTIONS DE SOUTIEN A L'ORIENTATION PROFESSIONNELLE .....	60
III.3	MISE EN RELATION DES CLIENTS AVEC DES « PORTES » .....	60
III.4	RECHERCHE DIRECTE DE MISSION.....	61
III.5	ACTIONS POUR LIMITER L'ISOLEMENT PROFESSIONNEL DES « PORTES ».....	61
<b>IV</b>	<b>LA RECHERCHE D'UN CADRE COLLECTIF SPECIFIQUE .....</b>	<b>63</b>
IV.1	L'ABSENCE DE CONVENTION COLLECTIVE DE BRANCHE SPECIFIQUE.....	63
IV.2	LES PREMIERES INITIATIVES D'ACCORD D'ENTREPRISE, LES CAS ITG ET JAM	
	CONSEIL.....	64
IV.2.1	Contenu de l'accord ITG.....	64
IV.2.2	Commentaires .....	65
IV.3	DES PERSPECTIVES CONTRASTEES .....	67
IV.3.1	Pour les entreprises adhérentes du SNEPS .....	67
IV.3.2	Pour les entreprises adhérentes de la FENPS.....	68
	<b>CONCLUSION .....</b>	<b>70</b>
	<b>ANNEXE .....</b>	<b>73</b>
I.	LISTE DES PERSONNES INTERROGÉES POUR L'ETUDE .....	73



II. LES SOURCES UTILISEES..... 74





## INTRODUCTION

L'objectif principal de cette étude est de réaliser une synthèse des travaux existants sur le portage salarial, avec, dans la mesure possible, des éclairages particuliers sur le portage salarial dans la branche « Etudes, Conseil, Informatique et Ingénierie ».

Pour cela nous avons mené 7 entretiens semi-directifs auprès de membres d'organisations professionnelles du secteur et/ou PDG de sociétés de portage. Ces entretiens nous ont permis, entre autres, de collecter quelques données quantitatives, l'essentiel provenant du SNEPS. A noter néanmoins que le recueil de données chiffrées pertinentes, et notamment de données européennes, a constitué l'une des principales difficultés de « cette étude flash ». D'autant que l'accès aux chiffres de l'étude menée pour le Ministère du Travail par P.M Menger, directeur des recherches à l'EHESS, nous a été refusé.

En plus de ces entretiens et des documents récupérés à ces occasions, nous avons effectué une revue de la littérature. Notre travail prend appui sur trois principaux rapports :

- « Les professionnels autonomes, une nouvelle figure du monde du travail », réalisé en juin 2003 pour la DECAS<sup>1</sup> par L. Coquelin et E. Reynaud
- « L'intermédiation dans les relations d'emploi au travers des exemples du portage salarial et de l'interim hautement qualifié », réalisé en février 2005 par Marion Del Sol, Anne Moysan-Louazel et Pascale Turquet
- « Du travail par mission au management de transition », réalisé en novembre 2005 par l'APEC.

Nous avons également utilisé des informations provenant de différents sites Internet, dont [www.guideduportagesalarial.com](http://www.guideduportagesalarial.com). L'entrée sur divers sites de sociétés de portage comme ceux d'ITG, Jam Conseil...nous a permis de collecter des informations sur les pratiques du secteur.

---

<sup>1</sup> Direction des Entreprises Commerciales, Artisanales et de Services du Ministère de l'Economie des Finances et de l'Industrie



Notre rapport s'articule autour de trois grandes sections :

- Dans la première nous nous attachons à décrire avec précision le dispositif de portage salarial et à faire un état des lieux du secteur qui soit le plus complet possible. Nous nous concentrons essentiellement sur la demande, c'est-à-dire les « portés », et les motivations qui les poussent vers ce mode de travail. Cette partie croise des données quantitatives et qualitatives.
- La deuxième section traite des problèmes juridiques soulevés par le portage salarial.
- Enfin, la dernière partie fait un point sur les principales tendances et perspectives en matière de portage salarial, en se concentrant essentiellement du côté de l'offre, c'est-à-dire sur les pratiques des sociétés de portage et leur évolution.



# **SECTION I**

## **Présentation générale du portage salarial**





# I DESCRIPTION DU DISPOSITIF DE PORTAGE SALARIAL

## I.1 BREF HISTORIQUE

---

Le portage a été créé en France en 1985 par une association d'entraide de cadres au chômage. Il s'agissait de permettre à ses adhérents « disponibles sur le marché de l'emploi » d'intervenir dans des entreprises pour des missions ponctuelles de conseil.

Pour réaliser cette opération de « portage salarial », l'association passait un contrat de prestations avec l'entreprise, embauchait la personne concernée en CDD, et la rémunérait après paiement des factures.

Ainsi bouclée cette opération rendait un réel service au cadre et à l'entreprise cliente. Cependant, l'association se positionnait comme « tiers employeur » et prenait des « libertés » avec le droit du travail (versement du salaire, ...).

Confidentiel, marginal, et lié au monde associatif, le portage salarial recevait les encouragements de Directions Départementales du Travail, APEC, ANPE et avait même reçu un accueil favorable des ASSEDIC.

Depuis 1996, le portage salarial s'est fortement développé, accompagnant l'évolution du chômage des cadres et les nouvelles stratégies d'entreprises (recentrage sur les cœurs de métier, externalisation, management par projet). Les associations d'origine se sont transformées en sociétés commerciales tandis que d'autres sociétés se sont créées aussi bien en région parisienne qu'en province.

Si au début de son existence le portage salarial s'est développé essentiellement autour des activités de conseil, il s'est ensuite ouvert à d'autres secteurs d'activité tels que le BTP, l'immobilier, la coiffure...

Enfin, le secteur du portage est aujourd'hui structuré par trois organisations professionnelles, le Syndicat Nationale des Entreprises de Portage Salarial (SNEPS) créé en 1998, la Fédération Nationale du Portage Salarial (FENPS) créée en février 2004, et l'Union Nationale des Entreprises de Portage Spécialisé (UNEPS) née en mai 2005.

## I.2 LE CONCEPT DE PORTAGE SALARIAL

---

« Il n'existe pas un portage salarial mais des portages salariaux », comme le souligne



Jacques Vau, PDG de la société de portage ITG. Le portage salarial renvoie en effet à des pratiques qui peuvent fortement différer d'une entreprise à l'autre, d'où l'éclatement de la notion de portage.

On peut néanmoins distinguer deux grandes orientations : l'une qui envisage le portage comme une relation triangulaire, la société de portage assurant dans ce cas une fonction de tiers employeur, l'autre qui envisage le portage comme un système proche du salariat et qui n'est donc plus dans une dimension triangulaire.

### I.2.1 Le portage salarial : une relation triangulaire ?

Dans cette conception, le portage salarial représente une forme triangulaire de relation de travail. En effet, la société de portage se situe à l'interface de celui qui exécute la prestation de travail et de celui qui en bénéficie. Elle joue donc un rôle d'intermédiaire entre ces deux parties prenantes à la prestation de travail.

Le dispositif de portage salarial renvoie alors exclusivement à la transformation des honoraires des « portés » en salaires. Plus précisément il appartient au « porté » de prospecter des entreprises clientes afin d'obtenir des missions dont il négocie les conditions. Il signe alors un contrat de travail avec l'entreprise de portage. Cette dernière se charge de la gestion financière de la mission et perçoit les honoraires facturés aux entreprises clientes. Elle s'acquitte du salaire du porté (sorte de rétrocession des honoraires, déduction faite des cotisations sociales, des frais de gestion et du montant de la commission de la société de portage). Les sociétés de portage sont donc perçues ici comme des structures permettant aux portés de se décharger des contraintes et des tâches relatives à la gestion comptable, juridique, professionnelle et sociale. Cette mission effectuée le plus souvent de manière dynamique et interactive apporte donc un support administratif au porté.

### I.2.2 Le portage salarial : un dispositif proche du salariat

L'autre conception considère au contraire que le portage salarial ne renvoie pas à une forme triangulaire de relation de travail. Si la configuration de travail est la même, c'est-à-dire un « porté », une société de portage et un client, les défenseurs de cette conception considèrent que le « porté » est intégré à la société de portage comme un salarié d'un cabinet de conseil classique. La société de portage n'est alors plus envisagée uniquement comme un simple intermédiaire entre « le porté » et son client. Elle n'est plus non plus un simple support administratif qui transforme, entre autres, les honoraires de ces portés en salaires.

Elle propose, en plus de ces fonctions élémentaires, des services complémentaires comme



des plans de formation pour ses « portés », elle leur assure des garanties financières, leur versent un salaire mensuel non lié chronologiquement au paiement des honoraires par l'entreprise cliente, met en place des dispositifs visant à créer une communauté de salariés...<sup>2</sup> bref la société de portage remplit alors le même rôle auprès de ses « portés » qu'une entreprise classique insérée dans le champ du salariat. Dans ce cas, la relation entre le contrat de travail et le contrat de prestation de services se distend.

Cette seconde conception est aujourd'hui défendue par les plus grosses sociétés de portage ITG, Jam Conseil..., ces sociétés ayant un rôle influent dans le principal syndicat du secteur, le SNEPS.

Ses deux conceptions très différentes du portage salarial dessinent une réelle fracture au sein du secteur. La seconde définition, celle qui est portée par les sociétés les plus influentes du secteur, semble depuis deux ans se développer de plus en plus.

### **I.3 LES DIFFERENTS TYPES DE MISSION**

---

L'étude de l'APEC, « *Du travail par mission au management de transition* », a recensé trois types de missions pouvant s'effectuer par portage :

- Une famille qui regroupe essentiellement toutes les missions brèves, les fonctions externalisées, comme la traduction, l'interprétariat, la communication, l'information, la formation, missions brèves et très redondantes, qu'on retrouve très fréquemment,
- Des missions plus techniques, par exemple tout ce qui a trait aux multimedia, l'informatique, etc.
- Troisièmement, les missions d'expertise et d'ingénierie, qui vont essentiellement traiter de tout ce qui est stratégie de l'entreprise, qu'il s'agisse de définir ou de préciser la politique générale de l'entreprise, la politique de communication, d'information, etc.

---

<sup>2</sup> Ces pratiques font l'objet de développements plus précis dans la suite de l'étude



## I.4 LE MONTAGE JURIDIQUE DU PORTAGE SALARIAL

---

Le portage salarial met en jeu trois parties prenantes : le « porté » - l'entreprise cliente – la société de portage salarial.

### I.4.1 Relations « porté » - entreprise cliente

Le « porté » se charge de la prospection du marché sur lequel il est positionné, développe son « carnet d'adresses » et ses « réseaux » pour obtenir des missions. Lorsqu'il obtient une mission, c'est lui qui en négocie les conditions avec le client : définition des objectifs – fixation de la durée – conditions de réalisation – détermination du coût. Par la suite, c'est le « porté » qui réalise la prestation de travail ou de services sur la base de laquelle la mission est définie.

Cependant, dans le dispositif du portage, aucune relation juridique contractuelle ne lie le « porté » à l'entreprise cliente. En effet, le « porté » est juridiquement tiers au contrat de prestation de services conclu entre la société de portage et l'entreprise cliente. Mais, en règle générale, l'identité du « porté » figure expressément sur ce contrat car le client conclut le contrat pour pouvoir bénéficier des services de ce professionnel-là. **De ce point de vue, les relations entre le « porté » et le client sont des relations professionnelles marquées d'un très fort *intuitu personae*.**

### I.4.2 Relations entreprise cliente – société de portage

Les relations entre l'entreprise cliente et la société de portage sont régies par un contrat de prestation de services dont le contenu est, pour l'essentiel, négocié en amont entre le client et le « porté ». Ce contrat précise donc :

- La nature de la prestation
- La durée de la mission (délais de réalisation du travail)
- Le lieu d'exécution de la mission
- Le prix de la prestation
- Les modalités de paiement (échancier...).

Il s'agit donc de relations commerciales et contractuelles. La société de portage est juridiquement responsable de la bonne exécution de la mission par le « porté ».





### I.4.3 Relations société de portage – « porté »

Les rapports entre la société de portage et le « porté » s'articulent autour de deux contrats. La question de la rémunération y est centrale, mais les structures de portage mettent parfois en place des services complémentaires au profit des « portés ».

#### **a) La convention d'adhésion**

Il s'agit d'une sorte de contrat-cadre précisant les conditions générales applicables aux relations société de portage – « porté ». Y figurent les engagements respectifs des deux parties prenantes. Ainsi, la convention d'adhésion spécifie que le « porté » assure la prospection commerciale et réalise ses missions sous la responsabilité de la société de portage. Par ailleurs, la convention d'adhésion précise les conditions de paiement : périodicité – montant de la retenue pour frais de gestion. Enfin, peuvent également figurer des clauses relatives aux périodes inter-mission : ainsi, des stipulations peuvent prévoir quels sont les moyens que la société de portage met à la disposition du « porté » pendant ses périodes de recherche de nouveaux clients (téléphone portable, cartes de visite, frais de prospection...)

#### **b) Le contrat de travail**

Les relations entre la société de portage et le « porté » sont régies par un contrat de travail. La société de portage est donc l'employeur du « porté ». Dans la plupart des cas, les parties ont recours à un CDD dont la durée est alignée sur celle de la mission obtenue. Pour la première mission il semble que ce soit systématique. Mais, au-delà, certaines structures de portage concluent des CDI, souvent d'un type particulier (temps partiel modulé, CDI intermittent)

#### **c) La rémunération**

Le salaire net du « porté » suppose de retrancher du coût hors taxe de la prestation facturée au client (chiffre d'affaires) les frais de gestion, la participation à l'assurance de responsabilité professionnelle, les frais de déplacement, les charges patronales et salariales. Les frais de gestion prélevés par les sociétés de portage recouvrent deux catégories de frais. En premier lieu, ils correspondent au coût de l'ingénierie salariale qui rémunère le processus de transformation de la facture en salaires pour le « porté » (établissement du contrat de prestation et du contrat de travail, bulletin de paie, facturation et recouvrement des factures auprès des clients, accomplissement de certaines formalités auprès des organismes



sociaux). Mais les frais de gestion intègrent en second lieu les frais de fonctionnement de la structure de portage (frais de personnel, dépenses afférentes aux locaux de l'entreprise...) Les frais de gestion correspondent à un pourcentage du chiffre d'affaires hors taxe du « porté ». Ils sont donc calculés sur la base du coût de la prestation facturée au client. Mais il est rare qu'il s'agisse d'un pourcentage unique. La plupart des entreprises pratiquent des pourcentages dégressifs qui diminuent lorsque le chiffre d'affaires du « porté » augmente.

Les pratiques en matière de rémunération peuvent varier d'une société de portage à l'autre et constituent un élément différenciant très important. Ainsi certaines structures se situant dans une logique salariale affirmée garantissent un salaire minimum calculé en fonction du temps déclaré pour accomplir la prestation. Il est fait application des minima conventionnels prévus par la convention collective de rattachement (en général, la convention SYNTEC – CICF). Et une fois la facture recouvrée la société de portage paie la différence entre le salaire minimum déjà versé et le montant total de la prestation effectuée par le consultant. Cette politique salariale est aujourd'hui appliquée par toutes les 15 sociétés du principal syndicat professionnel, le SNEPS, et par la grande majorité des 31 membres de la FENPS, deuxième syndicat professionnel. En revanche parmi les 50 autres structures<sup>3</sup> qui se déclarent aujourd'hui faire du portage salarial, certaines paient les « portés » uniquement après avoir recouvré la facture du client sans leur verser avant de salaire minimum.

