

## **Travailler par mission : qui et comment ? Le cas du portage**

**Pierre-Michel Menger\***  
**Pascaline Costa**  
**Danièle Hanet**  
**Colin Marchika**

### **Introduction**

L'activité salariée a connu une diversification croissante de ses modes d'exercice. Le droit du travail les accueille progressivement, sans parvenir à spécifier complètement ce qu'est le salariat (la définition propre en est introuvable) et sans s'accorder complètement avec l'évolution des autres droits, comme celui de la protection sociale, qui peut, dans son ordre propre, produire des avancées plus radicales, mais aux effets plus circonscrits, pour affaiblir l'opposition statutaire entre salariat et indépendance.

Parmi les formes d'activité qui recherchent leur place dans le continent salarial, tout en risquant de le fragmenter davantage encore, jusqu'à le disloquer, l'une, le portage salarial, a près de vingt ans d'existence pratique, mais non légale. Apparue en 1985 à l'initiative d'un ingénieur centralien créateur de la société Valor, le portage salarial a connu un essor significatif dans les années 1990 : en 1996, l'APEC lui consacre un article dans sa revue ; en 1997, la DILTI consacre une première note d'analyse à l'activité des sociétés de portage ; en 1998, la Direction des Relations du Travail du ministère de l'Emploi produit une première note sur le thème du portage. Cette même année est créée le Syndicat des Entreprises de Portage Salarial, SEPS, qui deviendra le SNEPS en 2004.

Le portage est une relation contractuelle triangulaire. L'actif, souvent un cadre, trouve des missions à accomplir pour une ou plusieurs entreprises clientes : la société de portage signe une convention d'adhésion et un contrat de travail avec le consultant, et un contrat d'entreprise ou de prestation avec l'entreprise cliente. La société de portage facture la prestation effectuée par le consultant, encaisse les honoraires et reverse au consultant sa rémunération sous forme de salaire, après retenue des charges sociales et prélèvement d'une commission pour couvrir les frais de gestion financière et administrative des missions traitées. Le contrat de travail est soit un CDD, soit un CDI à temps partiel. L'imbrication est souvent recherchée entre activité rémunérée et indemnisation des périodes non travaillées indemnisées par l'assurance-chômage, en dépit de la position négative de l'UNEDIC à l'égard du portage. Les structures d'intermédiation sont soit des sociétés commerciales pratiquant exclusivement ou principalement le portage, soit des structures associatives ou d'insertion pratiquant le portage sans but lucratif, soit encore des cabinets de conseil (en recrutement, en gestion des ressources humaines) pratiquant occasionnellement le portage.

La courte histoire du portage salarial doit-elle être assimilée à une période chaotique et tâtonnante de construction d'une nouvelle ingénierie salariale et contractuelle ? Il parviendrait

---

\* Pierre-Michel Menger est directeur de recherche au CNRS et à l'EHESS ; en 2006-2007, il est fellow du Wissenschaftskolleg de Berlin. Pascaline Costa et Danièle Hanet sont ingénieures d'études au CNRS et Colin Marchika est ingénieur d'études à l'EHESS. Tous sont membres du Centre de Sociologie du Travail et des Arts (CESTA – Institut Marcel Mauss) de l'EHESS.

à se frayer une voie à la frontière de la légalité, en étant tantôt condamné par les juges tantôt toléré, voire occasionnellement activé par les acteurs du système de l'emploi, parce que la dualité des légitimités (statique juridique de la conformité au droit présent, et dynamique socio-économique d'activation du marché du travail et de création d'entreprises) lui aurait ouvert un horizon d'expérimentation pragmatique pour la recomposition des situations et des partages du salariat et de l'indépendance professionnelle. Il pousserait alors, avec d'autres évolutions des systèmes d'organisation du travail, à modifier la donne dualiste, et à dessiner la parasubordination à la française. Ses mécanismes pourraient se stabiliser à mesure que le tri entre bonnes et mauvaises pratiques de portage serait opéré, à partir d'évolutions concomitantes du droit, de l'action publique et des comportements des acteurs du marché du travail? Dans ce cas, le portage connaîtrait un cheminement semblable à celui d'autres formes atypiques du salariat, telles que le travail temporaire, réglementé au début des années 1970 après une période d'anarchie des pratiques et des comportements entrepreneuriaux.

Le portage doit-il, au contraire, comme le recommandent certains acteurs de la controverse qu'il a provoquée, être remis dans le droit chemin du droit, c'est-à-dire déclaré simplement illégal, au motif d'une nécessaire répression des pratiques de marchandage et de prêt illicite de main-d'oeuvre auxquelles le portage salarial serait décidément assimilable?

L'analyse juridique du portage est menée dans les deux articles de Lise Casaux-Labrunée et Jean-Yves Kerbourc'h publiés dans ce même numéro. Notre perspective est différente, et partira des résultats d'un travail d'enquête<sup>1</sup> mené sur le terrain, auprès des actifs en portage et des sociétés de portage, et à partir de données quantitatives. Nous procédons de la façon suivante. 1) Nous examinerons d'abord les caractéristiques de l'activité de portage et de son développement dans la décennie écoulée. 2) Nous présenterons ensuite le résultat de nos analyses sur données individuelles d'actifs et nous examinerons tout particulièrement deux points : la distribution des gains et des volumes d'activité, et les durées de séjour et taux de survie dans l'activité de portage sur une période de référence de trois années, à partir de données longitudinales sur un échantillon d'actifs portés. 3) Nous verrons dans quelle mesure la couverture des risques de chômage en intermission par les mécanismes habituellement appliqués par le régime d'assurance-chômage est à l'origine du litige principal quant à la viabilité de ce système d'activité. Nous présenterons les données relatives à cette imbrication emploi-chômage pour porter une première appréciation. 4) Nous concluons par une comparaison entre les différentes formes de relations triangulaires d'emploi dans lesquelles s'inscrit le travail par mission.