Dans d'autres structures encore, un compte professionnel est ouvert pour chaque « porté ». Il peut demander à ce qu'y soit versée une partie de son salaire. Par conséquent la rémunération qu'il percevra effectivement au titre de la mission peut être inférieure au salaire net qui lui revient. Il s'agit en quelque sorte de laisser au « porté » le choix de transformer ou non son « budget » en salaire au terme de chaque mission. Le « porté » peut ainsi décider qu'il percevra une partie de son salaire et que le reste sera versé sur son compte professionnel dont il a le libre usage. Par exemple, il peut mobiliser les sommes figurant sur son compte pour financer une formation ou développer de nouvelles actions de prospection (sorte d'investissement) ; parfois, le compte professionnel peut servir « d'amortisseur » pour gérer financièrement les périodes entre deux missions (sorte de « lissage » des « salaires »)

Enfin, dans certaines sociétés enquêtées<sup>4</sup>, est instaurée une prime d'objectifs. Une rémunération supplémentaire est donc versée au « porté » lorsqu'il atteint, sur une période

---

<sup>3</sup> Ces 96 sociétés sont répertoriées par le site Internet [www.guideduportagesalarial.com](http://www.guideduportagesalarial.com), cf. annexe

<sup>4</sup> « L'intermédiation dans les relations d'emploi au travers des exemples du portage salarial et de l'interim hautement qualifié »



déterminée, les objectifs fixés pour son chiffre d'affaires. Notons également que les structures les plus importantes ont parfois instauré un plan épargne d'entreprise (PEE)

**d) Les services complémentaires<sup>5</sup>**

Les sociétés de portage font généralement le constat que « les portés » sont d'excellents professionnels dans leur champs de compétences, mais qu'ils ne savent pas se « vendre » (notamment parce qu'ils sortent souvent d'une longue période de stabilité professionnelle). Elles mettent donc en place des formations au métier de consultant dans le cadre desquelles le « porté » apprend les techniques de prospection et la logique commerciale du consulting individuel. Des formations complémentaires sont parfois proposées : gestion du temps – gestion du stress – marketing – financement. Certaines de ces formations sont gratuites ; d'autres sont payantes et peuvent être financées par le « porté » grâce aux sommes qu'il a affectées à son compte professionnel.

Par ailleurs des moyens « logistiques » peuvent également être mis en place. Des outils de communication sont alors à la disposition du « porté » (cartes de visite, plaquette de présentation...) et les plus grosses structures organisent même la mise en réseau de leurs consultants.

Il convient de préciser que ces services complémentaires ne sont pas obligatoires et constituent ainsi des pratiques qui permettent de différencier les sociétés de portage entre elles.

---

<sup>5</sup> Cette partie fait l'objet d'un développement plus conséquent page 44



## II. APPREHENSION QUANTITATIVE DU PHENOMENE : LE PORTAGE SALARIAL EN CHIFFRES

### II.1 LES LIMITES DE L'APPROCHE QUANTITATIVE

---

Les limites liées aux sources d'information : nous ne disposons que des données fournies par le SNEPS et par la FENPS, les deux principaux syndicats du secteur. Il convient de remarquer que les chiffres transmis par le SNEPS sont plus complets que ceux de la FENPS, c'est pourquoi nous exploiterons essentiellement les chiffres du SNEPS.

### II.2 VOLUME D'ACTIVITE

---

#### II.2.1 Les chiffres globaux de l'activité

Si l'on cumule les données d'activité fournies par le SNEPS et la FENPS, plus de 190 millions d'euros de chiffre d'affaires hors taxe auraient été générés par le portage salarial en 2005. Ce chiffre représenterait un peu plus de 3 414 095 d'heures travaillées et rassemblerait 11 583 cadres (7083 « portés » au SNEPS et 4500 à la FENPS). Néanmoins les salariés en équivalent temps plein sont relativement peu nombreux par rapport à la population globale des portés du SNEPS, puisqu'ils sont au nombre de 1137 sur les 7083 « portés » du SNEPS.

Le niveau de facturation moyen, par journée de 7 heures, pour un salarié d'une société du SNEPS est de 469 €. Ce qui est relativement faible par rapport aux prix généralement pratiqués dans le secteur du conseil. D'après A. Maciera Coelho, PDG de Jam Conseil, le niveau minimum en terme de facturation pour les sociétés membres du SNEPS est de 300€. Dans son entreprise, le niveau moyen de facturation serait de 700 €, avec un minimum aux alentours de 400€ et un maximum pouvant avoisiner les 2000€.

Pour les sociétés faisant partie du SNEPS l'activité est en expansion sur un rythme moyen de 30 % par an sur les deux dernières années.





## II.2.2 Hypothèses sur la forme capitalistique du secteur

Même si le SNEPS ne représente, en nombre, qu'une faible partie du secteur (15 sociétés sur un total de 96 structures déclarant faire du portage), il regroupe, en termes d'activités, les plus grosses sociétés. En effet les 15 membres du SNEPS génèrent un chiffre d'affaires de 128 497 K€ contre un peu plus de 60 000 K€ (en 2005, 25 sociétés adhérentes sur les 31 de la FENPS ont réalisé un chiffre d'affaires équivalent à 55 000 K€) pour les 31 membres de la FENPS. Le SNEPS concentre donc les sociétés de portage les plus importantes du secteur et représente 68% du secteur en terme de chiffre d'affaires.

Les chiffres transmis par le SNEPS révèlent que la majeure partie de l'activité est réalisée par quelques sociétés, souvent les plus anciennes, ce qui nous renforce dans l'idée que le secteur du portage salarial, malgré une forme atomistique apparente, est caractérisé par la domination économique de quelques sociétés.

Parmi les membres du SNEPS, on peut distinguer sommairement trois groupes de sociétés de portage :

- Les sociétés les plus importantes, celles qui réalisent un CA > 10 000 K€

	<i>ITG</i>	<i>Ad'Missions</i>	<i>Valor</i>	<i>Jam Conseil</i>	<i>Alter &amp; Co</i>	Total
CA	39 410	23 726	14 199	13 857	10 010	101 202
% du CA total des sociétés membres SNEPS	30.7	18.5	11.1	10.8	7.8	78.8

Les 5 plus importantes sociétés du SNEPS réalisent à elles seules 78,8 % du chiffre d'affaire réalisé par les sociétés membres du SNEPS, soit au niveau plus global du secteur, 53,3 % du chiffre d'affaires total (chiffres d'affaires SNEPS et FENPS cumulés)

On peut même aller plus loin dans l'analyse en opérant une distinction dans ce groupe entre ITG, Ad'Missions et les autres. Les deux premières réalisent en effet un peu moins de la moitié du CA des sociétés membres du SNEPS, ce qui est assez considérable, notamment quand on compare le chiffre d'affaires cumulé de ces deux sociétés, plus de 63 000 K€, avec le chiffre d'affaires des 31 membres de la FENPS, un peu plus de 60 K€. Enfin, pour être complet, ces deux sociétés réalisent un tiers du chiffre d'affaires total (chiffres d'affaires



SNEPS et FENPS cumulés)

En moyenne, pour ces plus grosses sociétés, le chiffre d'affaires annuel par salarié est de 16 K€, avec un minimum de 13,6 K€ pour la société JAM Conseil et un maximum de 22,5 K€ pour Valor.

- Les sociétés dont le poids économique est moyen avec un chiffre d'affaires qui est  $\leq$  à 3 000 K€ et  $>$  10 000 K€

	<i>Altozem</i>	<i>Savoir – Faire</i>	<i>ACPI</i>	<i>HPR</i>	<i>Intervia</i>	Total
CA	3 142	7 203	3 853	3 596	3 668	21 462
% du CA total des membres SNEPS	2.4	5.6	3.00	2.8	2.9	16.7

- Les sociétés dont le CA  $<$  3 000 K€

	<i>Aclys</i>	<i>ACEFAS</i>	<i>CALLEO</i>	<i>Adequialiance</i>	<i>Access Etoile</i>	Total
CA	2 221	1 574	812	143	1 232	5982
% du CA total des sociétés membres SNEPS	1.7	1.2	0.6	0.11	0.96	4.7

Il convient de souligner que les sociétés dont le poids économique est le plus important sont celles qui sont présentes sur le secteur du portage salarial depuis longtemps, en moyenne pour les 5 premières, depuis le milieu des années 90. Certaines ont même été pionnières dans la création du concept de portage salarial. Les plus petites sociétés ont, quant à elles, été créées plus récemment, dans les années 2000.

A noter enfin que certaines sociétés, comme Valor ou Alter & Co, ont des implantations régionales, 6 pour la première et 3 pour la seconde. Néanmoins l'appréhension du portage salarial par la dimension géographique n'est pas très intéressante puisque les « portés », par définition autonomes, peuvent exercer leurs activités loin du siège des structures de portage.

### **L'activité des sociétés de portage, en termes d'heures travaillées et de salaires**

En moyenne, un porté faisant partie d'une société du SNEPS travaille 24 heures par mois, la moyenne la plus basse étant 16 heures pour la société JAM Conseil et la moyenne la plus haute étant 87 heures pour la société Savoir-Faire. Il serait intéressant de disposer de



données permettant d'apprécier la dispersion en terme de temps de travail et d'identifier le nombre de salariés qui ont un temps de travail significativement plus élevé par mois et par an et ce, indépendamment du type de contrat de travail.

Les chiffres suivants, recueillis par le SNEPS, montrent que les CDI seraient plus utilisés que les CDD par les sociétés de portage.

Montant des salaires en CDI	<b>53,78 %</b>
Montant des salaires en CDD	46,22 %

La part des salaires versés en contrats à durée indéterminée (CDI) est de 53,78% ce qui est environ 7,5 points supérieur à celle des contrats à durée déterminée (CDD).

Néanmoins, il serait intéressant de compléter cette information par le nombre de portés en CDD et en CDI.

A noter également que ce sont essentiellement les plus grosses structures qui utilisent majoritairement les CDI, comme semble l'indiquer l'exemple de la société ITG, dont les chiffres qu'elle nous a fournis sont présentés ci-dessous :

Type de contrat	25/03/2006	
	Nombre	%
<b>CDD</b>	<b>207</b>	<b>9.5%</b>
<b>CDI</b>	<b>1582</b>	<b>72.9%</b>
<b>En instance</b>	<b>381</b>	<b>17.6%</b>
<b>Total</b>	<b>2170</b>	<b>100.0%</b>

Il convient là aussi de nuancer un peu ces constats car généralement il ne s'agit pas de CDI classiques : soit il est fait appel au contrat de travail à temps partiel modulé, soit au contrat de travail intermittent dont le cadre juridique a été fixé par la loi du 19 janvier 2000 (loi Aubry II)

Quant aux revenus, leur niveau moyen est relativement faible, 9 910 € par an, même si le fait d'agrèger les données (salaires annuels pour un travail équivalent temps plein) montrerait un revenu annuel de très bon niveau, 61 713 €. Le problème est que les chiffres dont nous disposons ne permettent de dégager que des moyennes alors qu'à l'évidence il serait intéressant de sérier différents sous-groupes, par exemple par tranche d'âges, par type de projets professionnels, par sexe etc.

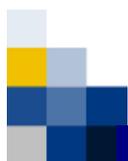
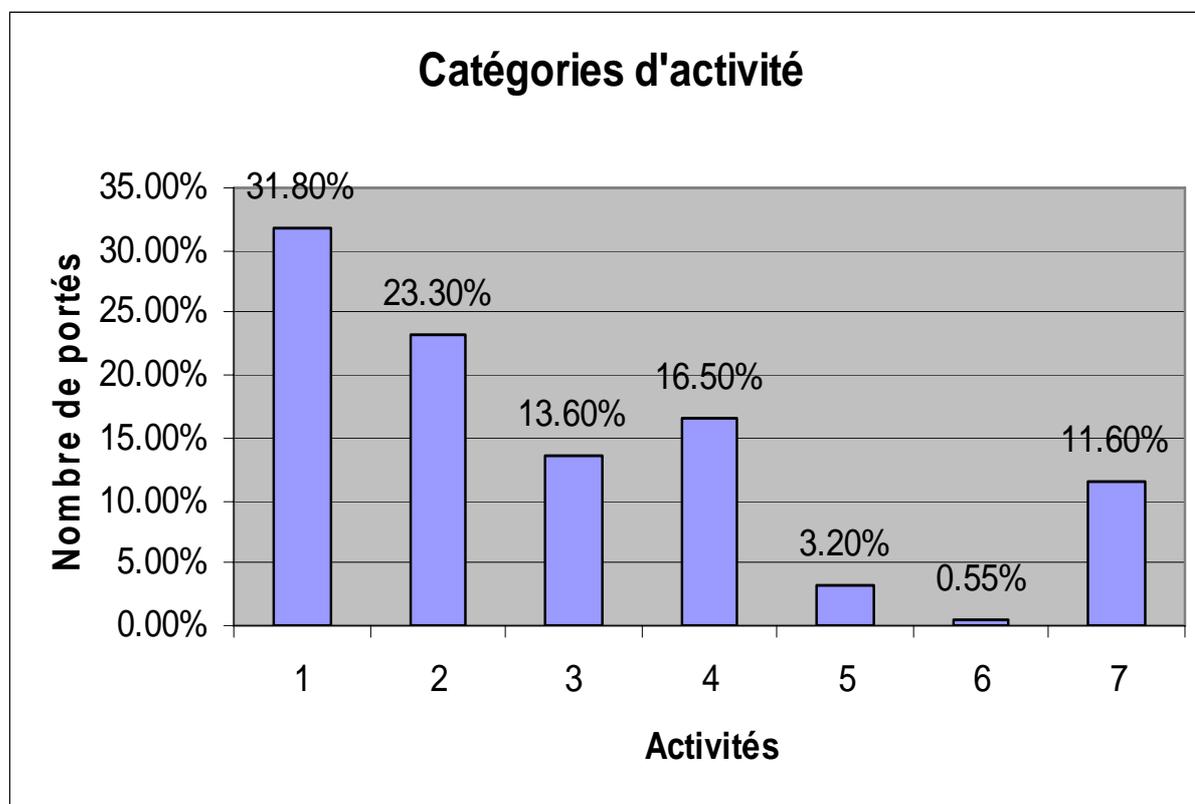




A partir des chiffres fournis par le SNEPS, on peut ajouter qu'en moyenne le taux de salaire brut s'élève à 283€ par jour, au regard d'un taux de facturation journalier équivalent à 469€. Ces pratiques salariales et de facturation permettent de montrer que le portage salarial tel qu'il est pratiqué au SNEPS rejoint les moyennes du secteur du conseil.

### II.2.3 Les grandes catégories d'activités du portage salarial

Les chiffres dont nous faisons état dans cette partie nous ont été communiqués par le SNEPS.





## 1. Code NAF 742C

**Bureau d'études – Méthode – Qualité – Environnement (949 personnes soit 19,5%)**

Audit/organisation/qualité (12); bureau d'étude (7); consultant technique (2); études Audit (104); expertises scientifiques (11); experts technique (672); ingénierie (5); ingénieur technique (14); qualité/sécurité (51); environnement (19); qualité/environnement (35) ; assistance à MO (17)

**Industrie – Logistique (181 personnes soit 3,73%)**

Biologie (2); production (12); expertises logistique ingénierie (152); logistique (15).

## 2. Code NAF 741 G

**Conseil RH (1049 personnes, soit 21,59 %)**

Bilan de compétences et coach (29); Coaching (19); formation (383); Finance/contrôle de gestion (30); gestion (10); gestion des RH (540); gestion financière (16); gestion industrielle/production (2); recrutement (20).

**Conseil en stratégie (498 personnes, soit 10,25 %)**

Management (44); management de projet (43); organisation (32); services généraux (1); stratégie (18); stratégie/management (136); stratégie/organisation/logistique (110); développement (4); conseil de direction (110).

## 3. Nouvelles Technologies – Multimédia (660 personnes soit 13,6 %)

Informatique/Internet NTIC (558); innovation/R&D (3); Internet (3); multimédia (24); R&D (17); scientifique et technique (12); sécurité/normes ISO (6) ; CFAO/DAO (4) ; graphisme (6) ; infographie (27)

## 4. Marketing – Communication (800 personnes soit 16,47%)

Commercial (0); communication/Marketing (9); marketing (83); marketing communication (237); marketing/vente/développement commercial (221); communication (250).

## 5. Code NAF 748G

**Traduction – Rédaction (154 personnes soit 3,17%)**

Rédaction (23); traduction (128); traduction/correction (3).

## 6. Graphisme – Design (27 personnes soit 1,67%)

Décoratrice (1); design (4); design/stylisme (5); styliste (16); direction artistique (1).

## 7. Autres (540 personnes soit 11,12%)

Autres spécialités (491); immobilier/BTP (2); organisme publics/collectivités





**locales (5); relaxation (6); secteur associatif (2); sociologie/anthropologie (16); télé secrétariat (17); veille intelligence économique (1).**

Les métiers du conseil RH et du conseil en stratégie auprès des directions générales occupent un peu moins d'un tiers de la population des « portés » (31,80 %). Viennent ensuite les missions dédiées aux bureaux d'études, à l'industrie et à la logistique (23,3 %), suivis du marketing et de la communication (16,5 %) et des nouvelles technologies et du multimédia (près de 13 %). La finance est un secteur peu représenté, mais voué à se développer à l'avenir.

On peut, à partir de ces chiffres, considérer que la branche « Etudes, Conseil, Informatique et Ingénierie » représente, en gros, 85 % de l'activité des sociétés de portage (ce chiffre rejoint celui avancé par les personnes interrogées lors de cette étude). Sont exclus de ce pourcentage les métiers du graphisme et du design, de la traduction et de la rédaction, de l'industrie et de la logistique et ce que le classement ci-dessus comptabilise dans la catégorie « Autres ».

Ces chiffres, issus d'un travail de recueil effectué par le SNEPS, sont à prendre avec prudence car les sociétés de portage n'ont pas encore de critères de tri identiques, si bien que le degré de pertinence de cette répartition reste assez limité.

### **II.3 ELEMENTS QUANTITATIFS CONCERNANT LES « PORTES »**

---

Il n'existe aucune statistique officielle sur le nombre de « portés » en France. Les estimations varient de 10 000 à 30 000 selon les sources. Dans les pays où certaines pratiques sont proches du portage, le nombre de personnes insérés dans ces dispositifs varieraient de 80 000 à 100 000 en Italie, en Allemagne ou au Royaume-Uni.

L'étude de l'APEC distingue trois types de consultants travaillant par portage :

- Les prestataires (un tiers des « portés ») : ils vendent une prestation définie clairement (exemple : produit pré-packagé comme une formation) dont le contenu et l'objectif sont prédéfinis et dont le prix de marché est déterminé.
- Les experts (la majorité des « portés ») : ils ne travaillent pas sur un produit pré-défini, mais le contenu de leur mission est défini par une phase préalable de diagnostic permettant de proposer du « sur-mesure ». Ils interviennent donc en

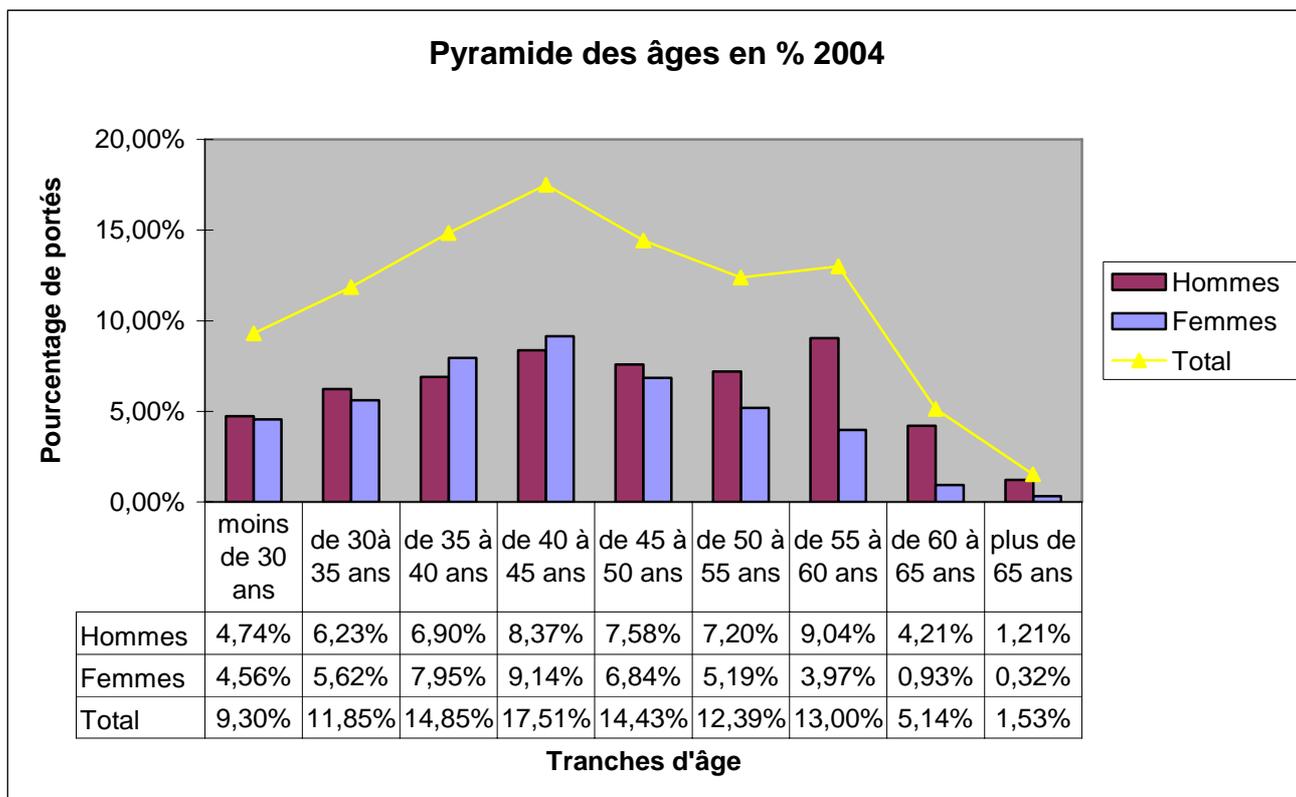


fonction de leur expertise « pointue » dans un domaine précis. La tarification, variable, est déterminée par la spécificité de leur mission.

- Les « exécutive » (moins d'un « porté » sur dix) : cela concerne les missions de conseil : conseil à la direction sur les stratégies industrielles, financières ou managériales.

### II.3.1 Age et sexe

Le tableau ci-dessous permet de voir la répartition par âge et par sexe des portés\*



\* échantillon de 5698 personnes

#### **Progression des « moins de 45 ans »**

Moins de 45 ans	<b>53,51 %</b>
Plus de 45 ans	46,49 %

Traditionnellement l'activité de portage salarial intéresse essentiellement les cadres « seniors » de plus de 45 ans. Mais pour la première fois en 2004, la population des moins de 45 ans représentent plus de 53 % de l'effectif du SNEPS et a dépassé celle des plus de



45 ans

Cette évolution trouve sa source dans 2 facteurs :

- L'émergence et le développement des métiers liés aux nouvelles technologies de l'information et de la communication dont les opérateurs sont actuellement plutôt des moins de 35 ans,
- L'augmentation du nombre de femmes dans ces tranches d'âge (elles sont majoritaires dans les tranches 35-45 ans)

**Prédominance du nombre de femmes dans les tranches de « 35 à 45 ans »**

	Hommes	Femmes
Moins de 45 ans	49 %	51 %
Plus de 45 ans	63 %	37 %
<b>Total</b>	<b>54,5%</b>	<b>45,5%</b>

De manière générale, sur la tranche des plus de 45 ans, ce sont les hommes qui utilisent le plus le portage salarial.

Néanmoins, cette tendance s'équilibre sur la tranche des moins de 45 ans où les femmes représentent 51% des effectifs. Tendence qui se précise quand on segmente plus finement les tranches d'âge. En effet, le tableau ci-dessous montre clairement que dans les tranches d'âge « de 35 à 40 ans » et de « 40 à 45 ans » les femmes sont nettement plus nombreuses que les hommes.

	Hommes	Femmes
De 35 à 40 ans	46,45 %	<b>53,55 %</b>
De 40 à 45 ans	47,8 %	<b>52,2 %</b>

Ces résultats montrent donc que le portage salarial est un mode de travail attractif pour les femmes cherchant à optimiser vie professionnelle et vie familiale puisqu'il leur permet d'aménager leur temps de travail en fonction de leur choix de vie, ce qui est plus difficile dans une entreprise classique.





### II.3.2. Questionnements sur les revenus

Un « porté » d'une société membre du SNEPS travaille en moyenne 24 heures par mois pour un salaire annuel moyen de 9910 €. Face à ces chiffres, très faibles, une première question se pose, question qui va guider la suite de notre réflexion : comment le « porté » moyen peut-il vivre avec un niveau de salaire aussi bas ?

On peut légitimement imaginer le scénario suivant, scénario qu'il pourrait être intéressant de tester auprès d'une population de « portés » plus représentative :

- D'un côté des individus qui ont un niveau de salaire faible. On retrouverait alors dans cette population : des personnes en fin de parcours professionnel, voire à la retraite, dont les exigences salariales sont moindres. Des individus qui prévoient de devenir indépendant et considèrent le portage comme un moyen de tester leur marché. Des individus qui ont des sources de revenus complémentaires. Enfin des individus qui sont dans une situation professionnelle difficile.
- De l'autre côté des individus qui ont un niveau de salaire plus élevé parce que le portage salarial est leur activité principale et donc ils en vivent.

Il serait donc intéressant d'infirmer ou confirmer ce scénario avec une étude de plus grande ampleur.



### III. APPREHENSION QUALITATIVE DU PHENOMENE

Ces données quantitatives traduisent, à travers une augmentation, un rajeunissement et une féminisation de la population des portés, une montée en puissance du phénomène. Néanmoins cette approche est imparfaite étant donné les limites inhérentes aux données collectées, d'où l'intérêt de la croiser avec une approche plus qualitative qui permettra d'une part de confirmer ou de relativiser les données chiffrées observées et d'autre part, de mieux cerner le phénomène et le succès qu'il paraît rencontrer depuis deux ans.

Nous verrons dans un premier temps que le portage salarial recouvre des situations d'emploi très diverses. Dans un second temps, nous verrons que si le portage salarial était à ses débuts un mode de travail transitoire, il apparaît aujourd'hui comme étant de plus en plus un mode de travail durable.

#### III.I DES PARCOURS TRES DIVERS...

---

Nous nous baserons en partie sur l'approche sociologique développée par E. Reynaud dans le rapport coréalisé avec L. Coquelin « *Les professionnels autonomes – Une nouvelle figure du monde du travail* ».

Le travail sociologique d'E. Reynaud est fondé sur des interviews de 22 professionnels. Cette approche qualitative a permis par l'exploration en profondeur d'un éventail de situations différentes de comprendre les conditions d'émergence de ces pratiques professionnelles. Il ne s'agissait donc pas de seulement reconstituer des trajectoires professionnelles de l'extérieur mais bien d'éclairer les conditions dans lesquelles s'opèrent des choix stratégiques pour l'exercice d'un métier, sous quelles contraintes, avec quelles ressources, avec quel projet.

Compte tenu de l'objectif de notre étude, qui est de faire un état des lieux du secteur, nous ne reprendrons que certaines des conclusions d'E. Reynaud.

Tout d'abord, le premier enseignement à tirer est la très grande diversité des situations d'emploi qui relèvent de ce groupe si bien qu'il serait plus approprié de parler de portages salariaux et que de portage salarial.



### III.1.1 Le portage salarial : choix ou contrainte ?

E. Reynaud distingue trois catégories de professionnels dans le portage salarial :

- Ceux pour qui l'autonomie, via le portage, est le seul moyen de garantir un exercice professionnel à des personnes qui auraient – selon leur expérience – peu de chances d'en retrouver sous une autre forme, salariée ou entrepreneuriale. On distingue dans cette catégorie des salariés âgés licenciés de leur entreprise ou des professionnels licenciés dont l'expertise très pointue concerne peu d'entreprises et surtout un mode de fonctionnement par projet
- Ceux pour qui l'autonomie est un moyen de sortir d'une carrière dont l'évolution dans une entreprise classique paraît « bloquée »
- Ceux qui, enfin ont le sentiment d'exercer un libre choix, en choisissant un mode d'exercice professionnel dont ils ont défini le contenu et tracé les contours

Dans le premier cas, le choix du portage salarial est contraint et renvoie à une stratégie de lutte contre le déclassement. Il apparaît comme le résultat d'un faisceau d'événements professionnels non maîtrisés ou inattendus : reconfiguration du secteur d'activité où les compétences détenues deviennent inutilisables, erreurs de parcours, association professionnelle malheureuse, séjours trop longs à l'étranger...L'activité en indépendant devient ici l'alternative au chômage de longue durée ou à un très important déclassement professionnel. On remarquera que, dans ce cas, les professionnels concernés attendent une amélioration de leur situation et pas seulement une solution de survie. C'est donc dans cette catégorie que l'on trouve « les installations contraintes » où le cadre regrette ce qu'il a perdu, et déplore, plus particulièrement, les tâches nouvelles qui ne lui incombait pas auparavant dans le cadre de la division des fonctions dans une grande entreprise.

Dans le deuxième cas, l'installation indépendante, comme « porté », est présentée comme une manière de poursuivre une trajectoire professionnelle que l'organisation des trajectoires salariées freinait ou rendait impossible. En ce sens, l'entrée dans le portage salarial peut aussi renvoyer à des interrogations plus générales sur ce qu'est une trajectoire de promotion en entreprise. Cette catégorie peut regrouper aussi bien des personnes qui ont été licenciées que des personnes qui ont choisi de partir de leur propre chef ou qui ont refusé de s'engager plus avant car la mobilité ascendante dans leur entreprise était limitée.



Enfin, troisième cas, le changement de statut (de salarié à porté) renvoie à des aspirations plus individuelles. Il peut être sous-tendu par des interrogations générales, sur la place et le sens du travail dans l'existence de la personne et témoignent d'une volonté de reprendre ou de garder la maîtrise de ses engagements professionnels. La remise en cause de la situation antérieure dépasse alors le seul cadre du statut d'emploi et c'est dans ce cas que l'on trouve des changements de contenu du métier. C'est dans ce cas aussi qu'on retrouve les situations les plus incertaines, les plus instables, probablement du fait de cette remise en cause double, qui conduit le professionnel aux limites de ses compétences éprouvées. Mais peut-être aussi ces professionnels sont ceux qui ont été rencontrés dans une phase où leur situation était encore fortement mouvante, plus marquée par l'interrogation que par les réponses, encore à venir.

Si l'on recoupe ces constats avec l'évolution quantitative de la population des « portés » depuis deux ans, et notamment avec les phénomènes constatés de rajeunissement et de féminisation, on peut faire l'hypothèse que le portage salarial devient de plus en plus un choix de vie, ce qui, si l'on pousse encore un peu plus loin l'analyse, semblerait indiquer que le portage salarial va devenir de moins en moins une solution temporaire et donc de plus en plus un mode de fonctionnement durable.

### III.1.2 Le portage salarial : un phénomène qui recouvre des statuts et des formes d'emploi très variés

Pour la même personne, E. Reynaud montre qu'il existe de multiples possibilités de statuts et de modes d'exercice et, entre elles, de très nombreuses combinaisons, successions dans le temps ou superposition.

Le choix du portage salarial apparaît plutôt comme un processus progressif, fait d'essais et d'erreurs, étalé dans le temps et sujet à de fréquents réajustements, à l'intérieur d'un projet professionnel maintenu.

La combinaison de statuts divers, donc de modes d'intervention professionnelles différents, de types de revenus différents est particulièrement frappante : un mi-temps salarié, des honoraires, une indemnisation Assedic et des activités réduites ou limitées dans le temps...