## **Le portage salarial et son développement**

Notre analyse est centrée sur l'année 2005, pour laquelle nous disposons d'un ensemble de données sur la démographie des entreprises de portage, sur leur chiffre d'affaires, sur les volumes d'emploi et de rémunérations, et sur les caractéristiques des personnels contractants.

---

<sup>1</sup> Les résultats présentés ici font partie d'une recherche financée par la Délégation à l'emploi et à la formation professionnelle du Ministère de l'emploi, de la cohésion sociale et du logement, et dont les données empiriques ont été collectées entre septembre 2005 et septembre 2006. L'enquête a par ailleurs bénéficié du soutien du GARP de l'UNEDIC, et de son service des études, et de l'ANPE et de son service des études, et du concours de plusieurs sociétés de portage (tout particulièrement celles affiliées au Syndicat National des Entreprises de Portage Salarial) pour la communication de données dont l'exploitation nourrit les analyses présentées ici.

Notre recensement dénombre 118 entreprises apparues selon plusieurs phases : parmi les entreprises aujourd'hui en activité, 12 entreprises ont été créées entre 1986 et 1995, puis 49 entre 1996 et 2001, et 52 entre 2002 et 2005. L'absence de recul pour la date la plus récente interdit de voir dans le boom depuis 2002 la garantie d'une viabilité à moyen ou long terme des sociétés récemment créés, mais la tendance est incontestable : le portage a connu un décollage au milieu de la décennie précédente et le mouvement de création d'entreprises s'est accéléré.

Les trois quarts de ces sociétés déclarent une code NAF 741G « Conseil pour les affaires et la gestion ». La formation des adultes, la formation continue, les agences immobilières, les services annexes à la production, les services de sélection et de mise à disposition de personnel, les activités de traduction et de secrétariat, la réalisation de logiciels figurent marginalement parmi les autres intitulés déclaratifs. Mais que vaut ici le descripteur de la nomenclature d'activités? L'entreprise de portage n'est en règle générale qu'une structure très légère, à coûts fixes réduits, et ses aires d'activité sont celles de ses portés, au gré des affiliations et des désaffiliations. Le filtre de spécialisation introduit par la société de portage à travers les « recrutements » de portés est au mieux indirect, puisque l'initiative de chaque mission doit en théorie revenir entièrement aux personnels en portage. Les entreprises se présentent en majorité comme polyvalentes, sur leurs sites Internet<sup>2</sup>. La décomposition de l'activité des entreprises selon la nature des missions de leurs consultants<sup>3</sup> montre que la prestation de services aux entreprises sous forme de travail par mission concerne principalement l'organisation de la production (logistique, qualité, sécurité : 23%), le conseil en ressources humaines et la formation (22%), la stratégie et le management d'entreprise (19%), le marketing et la communication (16%), l'informatique et les NTIC (14%). Si l'on place le portage dans le périmètre du conseil<sup>4</sup> en l'identifiant à la branche à laquelle les trois quarts des entreprises de portage sont affiliées, le chiffre d'affaires total de celles-ci (moins de 200 millions d'euros en 2005) représente 1,1% du chiffre d'affaires de la branche et se concentre dans les activités à moindre valeur ajoutée<sup>5</sup>. Un examen plus détaillé à partir des

---

<sup>2</sup> En partant des informations affichées par les entreprises sur leur site web, qui mentionnent leurs spécialités dominantes, nous pouvons classer les items qui recueillent un affichage majoritaire (les pourcentages comptabilisent ici des choix multiples) : les ressources humaines (70%), l'informatique (64%), la formation et l'évaluation (59%), le marketing commercial (54%), la communication interne et externe (52%), la qualité (50%). Puis viennent la finance (43%), les activités de traduction et d'interprétariat (39%), la gestion de production (39%), l'expertise technique (36%), la logistique (36%), la stratégie d'entreprise (34%).

<sup>3</sup> L'analyse se fonde sur les informations transmises par le Syndicat National des Entreprises de Portage Salarial, qui compte parmi ses 15 membres presque toutes les principales sociétés de portage (ensemble elles réalisent environ les deux tiers du chiffre d'affaires de la nébuleuse des entreprises de portage). Ce syndicat développe la stratégie la plus active de mise en conformité du portage avec les réquisits d'une conception juridique élargie du salariat autonome.

<sup>4</sup> C'est le sens de l'affiliation des entreprises du SNEPS à la Chambre des Ingénieurs Conseils de France, l'une des deux fédérations du secteur du conseil, en 2006.

<sup>5</sup> Selon les chiffres clés des services publiés par l'INSEE, le conseil pour les affaires et la gestion est en 2005 le domaine d'activité de près de 46 000 entreprises, pour un chiffre d'affaires total de 17 145 millions d'euros. Ce secteur emploie quelque 110 000 salariés et 34 400 non salariés. Parmi les secteurs regroupés dans la branche Etudes, Conseil, Informatique et Ingénierie, l'activité de conseil est celle dans laquelle les entreprises ont en moyenne la taille la plus petite, la proportion la plus élevée d'actifs indépendants, et la valeur ajoutée

données que nous a fournies l'une des principales entreprises de portage pour 2004, et que présente le tableau qui suit, confirme l'analyse : les plus gros effectifs de travailleurs à la mission se concentrent dans les activités de formation, de ressources humaines et de services de secrétariat, d'interprétariat, de traduction, dont les taux de facturation et les niveaux de gains procurés sont les moins élevés.