L'étude d'E. Reynaud révèle ce qu'elle appelle un « *bricolage institutionnel* », qui ne semble pas se réduire à une solution transitoire, destinée à répondre aux difficultés d'un début d'installation, mais bien venir en appui à la recherche d'autonomie et de sécurité des professionnels. Peu se plaignent de la complexité de leur situation, qu'ils ne semblent pas





avoir du mal à gérer. Elle se manifeste aussi par la construction de plusieurs structures concomitantes dans lesquelles sont logés des pans différents de l'activité.

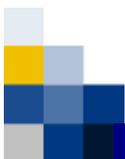
Ce « *bricolage institutionnel* » a des conséquences juridiques et notamment pose la question des limites de la légalité des nouvelles formes de l'activité. Les professionnels eux-mêmes ne sont pas toujours certains d'être dans leur bon droit. Comme le note l'étude réalisée en 2003 par L. Coquelin et E. Reynaud, la logique qui inspire les différents régimes est poussée dans ses retranchements : ainsi de l'indemnisation du chômage, utilisée pour stabiliser la situation, les revenus et les droits du professionnel, entre deux missions, deux CDD. Néanmoins si cette évolution a été rendue possible, dans le passé, par l'assouplissement des conditions d'accès à l'indemnisation des modes de calcul des droits acquis et des possibilités de report, elle semble aujourd'hui remise en cause, ou tout du moins plus incertaine, l'UNEDIC durcissant apparemment ses positions sur la question de l'indemnisation des « portés ».

Les professionnels exercent plus d'un métier. Au sens le plus simple tout d'abord puisque tous, quel que soit leur statut d'emploi, doivent intégrer une dimension commerciale à leurs activités professionnelles : se faire connaître, activer son réseau, trouver de nouveaux contacts, valoriser et diffuser ses acquis.

Plus centralement, la diversification des modes d'exercice professionnel d'une même spécialité (conseil + formation, missions + mi-temps) ou même la répartition du temps de travail entre plusieurs activités différentes (conseil + animation culturelle, enseignement + édition...) est souvent une nécessité : on retrouve ici les observations de P.M. Menger à propos des artistes pour qui la diversification des compétences et des capacités à intervenir et des lieux d'intervention est une stratégie de répartition des types de risques et qu'elle rend le professionnel moins vulnérable.

**Conclusions** : la part du choix et de la contrainte sont en réalité intimement liées, d'où la difficulté de caractériser le portage salarial en des termes tranchés. Les professionnels tiennent toujours compte de leurs expériences professionnelles antérieures et surtout de l'analyse qu'ils en font et il est clair que la très grande majorité des cadres ne choisit pas spontanément le portage salarial, ils l'ont généralement fait après une rupture (licenciement dans la plupart des cas, démission, événements privés, « ras-le-bol »...).

Certaines trajectoires montrent néanmoins que les professionnels faisant l'expérience du portage salarial découvrent un mode de travail correspondant à leurs aspirations, transformant ainsi le portage salarial, initialement vu comme transitoire en un mode de travail





durable.

## III.2...QUI FONT DU PORTAGE SALARIAL UN MODE DE TRAVAIL TRANSITOIRE...

---

### III.2.1 Une passerelle vers la création d'entreprise

Le salariat offre un système de protection sociale en terme d'assurance maladie, d'assurance vieillesse et d'assurance chômage préservé dans le cas du portage. En effet, le statut de porté salarié présente l'avantage de poursuivre en quelques sortes tous les efforts de capitalisation qui ont été entrepris aussi bien pour la retraite que vis-à-vis des ASSEDIC. C'est pourquoi le portage est adapté pour les cadres qui souhaitent effectuer des missions de « façon autonome » tout en espérant conserver les avantages du statut salarié, et notamment les allocations chômage lors des périodes non travaillées.

En offrant ce confort lié au statut de salarié et la souplesse des professions libérales, le portage constitue une transition adéquate pour démarrer et tester une activité avec un risque minimum. Le portage est ainsi adapté aux cadres qui projettent de créer leur entreprise, afin de vérifier la pertinence de leur projet, notamment au niveau du marché visé, de leurs compétences, et des conditions du travail en indépendant.

Les sociétés de portage recommandent aux consultants de réserver une journée par semaine à la prospection – fidélisation des clients (activation du réseau, maintien des contacts, prospection...) pour assurer le renouvellement des missions et des clients. Mais, comme le pointe l'étude de l'APEC à travers des témoignages de « portés », il serait souvent difficile d'assurer ce travail de prospection parallèlement aux missions. De ce fait, le portage salarial ne peut être que transitoire. Il est par exemple manifeste que certains « portés » réalisant un fort volume d'activité souhaiteraient pouvoir embaucher afin de pouvoir se consacrer davantage à la prospection. Mais le statut de « porté » leur interdit de recruter quelqu'un, si bien qu'ils se retrouvent freinés dans le développement de leur activité. On touche ici aux limites du portage.

En ce sens celui-ci paraît particulièrement adapté pour démarrer une activité mais dès lors



que le volume d'activité devient important, le portage n'est plus adéquat car il ne permet pas l'embauche de personnel. Dans ce cas la création d'entreprise s'impose, et le portage constitue bien un tremplin qui la facilite.

Selon une étude statistique publiée sur le site [www.guideduportage.com](http://www.guideduportage.com), 24,3 % des 1120 personnes qui ont répondu utilisent le portage salarial pour tester une nouvelle activité avant de s'installer définitivement à leur compte.

### III.2.2 Une passerelle vers l'entrée et surtout la sortie du marché du travail

Si le travail par mission concerne généralement les cadres confirmés dotés d'une expertise liée à une expérience professionnelle conséquente, ce mode de travail peut aussi constituer un moyen d'entrer en contact avec les entreprises et ainsi faciliter l'insertion professionnelle.

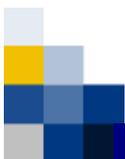
Selon l'étude publiée sur le site [www.guideduportage.com](http://www.guideduportage.com), 3,8 % des interrogés considèrent le portage salarial comme un moyen d'acquérir une première expérience professionnelle.

Mais c'est surtout aux difficultés des quinquagénaires à intégrer une entreprise en CDI que le portage répond particulièrement bien. Il s'apparente ainsi à une « passerelle » vers la retraite. Souvent vécus au début comme un choix par défaut, dans le sens où ils auraient préféré un emploi stable dans une entreprise, généralement ils ne souhaitent plus retourner en CDI dans une entreprise après avoir expérimenté le portage et ses avantages (souplesse dans la gestion du temps, niveau d'autonomie plus élevé, meilleure qualité de vie gagnée...). Ainsi 24,1 % des personnes interrogées auraient choisi le portage salarial pour sortir du chômage et retrouver une activité professionnelle.

Néanmoins, certains cadres ne parviennent pas à faire ce que l'étude de l'APEC nomme « le deuil du salariat », et n'ont qu'un but, retrouver un emploi fixe dans une entreprise, car le mode de travail par mission ne leur convient pas.

### III.2.3 Le travail par mission, vécu comme un déclin

Le portage salarial peut en effet s'avérer difficile à vivre pour les cadres qui ont besoin d'être inséré dans un collectif de travail, qui ont besoin de se sentir appartenir à une entreprise, à une équipe. Le travail par missions ne correspond pas non plus à ceux qui ont un fort besoin de stabilité, avec une visibilité à long terme de leur activité, qui aiment travailler dans la continuité, dans la régularité, qui ne supportent pas l'incertitude.





Malgré cela, beaucoup des cadres partageant cette opinion voient dans le portage salarial un moyen de se faire connaître auprès d'entreprises qui pourraient ensuite les embaucher en CDI.

Nous ne disposons pas de données statistiques nous permettant de chiffrer la proportion des « portés » qui vivent mal leur situation de travail. Simplement, ce que l'on peut dire avec certitude, c'est qu'ils font partie des 24,1 % des personnes interrogées qui auraient choisi le portage salarial pour sortir du chômage et retrouver une activité professionnelle.

Ainsi, si l'on cumule les données chiffrées fournies par l'étude publiée sur le site [www.guideduportage.com](http://www.guideduportage.com), 52,2 % des personnes interrogées voient le portage salarial comme un mode de travail transitoire, soit vers la création d'entreprise, soit vers la retraite, soit vers la réintégration ou l'intégration dans une entreprise classique.

Si le portage salarial revêt cette dimension transitoire, il apparaît également de plus en plus comme un mode de travail durable.

### **III.3...OU UN MODE DE TRAVAIL DURABLE**

---

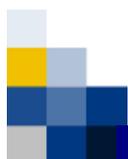
Il semblerait en effet que le portage salarial corresponde aussi, chez les salariés et notamment les cadres, à une velléité d'autonomisation. Depuis deux ans, la tendance au rajeunissement de la population des « portés » semble confirmer cette évolution.

Une question se pose alors : quelles sont les raisons qui poussent les salariés d'entreprise classique à se tourner durablement vers le portage salarial ?

#### **III.3.1 Le portage salarial : un choix de vie contre les contraintes des entreprises classiques ?**

Le choix effectué par ces personnes est celui d'un statut et de conditions d'emploi bien plus que celui d'un niveau et d'un type de revenus. Mais c'est autant et presque plus le choix de conditions et de contenus de travail.

La plupart des professionnels rencontrés par E. Reynaud sont porteurs de très fortes exigences professionnelles : l'autonomie est pour eux la possibilité d'exercer leur activité comme ils le souhaitent, c'est-à-dire dans des conditions qu'ils souhaitent mais aussi dans le respect de ce qu'ils estiment être de véritables exigences de qualité et d'éthique.





Généralement ils sont très critiques à l'égard des entreprises qu'ils ont connues, ce qui est normal puisqu'ils en sont partis d'une manière ou d'une autre mais leur dureté ne dépend pas des conditions dans lesquelles s'est fait leur départ. Pour E. Reynaud, on ne peut réduire leurs critiques à de la rancœur et à de la déception. Ce sont plutôt les signes de ce qu'ils recherchent à travers ce nouvel exercice professionnel.

**a. *Quand l'organisation du temps de travail en entreprise est perçue comme une contrainte injustifiée***

L'entreprise apparaît dans les discours des portés recueillis par E. Reynaud comme extrêmement rigide dans l'organisation des temps et l'absence de capacité de contrôle sur cette organisation a été très péniblement ressentie. Il ne s'agit pas là de quantité de temps mais de maîtrise des conditions de son activité professionnelle et, plus généralement, de l'organisation des différents éléments de sa vie.

Les femmes « portées » voient même dans l'emploi salarié et son mode d'organisation du temps de travail la marque d'un modèle masculin de disponibilité infinie pour les activités professionnelles.

Et en définitive, plus que la contrainte elle-même, c'est le bien-fondé de cette organisation du travail qui est mis en doute.

**b. *Quand le portage est un moyen de revenir à l'essence même de son métier***

Le portage serait un mode de travail qui permettrait de se concentrer sur son cœur de métier. Deux raisons à cela :

- Dans une entreprise classique le salarié est souvent obligé de composer avec des enjeux internes de pouvoir et des problèmes relationnels qui prennent le pas sur le métier en lui-même. Le portage serait alors un mode de travail qui permettrait aux salariés déçus de retrouver l'essence même de leur métier, d'une part parce qu'ils exercent leur activité en solo, d'autre part parce que les sociétés de portage prennent en charge tous les aspects comptables et administratifs liés à la réalisation de missions chez un client, ce qui permet de se concentrer exclusivement sur le métier en lui-même.



- Le portage salarial permettrait aussi aux « portés » d'exercer leur métier en respectant les principes et valeurs qui leur sont propres et non plus en étant obligé de se plier aux décisions prises par les dirigeants des entreprises classiques, décisions souvent présentées comme contraires aux principes déontologiques inhérents à la compétence professionnelle.

**c. Le refus des grandes structures**

Si l'entretien d'un réseau peut être ressenti comme une tâche assez lourde, il semble que la participation à une organisation étendue et complexe soit évaluée par beaucoup comme pesante et plus décourageante encore. Dans les verbatims utilisés par E. Reynaud dans son étude, les « portés » avancent en effet la difficulté à créer et à changer les choses dans une grande structure, le portage apparaissant ici comme un mode d'activité favorisant la création et l'expression. On retrouve enfin des positions très critiques par rapport aux luttes de pouvoir qui consommeraient une énergie disproportionnée.

### III.3.2 Remarques conclusives sur les trajectoires des « portés »

En conclusion de cette partie :

		<b>% des personnes interrogées</b>	<b>% des personnes interrogées</b>
Le portage salarial comme mode de travail transitoire	Une passerelle vers la création d'entreprise	<b>24 %</b>	<b>52 %</b>
	Une passerelle vers l'entrée et la sortie du marché du travail	<b>28 %</b>	
Le portage salarial comme mode de travail durable			<b>48 %</b>





24 % voient le portage comme une passerelle vers la création d'entreprises, tandis que 28 % considère ce mode d'activité comme une passerelle vers l'entrée ou la sortie du marché du travail. Le portage salarial est donc un mode de travail transitoire pour 52 % des personnes interrogées.

Pour les 48 % restant, le portage salarial est un mode de travail durable.





## IV. UN PHENOMENE AU CŒUR DES TRANSFORMATIONS DU MONDE DU TRAVAIL...

Le portage salarial participe du mouvement actuellement croissant dans les professions qualifiées et très qualifiées de l'autonomisation, c'est-à-dire de la sortie de l'organigramme d'une entreprise (ou du refus de s'y insérer) de certains salariés, porteurs d'une forte expertise dans des fonctions transverses, formation, conseil, informatique, plus généralement NTI – Nouvelles technologies de l'Information – édition...

Le phénomène du portage salarial se trouve au confluent de plusieurs évolutions économiques et sociales récentes :

### IV.1 DU COTE DES ENTREPRISES

---

On constate depuis plusieurs années un mouvement de recentrage sur le « cœur de métier », quelle que soit sa définition, et une externalisation des fonctions périphériques et donc des emplois et des salariés qui les occupaient. Ainsi est apparu un secteur en développement, les services aux entreprises, qui regroupe des fonctions d'aide, de conseil et d'encadrement scientifique et technique des fonctions de production.

S'est également généralisé un modèle de concurrence par l'innovation, caractérisé par une évolution permanente des techniques et des produits qui fait du changement un principe de fonctionnement.

Ce double mouvement d'externalisation des activités et d'industrialisation des processus de changement s'est accompagné d'un recours croissant à des compétences « pointues » dans chaque domaine, sans que l'utilisation de ces compétences justifie dans chaque cas la création d'un emploi à temps plein.

Enfin dans les secteurs de la nouvelle économie, des entreprises se structurent d'emblée sous la forme de réseaux professionnels, liés entre eux par des liens juridiques assez divers associant parfois des statuts et des types d'emploi ne relevant pas uniquement du salariat.

Le portage salarial renvoie donc à de nouvelles conditions d'exercice d'une activité professionnelle, souvent très qualifiée et dans des secteurs en développement, fortement marqués par le changement et l'innovation.



## IV.2 DU COTE DES PROFESSIONNELS

---

Du point de vue de l'activité des cadres, cette modification des conditions de la concurrence sous-tend un renouvellement profond des modalités et des finalités de l'activité des cadres.

On retrouve plusieurs logiques à l'œuvre : la prise de distance par rapport à l'entreprise qui peut être contrainte (cas des cadres licenciés), souhaitée par certains cadres qui ont fait une expérience professionnelle précédente dans un statut traditionnel et qui comptent trouver dans cette pratique professionnelle la réponse aux difficultés qu'ils ont rencontrées dans leur carrière antérieure, ou des jeunes à leur sortie de l'enseignement qui n'envisagent pas, par goût ou du fait de leur spécialité très pointue, de ne travailler que pour un seul employeur dans un cadre fixe.

Le dernier élément qui concourt à l'émergence du portage salarial et à une nouvelle forme de travail qu'il sous-tend, se situe dans une prise de distance des cadres avec l'entreprise qui est ambivalente parce qu'intégrant à la fois une dimension de contrainte : risque de chômage, mobilité ascendante réduite...et une dimension stratégique : individualisation des parcours professionnels.



## **SECTION II**

### **Aspects juridiques du portage salarial**





# I LE CONTRAT DE TRAVAIL

En matière de portage, tant le travailleur que la société de portage entendent se situer résolument dans le cadre du salariat en raison des protections inhérentes au statut de salarié et à la sécurité qu'il induit. Le critère distinctif du contrat de travail est le lien de subordination juridique qui unit le travailleur à l'employeur. Or, l'existence de ce lien fait question ici (I.1), quelle que soit la forme contractuelle salariale à laquelle l'entreprise de portage a recours.

## I.1 LA QUESTION PREALABLE DU LIEN DE SUBORDINATION

Une même prestation de travail peut être réalisée par un travailleur au profit d'un donneur d'ordre dans plusieurs cadres. L'un de ces cadres est le contrat de travail que la jurisprudence définit comme la convention par laquelle le travailleur salarié s'engage, moyennant rémunération, à fournir une prestation de travail à un donneur d'ordre (employeur) en se soumettant aux ordres et directives de celui-ci. Par conséquent ce qui distingue le cadre salarial d'exécution d'une prestation de travail du cadre indépendant est l'existence d'un lien de subordination juridique entre les deux contractants ; la subordination est « l'élément structurel du rapport salarial »<sup>6</sup>.

### I.1.1 Lien de subordination et participation à un service organisé

La jurisprudence s'est longtemps montrée extensive pour caractériser un contrat de travail au motif implicite que cela permettait de déclencher le bénéfice d'un statut protecteur pour le travailleur à une époque où le statut social de l'indépendant offrait nettement moins de garanties.

Ce fut le cas notamment des situations de travail où l'exécution du travail n'était pas directement subordonnée à l'employeur mais où le travailleur était dans une situation de dépendance économique par rapport au donneur d'ouvrage. Le législateur a ainsi inclus dans le salariat des situations où le contrat porte essentiellement sur le travail pour un donneur d'ordre unique sans que le salarié soit directement dirigé. Ces situations correspondent aux professions visées par le Livre VII du Code du Travail : travailleurs à

<sup>6</sup> A. Perulli, Travail économiquement dépendant / parasubordination : les aspects juridiques, sociaux et économiques – Etude réalisée pour la Commission européenne, 2001, p. 14



domicile, VRP, journalistes, mannequins... Les travailleurs à domicile sont aussi assimilés à des salariés quand le travail est effectué pour le compte d'un ou plusieurs établissements industriels, artisanaux, commerciaux ou agricoles en dehors de l'établissement, moyennant une rémunération forfaitaire et s'ils n'emploient pas eux-mêmes des salariés. Les critères du travail à domicile sont donc des critères tirés moins de la subordination juridique que de la dépendance du travailleur à domicile du travail fourni par les donneurs d'ordre. Par ailleurs, la jurisprudence considère que sont liés par un contrat de travail les travailleurs à domicile quand ils agissent à partir des indications et selon les normes préétablies par le donneur d'ordre et qu'ils n'ont pas de clientèle propre. Ainsi le travailleur à domicile ne peut pas refuser les commandes, ni fixer ses prix et ses délais, il n'a pas de clientèle propre et la relation doit en outre être durable. On est donc assez éloigné du cadre du portage salarial.

Enfin pour élargir la notion de subordination juridique, la jurisprudence a eu recours au critère de la participation à un service organisé. Ce dernier implique la direction non de l'exécution du travail mais des conditions d'exécution par le bénéficiaire de cette prestation. Ces conditions peuvent concerner le temps (existence de contraintes horaires, obligation de répondre à des convocations...), le lieu ou les moyens du travail (celui qui fournit les outils, la documentation, le local les possède).

Néanmoins, la loi Madelin du 11/02/1994 améliore la protection sociale du travailleur indépendant, provoquant un recadrage jurisprudentiel. La Cour de cassation a posé une définition restrictive du salariat, revenant par là même à davantage de rigueur dans l'appréciation de l'existence d'un contrat de travail.

### 1.1.2 Appréciation du lien de subordination

Les juges font application du principe de réalité. Autrement dit, l'existence d'une relation de travail salarié 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. Il convient donc de vérifier l'existence d'un lien de subordination tel que défini ci-dessus.

Face à cela les sociétés de portage militent pour un rapprochement avec le salariat font valoir que la notion de lien de subordination, dans son acception stricte, n'est plus valable au regard des évolutions actuelles du monde du travail. Les différents acteurs que nous avons



rencontrés au cours de cette étude avancent tous en effet l'argument que la conception stricte du lien de subordination actuellement appliquée n'est plus adaptée aux modes d'organisations modernes. Si les notions de subordination, d'autorité et d'exécution paraissaient adaptées aux organisations du monde industriel, le développement du secteur tertiaire et d'entreprises avec des organigrammes plus horizontaux rendent caduques le lien de subordination dans son acception la plus stricte.

### I.1.3 Portage et lien de subordination

Il est délicat de caractériser le lien de subordination. En effet, peu d'éléments permettent d'affirmer que le « porté » se trouve sous l'autorité de la société de portage. Si le « porté » réalise sa prestation de travail en toute indépendance et dans des conditions qu'il a directement négociées avec l'entreprise cliente, les plus importantes sociétés de portage tendent de plus en plus à encadrer ces conditions lors de la conclusion du contrat de prestation de services, via par exemple les actions de formation, les règles déontologiques des chartes édictés par le SNEPS et la FENPS. Néanmoins elles n'agissent pas non plus totalement comme un employeur qui aurait – pour reprendre les termes jurisprudentiels – « *le pouvoir de donner des ordres et des directives, d'en contrôler l'exécution et de sanctionner les manquements de son subordonné* »<sup>7</sup>.

Avant ce recadrage jurisprudentiel, il aurait sans doute été possible de se situer sur le terrain du critère alternatif de la participation à un service organisé. Aujourd'hui, il en va tout autrement puisque le travail au sein d'un service organisé peut certes constituer un indice, mais uniquement lorsque l'employeur détermine unilatéralement les conditions d'exécution du travail. Or, à l'évidence, ce n'est pas le cas pour le portage. Le « porté » dispose d'une totale liberté quant à l'organisation de son travail. Les conditions d'exécution de sa prestation de travail ne sont pas prescrites par la société de portage ; tout au plus, sont elles discutées avec l'entreprise cliente. Le fait que le « porté » soit fréquemment tenu d'établir pour la société de portage un compte-rendu de sa mission (en application de la convention d'adhésion) ne saurait aucunement suffire à considérer que ses conditions d'exécution du travail sont déterminées unilatéralement par l'entreprise de portage.

C'est sur la base de cette analyse que la réglementation de l'assurance chômage décide que les personnes employées par les entreprises de portage salarial ne participent pas au

---

<sup>7</sup> Cité dans M. Del Sol, A. Moysan-Louazel et P. Turquet, « *L'intermédiation dans les relations d'emploi au travers des exemples du portage salarial et de l'interim hautement qualifié* »



régime d'assurance chômage, l'UNEDIC considérant – sous réserve de l'appréciation souveraine des juges – qu'un contrat de travail n'est pas caractérisé. Ainsi, les ASSEDIC refusent de verser des allocations chômage pendant les périodes inter-missions du « porté » (entre deux CDD) ou d'ouvrir des droits au terme d'une période de portage. Si pendant un moment les ASSEDIC d'Ile de France, contrairement à celles de province, ont accepté de verser des allocations chômeurs pendant les périodes d'inter-missions, il semblerait aujourd'hui que la tendance s'inverse et qu'elles n'acceptent plus ce type de pratiques.

## **I.2 LES AUTRES LIMITES JURIDIQUES**

---

### **I.2.1 Limites tenant aux formes contractuelles salariales utilisées**

En règle générale, les entreprises de portage concluent un CDD avec les « portés ». Mais certaines d'entre elles utilisent le CDI en faisant alors appel à des modalités particulières telles que le travail à temps partiel modulé ou encore le contrat de travail intermittent. Chacune de ces modalités soulève des interrogations d'ordre juridique.

#### *I.2.1.1 En cas de recours au CDD*

La date de conclusion du contrat de travail constitue la principale limite juridique du recours au CDD. Certaines entreprises de portage font en effet partir le contrat de travail à la date de la première échéance de paiement du client, c'est-à-dire plusieurs jours ou semaines après le début de la mission. Or, le contrat de travail doit être conclu au plus tard au premier jour d'exécution de la prestation de travail. Par conséquent, au plan théorique, la période qui s'écoule entre le début de la mission et le début du CDD s'apparente à une période de travail dissimulé susceptible d'exposer la société de portage à des sanctions pénales et civiles. Toutefois cette pratique semble de moins en moins répandue, le risque contentieux étant élevé.

La date de conclusion du CDD est aussi essentielle au regard de la réglementation de l'assurance chômage.

#### *I.2.1.2 En cas de recours à des CDI*



Même si la pratique du CDD est encore largement répandue, certaines sociétés de portage, souvent les plus importantes en terme de volume d'activité, proposent des CDI, notamment lorsque l'activité générale des « portés » semble pérenne et génère un chiffre d'affaires important.

Si les deux formes de contrat de travail qui sont présentées ci-dessous, le contrat de travail à temps partiel modulé et le contrat de travail intermittent, ont été et sont encore parfois utilisées par les sociétés de portage, elles le sont de moins en moins pour deux raisons complémentaires : d'une part elles s'articulent mal avec les pratiques du portage et comportent des limites juridiques importantes pour les employeurs, d'autre part elles sont concurrencées par des formes classiques de CDI qui offrent de meilleures garanties, comme le CDI forfait jour réduit pour les cadres autonomes, dont l'utilisation paraît se développer.

#### **a) Le contrat de travail à temps partiel modulé.**

Les sociétés proposent rarement un contrat de travail à temps plein car il nécessite que le consultant trouve suffisamment de missions, ce qui est incertain. C'est pourquoi elles optent majoritairement pour le contrat de travail à temps partiel qui revêtira le plus souvent la forme particulière du temps partiel modulé.

Un des avantages principaux du temps partiel est qu'il peut être articulé avec le bénéfice de l'assurance chômage dans le cadre du dispositif dit des activités réduites. En effet, un demandeur d'emploi peut cumuler l'allocation d'aide au retour à l'emploi avec une rémunération à une double condition : l'intensité mensuelle de l'activité occasionnelle ou réduite ne doit pas excéder 136 heures mensuelles – cette activité ne doit pas procurer plus de 70% des rémunérations brutes mensuelles perçues auparavant (avant la privation involontaire d'emploi). Le temps partiel modulé constitue l'une des innovations de la loi Aubry II ; il se substitue au dispositif du temps partiel annualisé. Ainsi, la durée hebdomadaire ou mensuelle du travail peut varier dans certaines limites sur tout ou partie de l'année à condition que, sur un an, cette durée n'excède pas en moyenne la durée contractuellement fixée. Cette forme salariale offre donc une certaine souplesse et peut s'accompagner du lissage de la rémunération.

Elle n'en présente pas moins des limites et/ou inconvénients. Tout d'abord, le recours à la modulation du temps partiel n'est autorisé que s'il existe un cadre conventionnel (accord de



branche étendu, accord d'entreprise ou d'établissement) ; il ne peut plus résulter – contrairement au feu temps partiel annualisé – de la seule négociation individuelle du contrat de travail avec le salarié concerné. Or, dans les sociétés de portage, la négociation collective est quasi-inexistante. Ensuite, le régime des heures complémentaires est encadré dans des limites identiques à celles évoquées pour le temps partiel « classique » ne permettant pas une gestion très flexible du temps de travail. Enfin – et surtout –, la loi du 19/01/2001 n'autorise plus l'alternance entre périodes travaillées et non travaillées. Par conséquent, même si l'horaire de travail d'une semaine sur l'autre n'est pas linéaire, le salarié travaille toutes les semaines, ce qui n'est pas nécessairement le cas d'un « porté » qui alterne périodes de travail (missions) et recherche de missions.

Cependant, certaines sociétés de portage évitent ce dernier écueil par la prise en compte des périodes de prospection. Citons le cas « exemplaire » de ITG. L'activité du consultant « porté » y est scindée en deux : il y a, d'une part, les jours de réalisation de mission et, d'autre part, les jours de développement devant être consacrés à sa formation professionnelle et à la prospection de la clientèle. Par conséquent, il n'y a pas de discontinuité du temps de travail, ce qui est conforme aux exigences légales pour ce type de contrat particulier. Par ailleurs, chaque mission entraîne une augmentation des jours d'activité dont la formalisation s'effectue au travers une déclaration d'activité valant avenant contractuel (déclaration établie par le « porté » et acceptée par la société)

#### **b) Le contrat de travail intermittent.**

Ce dispositif suppose la conclusion d'un CDI qui organise une alternance entre périodes travaillées et non travaillées. Les périodes correspondant à des missions sont travaillées à plein temps et le lissage de la rémunération présente un avantage pour les périodes non travaillées entre deux missions. Il s'agit donc là d'un outil intéressant que les sociétés de portage utilisent pour certains de leurs « portés », ceux pour lesquels il y a des « garanties » de missions tout au long de l'année et pour lesquels peut être pris le « risque » de conclure un CDI. En effet, le contrat de travail doit préciser une durée annuelle minimale de travail, ce qui suppose une certaine visibilité sur l'activité à venir du « porté ».

Cependant, on peut se demander si le recours au contrat de travail intermittent en matière de portage s'inscrit complètement dans la légalité. Certes, la loi ne subordonne pas le recours au travail intermittent aux caractéristiques et/ou la nature de l'activité développée par



l'entreprise. C'est la nature de l'emploi qui constitue en effet la condition essentielle. Le recours à l'alternance de périodes travaillées et non travaillées ne peut concerner que les emplois qui, par nature, impliquent une telle intermittence. Or, il n'est pas certain que cette condition soit remplie. En effet, aux termes d'une circulaire du 3 mars 2000, il ne peut s'agir que « *d'emplois permanents qui comportent par nature une alternance de périodes travaillées et non travaillées* »<sup>8</sup>. Or, les emplois des « portés » ne correspondent pas à l'activité permanente des structures de portage (activité administrative, de gestion et de mise à disposition). Peut-il malgré tout s'agir d'emplois permanents ? D'une certaine façon, on pourrait effectivement considérer qu'il s'agit d'emplois dont l'entreprise de portage a besoin en permanence car ils constituent sa raison d'être.

Une seconde limite juridique doit être évoquée qui ne pose pas de problèmes d'interprétation comme la précédente. Le recours au dispositif du travail intermittent suppose la conclusion d'un accord collectif. En l'occurrence, le niveau de la branche peut être retenu, à condition toutefois que la convention ou l'accord collectif fasse l'objet d'une extension. Mais, la loi ouvre également la possibilité de négocier au plus près des réalités quotidiennes de travail. L'intermittence peut en effet trouver sa source dans un accord d'entreprise ou d'établissement. Il ne s'agit donc pas d'un outil dont la mise en oeuvre se fait contractuellement. Il faut que soit au préalable défini un cadre conventionnel. On retrouve donc ici les limites ci-dessus évoquées à propos du temps partiel modulé.

## 1.2.2 Limites relatives aux modalités de paiement

Le Code de travail prescrit le respect de règles relatives à la périodicité du paiement du salaire. En principe, le paiement est mensuel. Mais certaines sociétés de portage procèdent au paiement des salaires en fonction du paiement de la facture par l'entreprise cliente. C'est alors sur l'échéancier commercial que sont alignées les dates de paiement de la rémunération du « porté » et encore, sous réserve que le client s'acquitte effectivement de sa dette aux dates prévues par le contrat de prestation de services. Dans ce cas-là la logique salariale n'est donc pas respectée.