### **Les caractéristiques de l'activité dans une importante société parisienne de portage en 2004**

<b>Domaine d'activité</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Effectifs en %</b>	<b>Chiffre d'affaires (en millions d'euros)</b>	<b>Part du chiffre d'affaires en %</b>	<b>Chiffre d'affaires moyen par individu (en milliers d'euros)</b>
<b>Conseil</b>	123	10,7	4,7	20,0	38,2
<b>Développement commercial, marketing</b>	155	13,4	3,6	15,3	23,2
<b>Ressources humaines</b>	170	14,7	2,9	12,3	17,1
<b>Formation, coaching</b>	221	19,2	2,8	11,9	12,7
<b>Services (secrétariat, traduction, interprétariat)</b>	224	19,4	2,8	11,9	12,5
<b>Informatique</b>	148	12,8	3,6	15,3	24,3
<b>Ingénierie</b>	112	9,7	3,1	13,2	27,7
<b>Ensemble</b>	1153	100,0	23,5	100,0	20,4

Les entreprises de portage les plus importantes, qui sont concentrées en Ile-de-France, n'occupent pas des niches très spécifiques. Leurs populations de portés sont plus hétérogènes que dans les quelques sociétés à forte spécialisation dans le conseil, mais les chances sont également plus élevées de voir s'y constituer des marchés internes destinés à fidéliser un nombre significatif de consultants, à qui iront principalement les appuis organisationnels de l'entreprise et les bénéfices de la réputation qu'elle peut détenir sur certains segments d'activité. Le marché des prestations portées en région déborde largement du périmètre « historique » du conseil et de la prestation intellectuelle : ce sont au demeurant les sociétés adhérentes des deux organisations fédératives implantées très majoritairement en région qui militent le plus vigoureusement pour ce décloisonnement du portage<sup>6</sup>. C'est aussi dans cet ensemble hétérogène de métiers que se loge une part importante du portage invisible, qui s'est développé parallèlement à celui qui a fait surface dans l'activité de sociétés spécialisées et déclarées.

#### **La population et l'activité des consultants portés**

L'évolution de l'activité de portage, telle que la font apparaître les données du tableau ci-dessous, compilées par le Syndicat National des Entreprises de Portage Salarial à partir des Déclarations annuelles de données sociales transmises annuellement à l'INSEE par leurs

---

proportionnellement la plus faible : les prestations de conseil stratégique et de services informatiques, l'ingénierie et les études techniques ont les caractéristiques opposées.

<sup>6</sup> Figurent ainsi au chapitre des activités des sociétés adhérentes de la Fédération Nationale du Portage Salarial, outre les prestations de conseil et services intellectuels : l'immobilier, l'assistance technique, les métiers du bâtiment, la coiffure, la sécurité, la sophrologie, le jardinage, et, plus simplement, les « multi-activités ».

adhérents, montre que comme dans les systèmes d'emploi atypiques, cette croissance a des propriétés paradoxales.

### Les indicateurs d'activité des sociétés de portage affiliées au SNEPS (2000-2005)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005 *
Nombre de portés déclarés par les sociétés affiliées au SNEPS	2953	3596	4612	7281	8656	6364 *
Milliers d'heures de travail facturées	802	1089	1231	1638	1875	1866 *
Nombre d'emplois équivalents temps plein	441	598	676	900	1162	1008 *
Volume horaire de travail par porté et par mois	23	25	22	19	20	24 *
Salaires bruts versés en milliers d'€	nr	nr	nr	53 948	70 750	62 168 *
Chiffre d'affaires HT par porté en milliers d'€	14	16	16	14	15	20 *
Chiffre d'affaires par équivalent jour (7h) et par porté en €	367	376	431	435	485	468 *
Chiffre d'affaires HT de l'ensemble des sociétés en milliers d'€	42 106	58 488	75 717	101 821	130 033	124 901 *
Nombre de sociétés incluses dans l'échantillon	8/8	8/8	9/9	9/9	14/14	13/15*

Source : SNEPS – Déclarations annuelles de données sociales

\* Données partielles au moment où elles nous furent transmises (juillet 2006) : étaient manquantes pour 2005 les données concernant deux sociétés adhérentes du SNEPS.

Parce qu'il n'est pas exercé dans le cadre habituel du salariat des consultants rémunérés par les sociétés de conseil ou les SSII, le travail par mission tel que l'incarne l'activité en portage a en effet toutes les chances de se conformer aux caractéristiques d'un marché du travail désintégré<sup>7</sup> : le nombre d'individus qui s'essaient plus ou moins durablement à ce régime d'activité augmente plus vite que le volume total de travail comptabilisé en heures rémunérées, ce qui signale tout ensemble un hétérogénéité croissante de la main-d'oeuvre mise au contact du portage, des écarts élevés de situation individuelle et des niveaux inhabituellement hauts de turn-over. Les données présentées confirment l'hypothèse. Le volume total d'heures travaillées par des portés et facturées par les sociétés aux entreprises clientes a progressé de + 134%, mais cette croissance en volume s'est dispersée sur une population d'actifs dont les effectifs ont augmenté de + 193%, entre 2000 et 2004. La conséquence est logique : la moyenne d'activité annuelle par porté passe de 271 heures à 217 heures dans la même période. Le paradoxe rappelle celui des intermittents : il y a simultanément croissance de l'activité, signalée par la progression de la demande de travail par mission, par la multiplication des sociétés de portage et par la croissance du chiffre d'affaires réalisé par cet ensemble d'entreprises, et érosion des niveaux individuels moyens d'activité des portés. Les sociétés, selon la doctrine même du portage, agissent comme des intermédiaires non régulateurs de la dispersion et de la fragmentation croissantes de l'activité entre des candidats plus nombreux, pour des missions de valeur et de durée très inégale. Les descripteurs statistiques doivent être ajustés pour tenir compte de la forte hétérogénéité des situations individuelles et de la forte variabilité des trajectoires d'emploi. Combien peut-on recenser d'actifs en portage, dans une année donnée ? Les estimations à vocation souvent

<sup>7</sup> Nous avons qualifié ainsi le fonctionnement du marché du travail en CDD d'usage dans le champ des arts du spectacle : les entreprises par projet sont faiblement intégratrices et l'entité entreprise s'apparente à un ensemble de contrats courts et modulables à souhait.

publicitaire font aller les effectifs de consultants portés jusqu'à 30 000 ou 40 000. A partir des données transmises par les sociétés adhérentes du principal syndicat de portage et par les plus importantes sociétés non adhérentes, et après extrapolation appliquée aux entreprises de l'ensemble du secteur, sur la base des indications en termes de chiffre d'affaires, nous pouvons estimer à environ 15 000 les actifs en contact (pour quelques heures, quelques jours ou quelques mois d'activité cumulée) avec le portage, au cours de l'année 2005. Mais comme pour tout emploi fragmenté en intérim, en intermittence ou à temps partiel, un deuxième descripteur corrige cette assiette démographique: rapportée à un équivalent temps plein, l'incidence du travail par mission en portage aboutit à une division des effectifs par un facteur d'approximativement 7. Ce coefficient est la signature de la discontinuité et du risque du travail par mission, et pointe vers l'autre réalité de ce régime d'activité que masque la présentation standard par les moyennes: la considérable dispersion des situations individuelles.

### **Gains salariaux et volumes de travail en portage<sup>8</sup>**

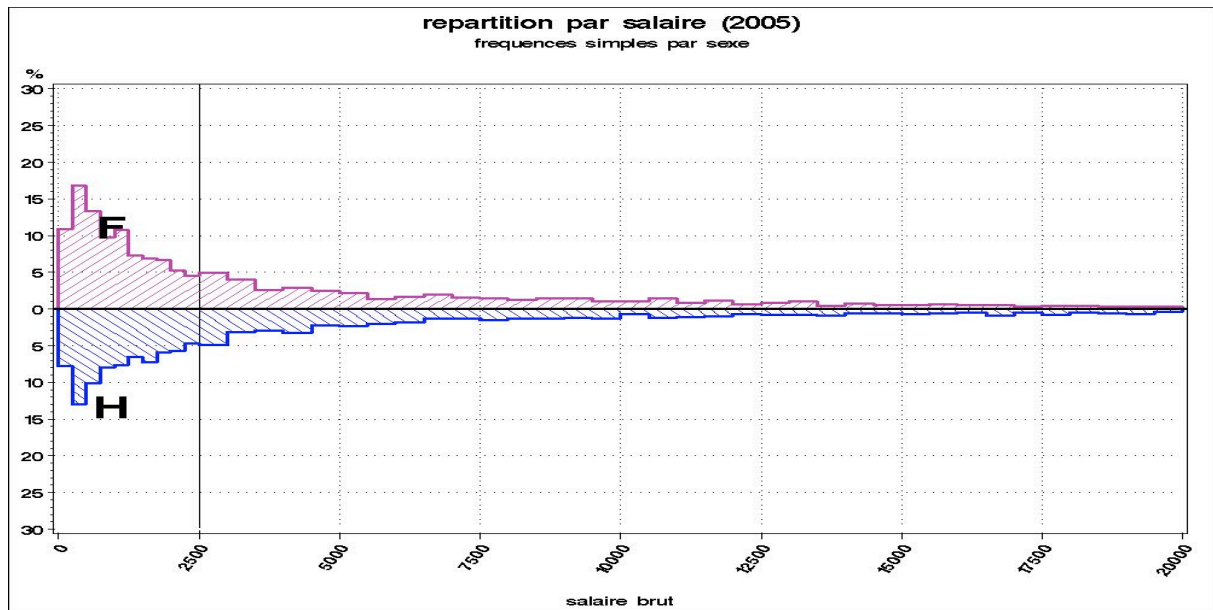
Nous avons pu disposer de données concernant l'activité et les gains individuels d'un échantillon de 5434 actifs portés affiliés à 20 entreprises en 2005<sup>9</sup>. Leur analyse statistique montre que les répartitions ont typiquement le profil d'une distribution de Pareto: une forte proportion d'individus situés à la base de la pyramide, et un profil très allongé vers les niveaux élevés d'activité et de rémunération. Les individus se répartissent selon les proportions habituelles de la distribution paretienne: le quart des portés les mieux rémunérés totalisent les trois quarts des gains en portage, et les 10% des portés les mieux lotis obtiennent près de la moitié de la masse totale des gains du portage. La moitié des portés n'ont totalisé, dans l'année considérée, que des gains inférieurs à 3400 euros. La distribution des volumes de travail est à peine moins dissymétrique: le quart des portés ont obtenu, en 2005, 72% de la totalité des heures de mission déclarées en portage par les entreprises de notre échantillon.

#### *Distribution des gains salariaux*

---

<sup>8</sup> Notre analyse ne prend pas en compte les éléments de situation des portés qui s'ajoutent à leurs gains obtenus dans le portage (indemnités du chômage, revenus complémentaires d'autres activités, revenus du foyer) et qui peuvent agir sur la probabilité de se maintenir ou non dans le système d'activité du portage salarial. L'une des solutions à cette difficulté consiste à examiner les comportements des actifs en fonction de leur probabilité de survie dans le portage, ce que nous présentons plus loin.

<sup>9</sup> Ces données sont issues des Déclarations annuelles de données sociales transmises par les sociétés. Nous avons recueilli les données pour trois années: 20 entreprises et 5434 portés pour 2005, 12 entreprises et 4003 portés pour 2004, 8 entreprises et 2336 portés en 2003.



**Lecture :** Deux pyramides horizontales séparées sont construites, pour les femmes et pour les hommes. L'échelle est la suivante : jusqu'à 2500 €, les niveaux salaires ont été segmentés par tranches de 250 €, et, au-delà de 2500 €, par tranches de 500 €. Afin que les surfaces représentées soient en rapport constant avec les quantités d'individus, la hauteur des barres, jusqu'au seuil de 2500 €, a été multipliée par 2.

L'activité dans le portage engendre ainsi des écarts de situation considérables, qui sont le produit d'inégalités multiplicatives : inégalités de volume d'activité, inégalités de rémunération du travail. Notre graphique ne reproduit pas la totalité de la flèche des gains les plus élevés : les salariés situés au sommet de la distribution ont obtenu plus de 100 000 euros bruts dans l'année considérée. A l'inverse, 82 % des portés n'atteignent pas l'équivalent d'un SMIC annuel.