Mais certaines sociétés, les structures membres du SNEPS et apparemment de plus en plus celles de la FENPS, procèdent différemment. Elles versent un fixe mensuel – correspondant souvent aux minima conventionnels de la convention de branche qu'elles

---

<sup>8</sup> Cité dans M. Del Sol, A. Moysan-Louazel et P. Turquet, « *L'intermédiation dans les relations d'emploi au travers des exemples du portage salarial et de l'interim hautement qualifié* »



appliquent – et s’acquittent d’une prime complémentaire lorsque le client a payé la facture. Cette pratique n’est pas contradiction avec les règles relatives à la périodicité du paiement des salaires.

On voit bien que cette dernière pratique n’est possible que pour les sociétés déjà suffisamment importantes et disposant d’une assise financière solide et l’on comprend que toutes les sociétés n’ont pas forcément intérêt à ce que le portage salarial se rapproche du salariat.





## II LE CONTRAT DE PRESTATION DE SERVICES

Les relations entre l'entreprise cliente et la société de portage sont régies par un contrat de prestation de services. C'est le support qui va permettre de transformer des honoraires (au titre de la prestation de services) en salaires. Il s'agit d'un contrat d'entreprise (II.1) dont l'utilisation soulève de nombreuses interrogations juridiques (II.2).

A noter que le contrat de prestation de services ne renvoie en aucun cas à une situation de mise à disposition des « portés ».

### II.1 NATURE JURIDIQUE A PRIORI DU CONTRAT D'ENTREPRISE

En matière de portage, le contenu du contrat de prestation de services est, pour l'essentiel, négocié en amont entre le client et le « porté ». Ce contrat précise : la nature de la prestation – la durée de la mission (délais de réalisation du travail) – le lieu d'exécution de la mission – le prix de la prestation – les modalités de paiement (échancier, ...).

Mais, au plan juridique, sont parties au contrat de prestation de services la structure de portage et l'entreprise cliente. Sont alors instituées des relations commerciales et contractuelles dans le cadre d'une convention relevant de la catégorie des contrats d'entreprise : convention par laquelle un entrepreneur s'engage, moyennant rémunération, à exécuter pour une personne (le client ou maître de l'ouvrage) un travail de façon indépendante sans pouvoir de représentation.

### II.2 INCERTITUDES JURIDIQUES

La qualification de contrat d'entreprise soulève en elle-même des incertitudes (II.2.1). La situation emporte également des risques de requalification tant au plan civil (II.2.2) qu'au regard du droit pénal (II.2.3).

A noter que ces incertitudes juridiques sont des interprétations du droit issues de l'étude « *L'intermédiation dans les relations d'emploi au travers des exemples du portage salarial et de l'interim hautement qualifié* », réalisé par Marion Del Sol, Anne Moysan-Louazel et Pascale Turquet. Or ces interprétations et incertitudes juridiques sont surtout valables pour



les sociétés de portage dont le mode de fonctionnement s'aligne sur le modèle de tiers employeur<sup>9</sup>, c'est-à-dire pour des structures qui se considèrent comme un simple intermédiaire entre le porté et le client. Il est en effet important de bien préciser que la pluralité des formes de portage salarial ne mène pas forcément aux mêmes conclusions en matière juridique.

## II.2.1 Les incertitudes concernant la qualification de contrat d'entreprise

Dans le cadre d'un contrat d'entreprise, l'entrepreneur doit accomplir le travail promis au profit du maître de l'ouvrage. En principe, c'est donc la société de portage qui est engagée puisque c'est elle qui a la qualité d'entrepreneur. Mais l'entreprise de portage ne représenterait, selon la conception du tiers employeur développée par quelques sociétés de portage, qu'un intermédiaire entre le professionnel « porté » qui accomplit matériellement le travail et le client afin de permettre la transformation des honoraires en salaires. Dès lors, la qualification de contrat d'entreprise devient source d'interrogations juridiques.

Certes l'entrepreneur peut s'adjoindre les services de ses propres salariés pour exécuter le travail. C'est manifestement sur ce terrain que se situent les entreprises de portage puisqu'elles concluent un contrat de travail avec les « portés », devenant ainsi leur employeur. La difficulté tient alors à la réalité du lien salarial. On peut donc se demander s'il ne s'agit pas plutôt pour la société de portage de se substituer au « porté » dans l'exécution de ses obligations à l'égard du maître de l'ouvrage.

Selon l'interprétation développée dans l'étude « *L'intermédiation dans les relations d'emploi au travers des exemples du portage salarial et de l'interim hautement qualifié* », la pratique du portage semble correspondre à une cession du contrat d'entreprise au « porté » qui se réalise dans le cadre d'un contrat de sous-entreprise. Autrement dit, la cession intervient entre deux indépendants, puisqu'on est sur le modèle du tiers employeur, et suppose en principe l'autorisation du maître de l'ouvrage. Cette solution se heurte à la volonté du professionnel « porté » de se situer dans un cadre salarial, mais est celle qui correspond sans doute le plus à la réalité du portage si l'on adopte le point de vue du « porté ». En effet, le « porté » entend accomplir sa prestation de façon indépendante même s'il recherche des garanties salariales.

---

<sup>9</sup> Cf. p 3, 1.2 Les concepts de portage salarial



Néanmoins, du point de vue de l'entreprise de portage, la solution n'est pas tout à fait pertinente car elle n'a d'entrepreneur principal que le nom ; elle n'en a pas réellement la qualité puisqu'elle n'a pas vocation à accomplir le travail commandé au profit des entreprises clientes. Certains penchent donc en faveur de la qualification de convention de prête-nom. L'entreprise de portage « *se contente de se substituer au travailleur dans le contrat principal. Elle serait un simple mandataire traitant pour le compte du mandant (le travailleur porté), mais en laissant croire qu'elle agit pour son propre intérêt et en assumant personnellement les charges du contrat. Le contrat de portage serait alors une convention de prête-nom car le véritable contractant est le mandant (travailleur porté). Le contrat dit « d'adhésion » entre le travailleur porté et la société de portage organiserait les conditions d'exécution de ce mandat* »<sup>10</sup>.

Pour autant, toute difficulté n'est pas levée. La question essentielle devient alors celle de la licéité de la convention de prête-nom qui ne doit avoir ni pour objet ni pour effet de couvrir une fraude ou d'organiser une simulation. Or, tel peut être le cas de certaines pratiques de portage, notamment celles qui jouent sur la fixation du début du contrat de travail pour optimiser les droits aux allocations chômage du « porté ».

## II.2.2 Le risque de requalification des relations «porté » / entreprise cliente

En principe, aucun lien contractuel ne lie l'entreprise cliente et le professionnel « porté ». Pourtant, une requalification en contrat de travail pourrait s'avérer ponctuellement utile pour le « porté ». En effet, c'est l'entreprise de portage qui doit s'acquitter de son salaire en vertu du contrat de travail conclu entre eux. Mais une éventuelle insolvabilité de la société de portage le laisserait dans une situation très délicate puisqu' aucune garantie financière n'est exigée à l'heure actuelle des structures de portage. Son intérêt peut alors être de se « retourner » vers l'entreprise cliente, ce qui supposera de démontrer la réalité d'un lien salarial les unissant. C'est à l'examen des conditions réelles d'exercice du travail que le juge prud'homal pourra ou non conclure à l'existence d'un lien de subordination, condition nécessaire à la requalification. Or, dans le cadre du portage, on a déjà eu l'occasion de souligner que le professionnel « porté » intervient comme un véritable indépendant vis-à-vis du client. Sauf exception, on peut estimer réduites les possibilités de requalification.

---

<sup>10</sup> Cités dans M. Del Sol, A. Moysan-Louazel et P. Turquet, « *L'intermédiation dans les relations d'emploi au travers des exemples du portage salarial et de l'interim hautement qualifié* »



### II.2.3 Les risques au plan pénal

La situation de fait instaurée par le contrat de prestation de services interroge également le droit pénal. En effet, la structure de portage se contente finalement de mettre le professionnel « porté » à disposition du maître de l'ouvrage (client) pour accomplir le travail convenu. Deux infractions pénales sont susceptibles d'être constituées.

#### **a) Le prêt illicite de main d'oeuvre à but lucratif.**

La structure de portage ne joue qu'un rôle d'intermédiaire sur le marché du travail, très similaire à celui des entreprises de travail temporaire. Cependant, elle se situe hors du cadre juridique de l'intérim qui est la seule hypothèse autorisée de prêt de main d'oeuvre à but lucratif. Dès lors, l'infraction de prêt illicite de main d'oeuvre à but lucratif prévue à l'article L. 125-3 du Code du travail pourrait être caractérisée. Elle suppose la réunion de plusieurs éléments. Tout d'abord, le prêt doit concerner un salarié ; or, un contrat de travail existe. Ensuite, il faut constater le but lucratif de l'opération, de prêt de main d'oeuvre, ce qui ne fait pas difficulté puisque la société de portage prend une marge commerciale. Enfin, il importe que l'objet exclusif de la convention passée entre la société de portage et l'entreprise cliente soit le prêt de main d'oeuvre.

Cette dernière condition est sans nul doute la plus délicate à caractériser. Elle suppose d'examiner l'exercice de l'autorité sur la personne « prêtée », le mode de rémunération et surtout la réalité de la prestation fournie. Or, la structure de portage – bien qu'assumant la responsabilité juridique de la mission – n'encadre pas le « porté » car elle n'a pas cette vocation. Il ne s'agit pas d'une structure dont la compétence « technique » (savoir-faire, compétences) est recherchée par le maître d'ouvrage, qui participerait à la réalisation de la mission et dirigerait l'activité des salariés « délégués » auprès de celui-ci pour exécuter une prestation de services. Elle a vocation à gérer la relation entre les besoins des entreprises et les compétences des tiers (professionnels « portés »). Il s'agit donc d'un rôle d'intermédiation ou d'interface sur le marché du travail qui suggère que le délit de prêt de main d'oeuvre à but lucratif est caractérisable. En matière de portage, la mise à disposition de personnel n'est pas un moyen (ou une modalité) d'exécuter la prestation de services ; elle représente l'objet exclusif de l'opération. Or, « *la licéité du prêt de main d'oeuvre implique la subsidiarité de*



*cette mise à disposition par rapport à une prestation plus vaste qui est quant à elle le but premier de l'opération »<sup>11</sup>.*

**b) Le marchandage.**

Le Code du travail prévoit également le délit de marchandage à l'article. L. 125-1. Cette infraction est assez proche de la précédente puisqu'il existe une condition commune : la fourniture illicite de main d'oeuvre à but lucratif. Mais une seconde condition relative aux conséquences du prêt est exigée. L'opération doit avoir pour effet soit de causer un préjudice au salarié concerné, soit de contourner l'application des dispositions légales, réglementaires ou des conventions collectives de travail (fraude à l'ordre public social).

Par le passé plusieurs sociétés de portage ont eu à régler des contentieux juridiques liés à ces questions de marchandage et de prêt illicite de main-d'œuvre à but lucratif.

---

<sup>11</sup> Cité dans M. Del Sol, A. Moysan-Louazel et P.Turquet, « *L'intermédiation dans les relations d'emploi au travers des exemples du portage salarial et de l'interim hautement qualifié* »



### III. LA CONVENTION D'ADHESION

« En marge » du contrat de travail les unissant, la société de portage et le professionnel « porté » concluent souvent ce qu'il est convenu d'appeler une convention d'adhésion. Il s'agit d'une sorte de contrat-cadre précisant les conditions générales applicables aux relations société de portage – « porté ». Y figurent les engagements respectifs des deux parties prenantes qui n'ont pas vocation à être mentionnés dans le contrat de travail. Ainsi, la convention d'adhésion spécifie que le « porté » assure la prospection commerciale, la société de portage s'interdisant de démarcher la clientèle du professionnel. Il est également précisé que les missions sont réalisées sous la responsabilité de la société de portage. Une telle stipulation contractuelle vise à sécuriser les relations entre les parties prenantes. Il s'agit ainsi d'éviter une disqualification de la relation salariale en travail indépendant, une éventuelle requalification en contrat de travail de la relation « porté »/entreprise cliente, mais aussi de ne pas tomber sous le coup du délit de prêt illicite de main d'oeuvre ou de marchandage en soulignant que le professionnel reste sous l'autorité de son employeur. Pour autant, en l'état actuel du droit positif, l'objectif de sécurisation ne peut normalement être atteint que si « *les conditions réelles d'exécution du travail ne démentent pas ces stipulations contractuelles* »<sup>12</sup>, les juges recourant au principe de réalité. Par ailleurs, la convention d'adhésion précise les conditions de paiement : périodicité – montant de la retenue pour frais de gestion. Enfin, peuvent également figurer des clauses relatives aux périodes inter-missions ; ainsi, des stipulations peuvent prévoir quels sont les moyens que la société de portage met à la disposition du « porté » pendant ses périodes de recherche de nouveaux clients (téléphone portable, cartes de visite, frais de prospection, ...).

---

<sup>12</sup> Cité dans M. Del Sol, A. Moysan-Louazel et P. Turquet, « *L'intermédiation dans les relations d'emploi au travers des exemples du portage salarial et de l'interim hautement qualifié* »



## **SECTION III**

### **Principales tendances et perspectives en matière de portage salarial**





# I UN SECTEUR QUI SE STRUCTURE...

## I.1 LES PRINCIPAUX ORGANISMES STRUCTURANTS

Les premières sociétés de portage se sont créées au milieu des années 80 et le secteur s'est doté d'institutions professionnelles à partir de 1998. Trois syndicats sont aujourd'hui présents : le Syndicat National des Entreprises de Portage Salarial (SNEPS), la Fédération Nationale du Portage Salarial (FENPS) et l'Union Nationale des Entreprises de Portage Spécialisé (UNEPS).

Le SNEPS a été créé en 1998 par 4 sociétés, qui font aujourd'hui partie des plus importantes sociétés du secteur : Valor Consultants, ITG, Alter & Co, Ad'Missions. En 2005 le SNEPS regroupe 15 sociétés de portage, 7083 « portés » qui réalisent un chiffre d'affaires global équivalent à 128 497 K€.

Le syndicat a notamment été présidé par J. Vau, PDG de la société ITG, et a fortement participé à l'évolution des pratiques de portage. Parmi les initiatives dont le SNEPS est l'initiateur on peut citer la rédaction d'une charte déontologique, la création d'accords d'entreprises, la mise en place d'une caution bancaire... Le SNEPS se veut donc un organe régulateur du secteur, dispensateur des bonnes pratiques en matière de portage, et voué à dialoguer avec les instances publiques en vue d'une réglementation du portage.

Les structures souhaitant aujourd'hui adhérer au SNEPS doivent respecter les conditions suivantes :

- Avoir une société ou une filiale dédiée à l'activité exclusive de portage salarial
- S'engager à verser un salaire minimum à tous les portés chaque mois travaillé, quel que soit l'état du compte client ;
- Déclarer entreprendre dans les 3 mois des négociations syndicales pour la mise en oeuvre d'un accord d'entreprise ;
- Souscrire à une caution minimum de 30 000 € (société nouvelle) garantissant le paiement des salaires. Cette somme est versée à la CEGI qui gère le fonds de garantie du SNEPS d'une valeur de 3 000 000 € ;
- Participer aux travaux du SNEPS pour établir la réglementation de l'activité de Portage Salarial avec les partenaires sociaux et ministères ;

Le SNEPS a depuis peu déposé le label "Portage Ethique" (logo et marque déposés), dont l'attribution dépend du respect des conditions précédentes.



Deuxième syndicat présent sur le secteur, la FENPS a été créée en février 2004 par un ancien membre du SNEPS. Elle regroupe aujourd'hui 31 sociétés de portage, 4500 salariés qui réalisent un chiffre d'affaires global en 2005 estimé à environ 63 000 K€. Ses adhérents doivent s'engager au respect des valeurs communes de la Fédération en signant la Charte d'Ethique élaborée par celle-ci. La FENPS déclare sur son site Internet, [www.fenps.fr](http://www.fenps.fr), qu'elle va mettre en place un accord collectif cadre qui pourra être adapté et signé au niveau de chaque entreprise adhérente. Néanmoins, aucune discussion n'a encore été engagée, ni avec les organisations syndicales, ni avec les organisations patronales.