La répartition des niveaux de gain des femmes salariées en portage est plus dissymétrique encore que celle des hommes, et concentre une proportion sensiblement plus élevée d'entre elles dans la zone la plus basse. Le gain médian féminin est 2850 euros en 2005, contre 4093 euros pour les hommes. Et à l'extrémité supérieure de cette distribution pyramidale, on ne trouve parmi les 50 salaires les plus élevés (supérieurs à 68 000 euros) que 6 femmes, et une seule parmi les vingt consultants portés les plus rémunérés (au-delà de 87 000 euros) en 2005. Surtout, les 5% de femmes le mieux rémunérées par le portage en 2005 ont concentré 75% des gains, contre 31% pour leurs homologues masculins. Une comparaison avec les années 2003 et 2004 montre que cette différence est stable dans le temps. L'activité féminine en portage est donc beaucoup plus profondément segmentée. Une toute petite élite concentre les trois quarts des gains et des volumes de travail. Elle entre en concurrence avec la population des consultants hommes qui obtiennent des situations comparables, mais qui sont plus de deux fois plus nombreux à atteindre ce niveau d'activité plus importante.

La forte concentration d'individus dans les tranches basses ou très basses de gains obtenus à travers le portage appelle plusieurs commentaires. Comme nous ne disposons pas du calendrier individuel d'activité des portés identifiés d'après les DADS, nous savons que la déclaration annuelle de gains est source de biais s'agissant de régime d'activité par missions et emplois discontinus. Une partie des salariés recensés en 2005 sont des entrants (ou, cas plus rare, des ré-entrants), dont la recherche et l'obtention de missions peuvent n'avoir couvert qu'un nombre limité de mois au cours de l'année 2005. Faute de reconstituer des annuités salariales selon une comptabilité en glissement (conforme à l'agenda réel des portés), nous ne

pouvons pas isoler cette fraction de salariés pour mesurer leur productivité et leur employabilité non biaisées.

Les niveaux de gains les plus faibles revêtent d'autres significations quand il s'agit d'analyser l'activité de ceux qui ont été en situation de rechercher et d'obtenir des missions tout au long de l'année 2005. Tous ceux qui sont situés sous le seuil médian des 3400 euros de gains annuels disposaient par le portage d'un revenu annuel brut inférieur à quelque trois SMIC mensuels, alors qu'ils représentent une population d'actifs en moyenne beaucoup plus qualifiée que celle des salariés payés au niveau du SMIC ou dans son voisinage immédiat. Ces niveaux de gains semblent ne pouvoir évoquer rien d'autre qu'un revenu de complément, temporairement cumulé avec d'autres ressources ou avec des revenus de transfert (indemnités de chômage, revenu minimum d'activité, etc.) ou avec les ressources d'un conjoint.

Comme les autres sources de revenu de ces portés ne nous étaient pas connues, nous supposons que la faiblesse de leurs gains peut s'interpréter de trois façons : soit comme l'indice d'une insertion encore très imparfaite dans le système d'activité par mission et par portage, soit comme l'expression d'un échec à travailler durablement ainsi (pour ceux qui ont déjà accumulé une expérience de cette forme d'activité), soit comme la preuve d'une très forte variabilité des gains et des niveaux d'activité d'une période à l'autre, en fonction des aléas du marché des missions et des engagements au projet, qui peuvent provoquer la succession de périodes de travail et de rémunération favorables et de creux d'activité importants, ou, cas moins probable, de périodes choisies d'engagement important dans l'activité et de périodes de retrait du marché du travail.

#### *Distribution des volumes de travail*

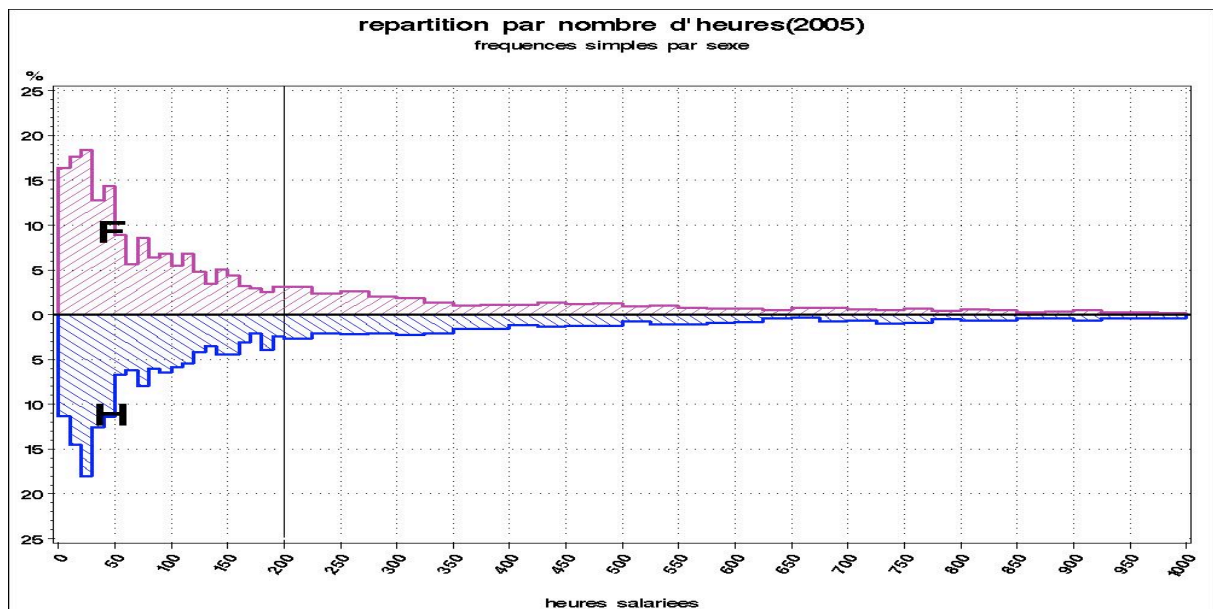
La moyenne de travail cumulé annuellement s'établit, dans notre échantillon, à 278 heures (l'équivalent de 23 heures par mois et de quelque trois jours complets d'activité, dans un format salarial classique) et la médiane à 114 heures seulement. Les valeurs proches du plein temps d'un cadre<sup>10</sup> ne concernent qu'une poignée de cas ; à l'autre extrémité de la distribution, 40% des portés ont obtenu en 2005 moins de 70 heures de travail par le portage. La nature même du travail élève considérablement la probabilité de connaître des alternances fréquentes entre activité, périodes interstitielles séparant deux missions à effectuer, et périodes prolongées d'inactivité. La comptabilisation des heures de travail correspond par ailleurs à une définition imparfaitement standardisée de ce qu'est le temps de travail en mission, les pratiques pouvant varier selon les portés, selon leurs missions et selon les entreprises de portage. Ces précisions étant apportées, nous observons qu'en dehors du noyau des 20% à 25% de portés dont l'activité individuelle annuelle dépasse le seuil du quart d'un équivalent temps plein, les situations sont très instables : même lissées dans le temps et facturées à des taux avoisinant le seuil des minima conventionnels du SYNTEC, les heures sont obtenues en trop faible quantité et trop irrégulièrement pour permettre à la majorité des actifs de trouver dans le recours au portage autre chose qu'une solution très temporaire ou ponctuelle d'appoint.

---

<sup>10</sup> Selon les dernières données disponibles, les cadres à temps plein, tous secteurs confondus, travaillent en moyenne 1870 heures par an (1930 heures pour les hommes 1700 heures pour les femmes). Voir M. Beffy, « Les salariés à temps complet travaillent 1650 heures dans l'année », *INSEE Première*, n°1066, février 2006.



Les hommes actifs en portage se procurent en moyenne un volume de travail supérieur d'environ 25 % à celui des femmes, mais pour un gain annuel supérieur d'environ 50 %. Ces inégalités sont le produit cumulé des différences de quantité et de prix du travail, mais aussi des configurations différentes des marchés masculin et féminin des missions du portage. Le marché féminin du portage est plus orienté vers les ressources humaines, vers les services (traduction, secrétariat), et, dans une moindre mesure, vers la formation, alors que les hommes sont très majoritaires notamment dans l'ingénierie, l'informatique et le conseil, domaines où le chiffre d'affaires par individu et les taux horaires de rémunération sont les plus élevés<sup>11</sup>. Mais cette différenciation sexuée du travail en portage s'exprime à partir d'un certain seuil d'activité : le rendement de l'expérience opère principalement lorsque les actifs consolident leur position dans ce régime d'activité, en gérant efficacement leur portefeuille de clientèle et leur réputation d'employabilité. Les secteurs les plus rémunérateurs et les plus fidélisateurs sont aussi ceux où le travail est le moins substituable, et où quantité et qualité des missions accumulées sont corrélées positivement.



**Lecture :** Deux pyramides horizontales séparées sont construites, pour les femmes et pour les hommes. L'échelle est la suivante : jusqu'à 200 heures, les volumes de travail obtenus par individu ont été segmentés par tranches de 10 heures, et, au-delà de 200 heures, par tranches de 25 heures. Afin que les surfaces représentées soient en rapport constant avec les quantités d'individus, la hauteur des barres inférieures à 200 heures a été multipliée par 2,5.

Le profil de la distribution est proche de celui des rémunérations cumulées : le quart des portés les plus actifs au vu des DADS de 2005 ont cumulé quelque 72% du volume d'heures de travail déclarées. Au sommet de la distribution, les 10% de portés qui ont le plus travaillé ont capté 42% de l'activité; à l'inverse, les 50% de portés qui ont été le moins actifs et ont travaillé moins de 130 heures dans l'année ont totalisé moins de 9% du volume d'activité. La distribution des volumes de travail est donc, elle aussi, paretienne. Elle exprime d'abord l'hétérogénéité de la population étudiée : la présence des salariés portés qui ne travaillent que très occasionnellement sous ce régime d'activité et qui n'en feront pas leur mode de travail

<sup>11</sup> L'analyse des données transmises par l'un des principales entreprises de portage fait apparaître que les hommes y sont majoritaires dans l'informatique (82 %), l'ingénierie (80 %) et le conseil (75 %), et les femmes sont les plus nombreuses dans les ressources humaines (59 %), dans les services (54 %), et dans la formation (52%).

principal, au moins pour un temps, est attestée par l'écart entre moyenne et médiane. Cette hétérogénéité est beaucoup plus forte chez les femmes que chez les hommes : l'élite des 5% de femmes les plus actives capte 70% du volume de travail féminin, contre 24% pour les hommes les plus actifs.

### **L'ancrage dans le travail par mission**

L'une des propriétés les plus spectaculaires de l'organisation du travail par mission portée est l'allègement radical des coûts procéduraux d'embauche et de gestion de la main-d'oeuvre, puisqu'il est entendu que l'entreprise agit passivement à l'égard des propositions de missions que lui apportent les consultants pour enclencher la relation triangulaire porté/société de portage/entreprise cliente. La dématérialisation de l'environnement physique et gestionnaire de la relation salariale construite par le portage n'est pas moins saisissante : la gestion informatisée par chaque porté de son compte personnel d'activité via les ressources d'intranet est la signature de l'autonomie, et les sessions de formation à l'activité en portage ou les rencontres entre consultants d'une même entreprise, les réunions d'échange entre les cadres permanents de l'entreprise et les consultants en quête d'informations, de soutiens ou de réorientation de leur activité relèvent de procédures qui font la réputation de la relation de travail construite par l'entreprise plutôt que de normes organisationnelles homogènes.