Enfin, dernier organisme, l'UNEPS qui a été créée en mai 2005 par Josette Londé. Ce syndicat regroupe 11 entreprises de portage spécialisées entre autres dans une ou plusieurs activités telles que :

- L'informatique
- La presse
- La formation
- Le commercial
- L'immobilier
- Le second oeuvre du bâtiment
- Les intermittents du spectacle
- L'Artisanat

L'UNEPS, qui n'a qu'une année d'existence, ne constitue pas encore un acteur de poids sur le secteur.

Il convient enfin de noter la création récente, en mars 2006, de l'O.P.P.S. (Observatoire Paritaire du Portage Salarial) dont « *l'objet est de mieux appréhender la nature des activités aujourd'hui réalisées en portage salarial, les modalités d'organisation des sociétés organisées en portage salarial, et les modalités d'exercice des activités* »<sup>13</sup>. L'O.P.P.S se décrit comme une structure de réflexion et de proposition. Il se compose des représentants du SNEPS et des fédérations de la branche Conseil, à savoir la F3C-CFDT, la FIECI-CGC, la UJICA-FSCV-CFTC. Ils auront pour tâches principales de constituer des bases de données économiques, sociologiques et techniques sur le portage salarial, l'objectif étant d'étudier en profondeur l'ensemble des pratiques du secteur afin de faire des suggestions

---

<sup>13</sup> Art. 4 – Objet des « Statuts de l'O.P.P.S »



aux partenaires sociaux sur les bonnes pratiques à mettre en œuvre dans les différents métiers et de les concrétiser par des accords collectifs. Les organisations patronales et syndicales y étant représentées, l'O.P.P.S souhaite ainsi créer un dialogue constructif dans le but de faire reconnaître le portage salarial comme un statut spécifique.

## I.2 LEURS POSITIONNEMENTS

---

Nous nous concentrerons ici sur les deux principaux syndicats présents sur le secteur, le SNEPS et la FENPS. Deux différences de positionnement les séparent, ce qui explique pour partie la création de cette dernière.

La première divergence est « philosophique » et concerne le champ d'application du portage salarial. Le SNEPS a labellisé les termes « Portage salarial » qui ne renvoient qu'à des prestations intellectuelles. La FENPS considère quant à elle que le portage est un dispositif d'emploi adapté à tout type d'activité (intellectuelles mais aussi manuelles) et qui a vocation à se démocratiser. Parmi les « portés » des sociétés adhérentes de la FENPS, on trouve des coiffeuses, un laveur de vitres en situation périlleuse, un skipper de voilier, des esthéticiennes, un restaurateur de meubles anciens, des électriciens.

La seconde différence est plus politique et stratégique. Le SNEPS se situe dans une logique salariale. D'une certaine façon, il s'agit de se faire « aspirer » par le salariat classique – avec, certes, des adaptations -, y compris au plan des relations collectives de travail. Au sein de la FENPS, la ligne adoptée est plus floue. Il y a une volonté de s'inscrire dans le cadre juridique existant, mais il est considéré que les garanties collectives n'ont pas nécessairement de sens pour les « portés » qui ne souhaitent pas s'inscrire dans un collectif puisqu'ils ont une logique de travail indépendant.

Des différences de points de vue existent également au sein du SNEPS, différences qui semblent s'expliquer par le poids économique des sociétés, avec d'un côté les grosses sociétés et de l'autre les sociétés plus modestes.





## II ...AVEC UNE VOLONTE AFFICHEE DE MORALISATION

C'est une crédibilité d'ensemble qui est recherchée afin d'asseoir, dans le paysage socio-économique, le portage et d'en permettre le développement. Pratiquement, c'est au travers de deux garanties que cette crédibilisation devrait s'effectuer

### II.1 LA DEFINITION DE REGLES DEONTOLOGIQUES PAR LES SYNDICATS D'EMPLOYEURS

---

#### II.1.1 Points communs

Les deux chartes visent à diffuser des bonnes pratiques respectueuses de la légalité. Il y est rappelé les différents engagements que les sociétés adhérentes doivent respecter :

- A l'égard des « portés » :

Les chartes invitent les structures à établir un cadre général de fonctionnement visant à préciser les obligations des deux parties. Elles s'attardent aussi sur la nécessité de conclure un contrat de travail. Sur ce point, la charte du SNEPS est plus précise que celle de la FENPS puisqu'elle exige que le contrat de travail parte du premier jour de la mission. Les deux documents rappellent aussi que la clientèle prospectée par le « porté » est sa propriété, et non celle de la société de portage qui l'emploie.

- A l'égard des entreprises clientes :

Les structures de portage doivent conclure un contrat de prestation de services avec chaque client et doivent s'engager à être couvertes par une assurance de responsabilité civile professionnelle.

- A l'égard des institutions :

Les deux chartes mentionnent que les sociétés de portage doivent procéder à la déclaration unique d'embauche auprès de l'URSSAF et être à jour de leurs cotisations sociales.



## II.1.2 Différences

De façon générale, la charte du SNEPS est plus précise que celle de la FENPS.

La formulation adoptée est plus juridique. Sur la question du contrat de travail, la charte d'éthique de la FENPS est rédigée ainsi : « le contrat précise les dates de début et de fin de la mission, les modalités financières et les règles de fonctionnement du portage » alors que la charte de déontologie du SNEPS exige de ses adhérents qu'ils s'engagent « à établir un contrat de travail débutant, au plus tard, le premier jour de la mission et à respecter l'ensemble de la réglementation propre au contrat de travail, y compris en ce qui concerne le versement périodique du salaire (indépendamment de l'échéancier de recouvrement des factures) ».

Les différences semblent toutefois plus formelles que substantielles sur les pratiques d'emploi de base exigées par les deux syndicats à l'égard de leurs adhérents respectifs. En fait, le SNEPS se veut légaliste et l'affiche : « les sociétés qui adhèrent au Syndicat s'engagent à agir dans le respect des droits communautaire et français. Elles s'engagent à combattre toutes dérives, à soumettre au Syndicat tout problème d'interprétation des textes législatifs en vigueur, à consulter les experts si besoin en est ». Cela ne signifie pas pour autant que la FENPS est plus laxiste. Elle « s'affiche » moins que le SNEPS, mais veille en particulier à ce que ses adhérents ne développent pas des pratiques susceptibles de relever du délit de marchandage. Elle n'a pas hésité à exclure récemment deux sociétés dont le comportement était « douteux » de ce point de vue.

## II.2 LA RECHERCHE D'UNE CREDIBILITE ECONOMIQUE ET FINANCIERE

---

### II.2.1 À l'égard des entreprises clientes

Tant le SNEPS que la FENPS exigent dans leurs chartes que les sociétés de portage soient couvertes par une assurance de responsabilité civile professionnelle (RCP) et à même de fournir aux clients les attestations relatives à une telle souscription. Dans un communiqué du 21 octobre 2004, le SNEPS rappelle que « le salarié dépend exclusivement de son employeur auquel il doit rendre compte périodiquement de chacune de ses prestations ; car l'employeur est seul responsable des prestations fournies aux clients sur les plans financier, juridique, civil et professionnel »



## II.2.2 A l'égard des « portés »

Dans le communiqué précité, le SNEPS considère que l'employeur doit présenter des garanties afin que le « porté » ait l'assurance que les salaires seront versés « quelques que soient les aléas économiques ». Les sociétés de portage devraient pouvoir justifier d'une caution (ou garantie) bancaire de paiement des salaires.

Ce positionnement en faveur de garanties financières relatives au paiement des salaires n'est pas partagé par la FENPS. Ses dirigeants estiment qu'il s'agit là d'un argument « marketing » dans la mesure où les sociétés de portage – à l'instar de tout employeur – doivent assurer leurs salariés contre le risque de non-paiement des sommes qui leur sont dues en exécution de leur contrat de travail. Par ailleurs, les adhérents du SNEPS sont exclusivement des structures de taille importante ayant une surface financière non négligeable leur permettant de souscrire des garanties de cette nature. Tel n'est pas nécessairement le cas des sociétés adhérant à la FENPS qui ne sont parfois que des micro-structures.

Malgré cette différence de positionnement sur la question, on peut toutefois penser que l'existence de garanties de paiement des salaires représente une des conditions préalables à l'instauration d'un statut spécifique pour le portage. Elle doit permettre de moraliser le secteur comme cela fut fait en son temps pour les entreprises de travail temporaire et ce, d'autant que l'AGS ne peut être actionnée qu'en cas de procédure collective (redressement ou liquidation judiciaires).



## III. LES ACTIONS DE DEVELOPPEMENT ACTUELLES, VERS DE NOUVELLES PRATIQUES ?

Dans la logique commerciale des sociétés de portage, chaque consultant représente un centre d'activité ou de profit. Le chiffre d'affaires généré est donc dépendant de leur capacité à obtenir des missions puisque ce sont les « portés » qui assurent, en principe, la prospection commerciale. Cependant, certaines sociétés de portage mettent en place des actions de développement qui, au-delà du traitement back-office qu'elles assurent aux portés, apportent à ces derniers une réelle valeur ajoutée.

Dans cette partie nous nous concentrerons essentiellement sur les dispositifs mis en place par quelques unes des plus importantes sociétés du secteur comme Jam Conseil et ITG. Il est bien clair qu'il existe très certainement des dispositifs équivalents dans d'autres sociétés. L'important ici n'est pas tant de recenser les entreprises qui se sont engagées dans de telles pratiques, que d'illustrer des dispositifs innovants sur le secteur et de montrer que ces quelques sociétés, dont le pouvoir de structuration est fort, font évoluer le portage salarial vers des formes toujours plus proches du salariat.

### III.1 ACTIONS DE FORMATIONS

---

La plupart des structures de portage enquêtées met à disposition des consultants des moyens logistiques de prospection (outils de communication type cartes de visite, matériel informatique, prise en charge de certains frais, informations sur le marché, ...). Parfois – tout du moins pour les plus importantes sociétés –, cela se double de formations commerciales et marketing. En effet, le constat est souvent fait que, si les portés sont des experts dans leur champ de compétence, ils ne savent pas nécessairement se « vendre ». Par exemple Jam Conseil organise pour ses portés des ateliers destinés à les aider dans leurs démarches commerciales. On trouve ainsi, sur le thème « Construire son offre de service » les ateliers suivants :

1. Atelier : « les premiers pas du consultant en portage salarial »
2. Atelier: "Réussir sa plaquette commerciale"
3. Atelier: "Internet, blogs et outils sociaux pour promouvoir votre activité »



Sur le thème « Savoir vendre son offre de service », les ateliers suivants :

1. Atelier: "Le pouvoir de convaincre"
2. Atelier: "Présentation commerciale interactive"
3. Atelier: "Techniques de mailing et renforcez votre marketing téléphonique"
4. Atelier: "La prise de parole en public"
5. Atelier: "Le métier de consultant"

A noter également l'existence de dispositifs de professionnalisation et de parcours qualifiants mis en place par la société de portage ITG, en partenariat avec le FAFIEC.

## **III.2 ACTIONS DE SOUTIEN A L'ORIENTATION PROFESSIONNELLE**

---

Jam Conseil met également à disposition de ses « portés », un centre de bilan de compétences animé par des consultants seniors disposant d'une expérience approfondie de l'entreprise et du conseil en ressources humaines. Cette équipe, mixte et multi-disciplinaire, propose trois types de prestations :

- Un bilan de compétences pour permettre aux portés de faire le point sur leur vie professionnelle via une alternance d'entretiens individuels et de travail personnel répartis sur une durée d'environ deux mois. Ce travail peut être pris en charge par le Fongecif dont Jam Conseil est agréé.
- Des séances de coaching
- Des points carrière via le MBTI, questionnaire de personnalité le plus utilisé au monde et qui peut permettre à certains « portés » d'avoir des réponses sur leurs questions d'orientation

## **III.3 MISE EN RELATION DES CLIENTS AVEC DES « PORTES »**

---

Il existe déjà des sites généraux d'intermédiation permettant le rapprochement entre les offreurs de mission et des demandeurs de mission. Mais le portage salarial étant une formule dont la connaissance se diffuse auprès des entreprises, il sera de plus en plus





fréquent que les clients sollicitent eux-mêmes les services d'une société de portage lorsque des besoins de compétences externes sont identifiés. Pour faire face à cette évolution, la société ITG a créé des partenariats avec, entre autres, un site web, Missioneo, de mise en relation (faisant office d'interface) des entreprises et des consultants de son réseau. Deux entrées possibles existent sur ce site :

- Une entrée pour l'entreprise qui peut choisir un pôle métier et opérer une sélection parmi les CV, à charge pour le consultant retenu d'élaborer ensuite sa proposition commerciale ;
- Une entrée pour le consultant qui peut trouver sur le site des propositions de missions, selon son domaine d'expertise.

Via ce partenariat, ITG met ainsi en relation ses portés avec des clients potentiels mais n'entreprend pas directement des démarches commerciales, contrairement à des pratiques d'une société de portage pointées par l'étude ....

### **III.4 RECHERCHE DIRECTE DE MISSION**

---

*A priori*, les sociétés de portage ne pratiquent pas la recherche directe de clients. Cela serait en contradiction avec la philosophie initiale du portage pour laquelle le « porté » est en situation d'autonomie et prospecte pour son compte. Toutefois, le rapport « *L'intermédiation dans les relations d'emploi au travers des exemples du portage salarial et de l'interim hautement qualifié* » pointe l'activité d'une des structures enquêtées dont l'évolution fait question. En effet, depuis environ deux ans, elle propose une offre différenciée. D'une part, ses consultants continuent de prospecter directement. Mais, d'autre part, la société s'est lancée dans une démarche commerciale. Elle recherche des offres de mission pour ses consultants et dispose à cet effet de commerciaux qui agissent auprès des responsables de ressources humaines et des entreprises ayant des besoins ponctuels de travail très qualifié et expérimenté. Cette pratique se situe à mi-chemin du portage, de l'intérim et du cabinet de conseil. Elle est présentée comme une action de promotion des consultants de l'i-salariat grâce des partenariats privilégiés (par exemple, avec l'ANDCP) et une démarche pro-active à destination des entreprises.

### **III.5 ACTIONS POUR LIMITER L'ISOLEMENT PROFESSIONNEL DES**



## « PORTES »

---

Les sites précédemment cités (cf. 3.1.3) sont aussi des moyens mis en place par les sociétés de portage pour créer des liens entre les « portés » et les encourager à tisser un réseau qui peut leur permettre de sortir d'un isolement parfois ressenti dans ce mode de travail. Des rencontres sont aussi organisées par les consultants en régions avec notamment la mise en place de « clubs régions », qui fonctionnent un peu comme des marques, c'est le cas notamment pour les « clubs régions » de la société ITG. A noter enfin que certaines structures de portage ont réussi à se faire référencer chez de grands donneurs d'ordres.



## IV LA RECHERCHE D'UN CADRE COLLECTIF SPECIFIQUE

### IV.1 L'ABSENCE DE CONVENTION COLLECTIVE DE BRANCHE SPECIFIQUE

---

Certaines sociétés de portage, souvent les plus grosses comme ITG et Jam Conseil, se situent résolument dans une logique salariale et développent des pratiques d'emploi visant à faire bénéficier le « porté » du droit du travail. Il s'agit cependant d'avantages dits « individuels ». Aucune garantie collective n'existe en effet puisque le portage représente une forme particulière d'emploi se situant dans une sorte de no man's land juridique.