La doctrine est donc simple : pas de barrière à l'entrée dans le portage du côté de l'entreprise, seul comptera le calcul des coûts et des avantages que chaque consultant peut opérer pour hiérarchiser les solutions d'exercice de son activité ou les formules de sa réinsertion dans l'emploi s'il était au chômage. L'auto-sélection des postulants à l'état de « professionnels autonomes » maximise nécessairement l'hétérogénéité des trajectoires, puisque le porté doit, pour l'essentiel, apprendre sur le tas la qualité de son appariement avec ce régime d'activité et vérifier, lors de chaque séquence significative de travail, quelles sont ses chances de maintien et par quelles voies gérer les risques attachés à cette autonomie, pour augmenter la viabilité, et la rentabilité de son engagement.

Nous pouvons cerner les mécanismes de cette dynamique d'appariement en examinant les trajectoires individuelles de consolidation ou d'abandon de l'activité autonome. Nous disposons de données individuelles anonymées d'activité qui permettent une observation de près de 5000 situations individuelles en l'espace de trois années, et plus particulièrement celle de quelque 2300 portés rémunérés en 2003 et dont nous pouvons connaître, pour les deux années qui suivent, les caractéristiques de l'activité ou constater l'abandon d'activité<sup>12</sup>. Les

---

<sup>12</sup> La situation de chaque porté observé entre 2003 et 2005 pouvait correspondre à l'un des 7 cas suivants, pour lesquels nous donnons entre parenthèses la proportion dans l'échantillon total : 1) présent pendant trois ans dans les fichiers de paie de la société (22%) ; 2) présent les deux premières années puis absent (9,8%) ; 3) présent la première année puis absent les deux années suivantes (13%) ; 4) présent la première et la troisième année, mais absent dans l'intervalle de la deuxième année (1,3%) ; 5) absent la première année mais présent les deux années suivantes (16,7%) ; 6) absent les deux premières années mais présent la troisième (28,4%) ; 7) absent la première et la troisième année mais présent la deuxième année (8,7%). L'analyse longitudinale porte sur les cas 1 à 4, puisqu'il s'agit d'estimer les chances de maintien de ceux qui ont un même point de départ dans l'activité. L'une des limites de cette analyse tient à ce que les statisticiens nomment la censure des données : nous ne connaissons pas le passé de ceux qui étaient déjà présents en 2003, ni l'avenir de ceux qui sont encore ou qui sont nouvellement présents en 2005. Cette double censure n'interdit pas de proposer une

enseignements de cette exploration sont aisés à résumer. Un tiers de ceux qui entrent en portage dans une année donnée s'évaporent l'année suivante, et le même taux d'évaporation s'applique à ceux qui se maintiennent une année de plus : sur trois années, les effectifs de départ ont fondu de plus de moitié. Corrélativement, les taux annuels de rotation des effectifs déclarés en portage atteignent des valeurs très élevées<sup>13</sup>. La pratique du portage à éclipse, qui fait alterner présence et absence sur les trois années, est très marginale : qui s'écarte du portage au moins un an a peu de chances d'y revenir. Le résultat peut paraître paradoxal, puisque l'une des caractéristiques les plus saillantes de l'activité par missions et par projets est d'introduire précisément un risque permanent de forte discontinuité dans le système personnel d'activité. Mais l'élasticité de cette discontinuité a sa limite supérieure : au-delà de plusieurs mois d'inactivité, les chances de se maintenir dans un tel système d'emploi déclinent fortement. En d'autres termes, travailler dans un régime discontinu d'emploi à la mission suppose d'être présent continûment sur le marché, en recherche efficace d'emplois, et d'obtenir un flux d'engagements qui est le socle de la construction et de l'entretien d'une réputation durable d'employabilité.

Nous pouvons mesurer certaines des caractéristiques du gain en employabilité des consultants qui s'établissent durablement dans le système de travail par mission.

Les actifs portés présents en 2003 selon leur avenir							
Profils *	Effectifs	Salaire brut en euros		Nombre d'heures de travail rémunérées		Taux horaire de rémunération	
		moyenne	médiane	moyenne	médiane	moyenne	médiane
100	652	5148	2270	160	70	43	28
101	64	3860	2143	143	70	48	30
110	490	9240	3461	303	147	31	23
111	1098	10797	5412	365	219	33	25

\* Le profil se lit ainsi : le chiffre 1 équivaut à « présence parmi les effectifs rémunérés de la société une année », et 0 à « absence une année ». La valeur 100 indique que l'actif n'a connu d'activité qu'en 2003 ; la valeur 111 indique, à l'inverse, une présence continue parmi les effectifs rémunérés d'une société, durant les trois années ; la valeur 101 indique une éclipse en 2004, etc..

Un résultat suggestif apparaît ici : les portés qui sont observés en 2003 et qui se maintiennent en activité dans la société au cours de l'année ou des deux années qui suivent sont beaucoup plus actifs et mieux rémunérés dès la première année. L'information donnée par les médianes montre que l'avantage est déjà substantiel pour ceux qui ont deux années de présence sans aller au-delà, mais qu'il s'accroît très fortement pour ceux qui ont la plus forte longévité. Les portés présents pendant les trois ans constituent une population plus homogène, puisque la

---

analyse descriptive, si nous faisons l'hypothèse que les effectifs observés chaque année correspondent à un mélange plutôt stable de profils. L'autre limite tient au défaut d'information sur la mobilité des actifs portés entre les entreprises de portage – quitter l'échantillon n'implique pas *ipso facto* que le porté a quitté le portage. Mais les données statistiques sur le profil d'activité de ceux qui ne se maintiennent pas dans l'échantillon, et les témoignages recueillis dans l'enquête, permettent de cerner avec une bonne vraisemblance les mécanismes de l'abandon.