A défaut de cadre collectif spécifique, la profession du portage s'est tournée vers l'existant. On constate d'assez nombreuses applications volontaires de la convention collective correspondant au métier dont relèvent les « portés » réalisant le plus de chiffre d'affaires. Ainsi, nombre de structures font application de la convention SYNTEC – CICF. Néanmoins certaines structures, qui font ce qu'elles appellent de la « multiactivité »<sup>14</sup>, « portent » des travailleurs ayant des métiers divers, ce qui signifie que la convention collective éventuellement appliquée de façon volontaire peut être peu pertinente pour certains. A noter enfin que des sociétés de portage accueillant des professionnels de l'immobilier ou des VRP appliquent les conventions collectives propres à ces métiers.

Mais la question du rattachement des sociétés de portage à la convention collective SYNTEC – CICF est en réalité fortement liée à la conception du portage qui est adoptée et développée. En effet, si le portage se rapproche de la logique salariale et si, comme c'est le cas des sociétés membres du SNEPS, il ne concerne que des professionnels de la branche « Etudes, Conseil, Informatique et Ingénierie » alors le rattachement à la convention SYNTEC – CICF paraît plus concevable que pour des sociétés restant sur le modèle du tiers employeur. A fortiori quand celles-ci « portent » des professionnels de tout secteur. Il est clair qu'entre ces deux conceptions, les modes d'organisation interne sont très différents et ceux du premier groupe paraissent plus proches des cabinets de conseil classiques.

---

<sup>14</sup> Cf. [www.guideduportagesalarial.com](http://www.guideduportagesalarial.com)



## IV.2 LES PREMIERES INITIATIVES D'ACCORD D'ENTREPRISE, LES CAS ITG ET JAM CONSEIL

---

### IV.2.1 Contenu de l'accord ITG

Jacques Vau – alors, président du SNEPS – a négocié un accord d'entreprise dans la structure qu'il dirige (ITG). Il s'agit là de la première initiative concrète visant à adopter un cadre collectif spécifique. Cet accord, en date du 26 avril 2004, a été signé avec un délégué syndical de la CFDT et porte sur toutes les entreprises qui sont des ramifications d'ITG, réunies pour l'occasion dans le cadre d'une unité économique et sociale.

Cette démarche initiée par ITG a été reprise par la société Jam Conseil le 5 avril 2005 qui a signé un accord d'entreprise avec la CFDT Betor-Pub, la FIECI-CGC et enfin FO-Fédération des employés cadres.

L'accord ITG se veut ambitieux, abordant tant les relations individuelles de travail que les aspects collectifs.

**Tout d'abord, au titre des relations individuelles de travail.** Sur de très nombreux aspects, l'accord ITG renvoie aux dispositions de la convention collective de branche SYNTEC-CICF (classifications, durée de la période d'essai, durée du préavis de licenciement, salaires minima, prime de vacances).

Mais l'accord instaure également des dispositions spécifiques qui supposent généralement de distinguer les salariés « fonctionnels » – dont les contrats de travail ne présentent pas de réelles spécificités – et les salariés « opérationnels ». Pour cette catégorie, l'accord précise que « *les contrats de travail doivent être adaptés pour tenir compte des particularités d'exercice de leur activité* ». Ainsi, il est prévu que les consultants sont payés mensuellement sur la base des minima conventionnels SYNTEC-CICF « *sans que la rémunération ne soit conditionnée ni par l'émission ni par le règlement des factures* » et qu'en complément de cette partie fixe le consultant « *perçoit un salaire complémentaire dépendant de la bonne réalisation du budget du centre d'activité dont il a la responsabilité* ». Est également prévue la possibilité de recourir au temps partiel modulé, mais seulement pour les salariés non concernés par le forfait jours.

Au titre des dispositions particulières, on doit également évoquer le distinguo opéré entre les « jours de réalisation de mission » et « les jours de développement », cette seconde



catégorie de jours de travail devant permettre au consultant de prospecter la clientèle ou encore de se former. Un nombre forfaitaire de jours de développement est fixé contractuellement, mais il est renvoyé à chaque salarié la liberté et la responsabilité de les utiliser. Quant au nombre de jours de mission il est ajusté au fur et à mesure de l'obtention de nouveaux clients et fait l'objet d'avenants contractuels.

Enfin, existe aussi une clause d'objectif insérée dans les contrats de travail. Le consultant doit en principe conclure, avant la fin de chaque mission, une mission nouvelle. Il est d'ailleurs précisé que « *la pérennité du présent contrat est subordonnée au respect par le salarié de cette clause d'objectif. En d'autres termes, la société se réserve la possibilité de procéder au licenciement du salarié si l'objectif n'est pas atteint et si les explications apportées par le salarié ne sont pas suffisantes* ». Néanmoins il convient de souligner que l'accord d'entreprise réalisé par la société Jam Conseil, accord plus récent que celui d'ITG, paraît plus « souple » sur ce point. Sur le fond si la clause d'objectif est la même que celle d'ITG et, si la sanction en cas de non respect est la même, les conditions éventuelles de négociation et renégociation semblent plus souples. En effet, Jam Conseil stipule que l'objectif est « *déterminé en accord avec le salarié* », et que « *la clause pourra être revue annuellement* », mentions totalement absentes dans l'accord d'entreprise d'ITG.

**Au titre des relations collectives de travail**, il s'agit de se situer dans une logique salariale aussi classique de possible. Est ainsi reconnue l'existence d'une unité économique et sociale entre les différentes composantes juridiques d'ITG afin, d'une part, « de créer entre les personnel de ces différentes entités une communauté de salariés » et « d'assimiler plusieurs sociétés distinctes à une seule structure pour l'application du droit du travail » (point 2.1). Les autres dispositions ne font qu'évoquer les conséquences légales de l'existence d'une unité économique et sociale au regard des seuils d'effectifs : délégation syndicale (point 2.3.1), représentation élue du personnel (point 2.3.2), participation aux résultats (point 2.4).

## IV.2.2 Commentaires

Sur la forme l'accord ITG, premier du genre, se veut pédagogique. Ainsi, un effort d'explication précède souvent la description des dispositions pratiques mises en place. Quelques exemples : « la participation constitue un outil de rémunération collective... et, dans la logique et l'esprit du présent accord collectif, conforte l'existence d'une



communauté de travailleurs poursuivant un objectif de développement » (point 2.4) – « eu égard à la dimension commerciale de l'activité du consultant, les parties estiment légitime l'insertion dans leur contrat de travail d'une clause d'objectif » (point 3.2.2 G).

L'accord ITG se veut également militant. Il porte toute la démarche du SNEPS et ce, sur trois points. Tout d'abord, au regard du champ d'application du portage, l'accord ITG affirme que ne sont concernées que les prestations intellectuelles.

Ensuite, dans son préambule, l'accord entend souligner – afin, à terme, d'en obtenir une reconnaissance officielle – la spécificité de l'activité de portage. Il s'agit de souligner que les sociétés de portage ne sont pas des « employeurs administratifs », mais « exercent un métier à part entière, celui de conseil et prestataire aux entreprises », notamment parce qu'elles « inculquent à des professionnels souvent confirmés les spécificités du métier de conseil extérieur et autonome » (point 1).

Enfin, est poursuivie une logique salariale globale prenant la forme de dispositions relatives à l'existence d'une communauté de travail (relations collectives) et d'une affirmation du lien de subordination entre les consultants et la structure qui les « porte ». Sur ce dernier aspect, l'accord ITG montre qu'il convient de développer une conception large de la subordination puisque « *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.* ». Il y a donc lieu de recourir à « des critères adaptés » (point 3.2).

Sur le fond, il ne s'agit pas de minimiser la portée de l'accord ITG qui est un exemple emblématique de la moralisation recherchée par les structures syndicales présentes dans le secteur du portage. Toutefois, les protections mises en place concernant la rémunération et la clause d'objectif doivent être relativisées.

Certes, l'accord assure le paiement des consultants chaque mois sur la base des minima conventionnels de la convention SYNTEC - CICF et ce, indépendamment du paiement des factures clients. Par rapport aux « portés » qui ne sont rémunérés qu'après encaissement, la protection est évidente puisque les consultants ITG ne supportent pas l'intégralité du risque d'impayé et ont la garantie d'un fixe mensuel. Cependant, eu égard au chiffre d'affaires généré par le type de missions obtenues par les consultants ITG, on doit se montrer plus réservé. Le fixe mensuel garanti ne représentera généralement qu'un petit pourcentage de la rémunération globale du «



porté ». Or, le risque d'impayé de la partie complémentaire est à la charge du consultant puisque le paiement de celle-ci « *dépend de la bonne réalisation du budget du centre d'activité dont il a la responsabilité* » (point 3.2.2 B). Cela sous-entend que la société de portage ne s'acquitte du salaire complémentaire qu'au paiement de la facture par le client.

Par ailleurs, l'existence de la clause d'objectif peut affecter la stabilité de la relation d'emploi. Pour les « portés » liés par un CDI, est insérée une clause d'objectif qui les oblige à proposer une nouvelle mission à ITG dans les trois mois suivant la fin de la mission précédente. Sauf renégociation à la baisse des résultats escomptés, l'accord prévoit que « *la société se réserve la possibilité de procéder au licenciement du salarié si l'objectif n'est pas atteint* » (point 3.2.2 G) et le contrat-type stipule que « *ITG se réserve la possibilité de rompre le contrat pour une cause réelle et sérieuse* ». La pérennité du contrat est donc subordonnée à la réalisation des objectifs acceptés par le salarié. Mais l'accord ITG semble vouloir ainsi éluder les règles d'ordre public de protection relatives au licenciement. C'est ainsi que la chambre sociale a été amenée à préciser que « *l'insuffisance des résultats au regard des objectifs fixés ne constitue pas une cause de rupture privant le juge de son pouvoir d'appréciation de l'existence d'une cause réelle et sérieuse de licenciement* ». On ne peut donc admettre la rupture automatique aux torts du salarié au seul constat de l'inexécution de la clause. L'employeur doit rapporter des éléments de nature à caractériser une faute du salarié (ou une insuffisance professionnelle), ce qui suppose que les objectifs fixés soient réalisables et que leur non-respect soit imputable au salarié. Le contrat de travail ne doit pas devenir un outil de transfert des risques de l'activité.

## **IV.3 DES PERSPECTIVES CONTRASTEES**

---

### **IV.3.1 Pour les entreprises adhérentes du SNEPS**

À terme, d'autres accords d'entreprise devraient être conclus, au moins parmi les sociétés adhérentes au SNEPS qui sont les plus gros employeurs du secteur. Le label « Portage Salarial Éthique », récemment déposé par ce syndicat, ne sera délivré qu'aux structures qui justifient d'une garantie bancaire pour le paiement des salaires et qui auront signé un accord d'entreprise devant « déterminer, à partir d'une base commune définie par le SNEPS, les modes de fonctionnement en conformité avec le droit positif et une convention collective de



rattachement ».

### IV.3.2 Pour les entreprises adhérentes de la FENPS

De son côté, la FENPS agit pour faire évoluer le cadre juridique du portage afin que soit mis en place un dispositif spécifique prenant en considération les particularités de cette forme atypique d'emploi. Pour la FENPS, « *le portage salarial représente une forme d'emploi qui mérite, comme l'intérim, un chapitre particulier dans le code du travail précisant les caractéristiques sociales et fiscales de ce type d'activité, reconnu par un code d'activité spécifique.* »<sup>15</sup> En attendant cette évolution, elle considère qu'il n'y a pas à se « préoccuper » spécialement de la mise en place d'une représentation collective des « portés » au sein des entreprises parce selon elle, cela n'aurait pas de sens pour cette catégorie de travailleurs dont la démarche est une démarche d'autonomie et qui ne revendique pas des droits collectifs.

---

<sup>15</sup> [www.fenps.fr](http://www.fenps.fr)





## CONCLUSION

Cette étude flash montre tout d'abord que le portage salarial est un secteur en pleine expansion mais qu'il est encore peu aisé de caractériser avec précision. A cela deux raisons principales : d'une part, c'est un objet d'étude complexe en soi, difficile à appréhender car il recouvre une multitude de pratiques, même si nous avons montré qu'aujourd'hui se dessinent deux grandes orientations, avec d'un côté des sociétés membres du SNEPS qui souhaitent se rapprocher du salariat et de l'autre des sociétés qui se développent sur le modèle du tiers employeur. D'autre part, la difficulté tient aussi au manque de données chiffrées sur l'activité et les portés (nombre d'heures travaillées, nombre de « portés », heures, salaires...).

Il nous semble que plusieurs points pourraient faire l'objet d'approfondissements. En effet, au regard des données collectées cette étude ne nous permet pas de valider l'idée selon laquelle nous assisterions au développement de ce que l'on pourrait appeler « les professionnels » ou les « permanents » du portage salarial. Or, une enquête sociologique menée sur la base d'un échantillon plus représentatif permettrait de creuser cette question qui nous semble essentielle pour mieux caractériser l'ampleur du phénomène. Un travail plus approfondi sur l'identité des « portés » pourrait aussi venir compléter le dispositif précédent. Une comparaison européenne serait également très intéressante, notamment pour ce qui concerne les aspects juridiques, sachant que cette comparaison doit être inscrite avec précision dans le contexte de chaque pays étudié.

Enfin si le portage salarial connaît comme nous l'avons dit une croissance importante depuis quelques années, il demeure malgré tout une réalité encore assez marginale. Il suffit de comparer les volumes d'activité (en heures et en euros) réalisés par les sociétés de portage avec ceux des cabinets de conseil de la branche SYNTEC – CICF pour s'en convaincre. En effet, ce secteur rassemble 1137 équivalents temps plein au sein du SNEPS qui lui-même avec un total de 128 millions d'euros de chiffre d'affaires généré représente 70% de l'activité de ce secteur. Toutefois, on peut souligner qu'au sein du SNEPS le taux de facturation journalier est cohérent avec les pratiques salariales de la branche conseil.

Il semble aussi, comme le note l'étude de l'APEC, que le portage salarial porte en soi les



limites de son développement puisque un « porté » ne peut pas embaucher de personnes supplémentaires pour constituer une équipe. Or au-delà d'un certain niveau d'activité, cette équipe paraît indispensable. La seule vraie solution qui s'offre alors au porté est de créer son entreprise.







## **I. LISTE DES PERSONNES INTERROGÉES POUR L'ÉTUDE**

---

- Laurent Coquelin, chargé de mission à la CFDT Réseau Professionnels autonomes CFDT et consultant
- Alexandre Macieira Coehlo, Président Directeur Général de Jam Conseil, société membre du SNEPS
- Jacques Vau, Président Directeur Général d'ITG, ancien président du SNEPS
- Michel Roy, Président Directeur Général d'Aclys, société membre du SNEPS
- Marcel Fournier, Président Directeur Général de Cape Services, société membre de la FENPS
- Xavier Roiret, Délégué Général du CICF
- Bruno Carrias, Délégué Général de SYNTEC
- Yann Van Der Puten, Délégué Général de la Fédération Européenne
- Françoise Benkowski, chargée de mission au Ministère de l'Emploi



## II. LES SOURCES UTILISEES

---

### Les rapports :

- « Les professionnels autonomes, une nouvelle figure du monde du travail », réalisé en juin 2003 pour la DECAS<sup>16</sup> par L. Coquelin et E. Reynaud
- « L'intermédiation dans les relations d'emploi au travers des exemples du portage salarial et de l'interim hautement qualifié », réalisé en février 2005 par Marion Del Sol, Anne Moysan-Louazel et Pascale Turquet
- « Du travail par mission au management de transition », réalisé en novembre 2005 par l'APEC.

### Les sites Internet :

- [www.sneps.fr](http://www.sneps.fr)
- [www.fenps.fr](http://www.fenps.fr)
- [www.uneps.fr](http://www.uneps.fr)
- [www.guideduportage.com](http://www.guideduportage.com)
- [www.itg.fr](http://www.itg.fr)
- [www.jam-conseil.fr](http://www.jam-conseil.fr)

---

<sup>16</sup> Direction des Entreprises Commerciales, Artisanales et de Services du Ministère de l'Economie des Finances et de l'Industrie