<sup>13</sup> L'indice global de turnover, calculé comme le rapport (entrants + sortants) / (2 x présents) est ici de 38%, une valeur considérable au regard de la mobilité des personnels dans les entreprises dont la main-d'oeuvre est en emploi salarial classique.

dispersion des situations individuelles (mesurée par l'écart entre moyenne et médiane) est moindre. Ceux qui « survivent » partagent davantage de caractéristiques d'aptitude au travail autonome, de productivité individuelle, et d'exposition favorable de leurs compétences à la demande du marché. Ils forment, pour tout dire, le noyau dur d'un marché interne du portage qui se constitue à mesure que la sélection opère en fonction des chances de maintien dans ce régime d'activité. L'indication donnée par les taux horaires démontre que les chances de maintien et l'avantage en rémunération s'obtiennent par le surcroît du volume de travail. L'obtention de missions agit selon une causalité d'autorenforcement : à mesure que se développe son activité, le consultant apprend en somme à mieux exploiter les ressorts de l'organisation du travail et à tirer parti des ressources et de la logistique d'intermédiation que lui procure la société de portage.

### **Une formule pour l'emploi des seniors ?**

Le portage est réputé s'être développé d'abord parmi les cadres et professionnels autonomes âgés de plus de 50 ans, qui ont été licenciés, et qui exercent en consultants des missions de conseil, d'audit, d'étude, de formation : le portage leur permettrait de sortir plus rapidement du chômage soit afin de se maintenir dans le statut de salariés en retrouvant un emploi classique ou en demeurant dans des configurations d'activité atypique, soit afin de préparer un projet de création d'entreprise ou de passer à un statut d'indépendant.

Mais deux extensions du périmètre du portage ont été fréquemment mentionnées dans la période récente :

- au-delà de la logique de réinsertion de cadres chômeurs situés en milieu ou en fin de leur cycle de vie professionnelle, le portage appartiendrait désormais à la gamme des outils utilisés par de jeunes actifs en phase d'insertion professionnelle pour bâtir leur système d'activité;
- la formule du portage salarial s'étendrait progressivement à d'autres catégories d'actifs, moins fortement qualifiés et travaillant dans d'autres secteurs que ceux de la prestation de services intellectuels et du conseil : prophétie à vocation auto-réalisatrice ou dynamique enclenchée au gré d'initiatives locales?

Que nous apprennent les données dont nous disposons<sup>14</sup>? L'activité en portage est dotée de quatre caractéristiques essentielles. 1) Elle est exercée par des actifs de tous âges : en 2004, 21% des individus passés par le portage avaient moins de 35 ans, 47% entre 35 et 50 ans et 32% 50 ans et plus. 2) Elle concerne majoritairement les 30-45 ans chez les femmes (54% des effectifs) et les 40-60 ans chez les hommes (58% des effectifs. 3) Les actifs les plus âgés obtiennent des niveaux de gains plus élevés, notamment en raison de la nature de leurs qualifications et de la valorisation de leur expertise. 4) Ceux qui se fixent au moins trois ans dans le portage sont d'un âge plus élevé (48 ans) que la moyenne (43 ans dans l'ensemble de la population des portés en 2005), tant pour les hommes (50 ans contre 45 ans) que pour les femmes (46 ans contre 41 ans).

Au regard des prophéties publicitaires, le bilan est assez aisé : la voie du portage est essayée dans toutes les catégories d'âge, mais les chances de s'établir dans l'autonomie ou dans l'indépendance professionnelles s'élèvent avec l'âge, tout à la fois parce que le champ des possibles se rétrécit et que les chances de retrouver un emploi classique à la hauteur des

---

<sup>14</sup> Nous nous référons ici à trois catégories de données : celles fournies par le SNEPS, celles que nous ont transmises plusieurs grosses entreprises de portage, et celles issues de notre exploitation des déclarations annuelles de données sociales transmises par un échantillon de sociétés.

qualifications et des rémunérations détenues avant un licenciement décroissent fortement dès avant 50 ans, et parce que le capital de compétences et de liens professionnels exploitables est plus élevé.

### **Logique assurantielle**

Les structures d'intermédiation dont les espèces se multiplient pour organiser le travail par mission – entreprises de travail temporaire, entreprises de travail à temps partagé, dispositifs mutualisés de gestion des bourses d'intermission des consultants, etc. - proposent des scénarios d'optimisation de la protection sociale et assurantielle dans l'emploi atypique. Le calcul du choix de la formule d'emploi au mieux des possibles juridiques et réglementaires peut mettre le salariat et l'indépendance d'autant plus explicitement en balance que la comparaison des performances respectives des systèmes de protection sociale des salariés et des indépendants devient structurante<sup>15</sup>. Pourtant, au-delà des différences qui existent quant à l'étendue de la couverture procurée par les différents régimes d'assurance (maladie, retraite), c'est bien le risque d'emploi lui-même qui fixe la ligne de partage entre salariat et indépendance : il désigne une frontière pour l'assurabilité du défaut d'activité du travailleur indépendant, et pour celle du risque d'échec de l'entrepreneur. La couverture recherchée pour assurer ce risque est révélée, avec une acuité toute particulière, par les dispositifs d'aménagement des situations de transition ou d'hybridation de statut : possible réouverture des droits d'indemnisation pour les créateurs d'entreprise sortis du chômage en cas d'échec entrepreneurial, indemnisation du chômage cumulée avec une activité non-salariée en cas de multiactivité, dérogations pour les plus de 50 ans à plusieurs dispositions restrictives de l'assurance-chômage. C'est cette couverture du risque d'emploi qui constitue l'un des services pivots des formules d'intermédiation du marché du travail par mission.

Le portage a pu et su se développer localement en s'appuyant sur des partenariats avec des agences de l'ANPE et/ou certaines antennes Assedic, parce que l'un des arguments de l'intermédiation, celui de l'aide au retour à l'emploi et à la réinsertion, a établi sa légitimité dans un contexte de chômage élevé et d'incidence élevée des mécanismes d'exclusion hors du marché du travail sur des catégories particulières d'actifs, et notamment sur les actifs de plus de 50 ans, et, fait plus dérangent, sur des actifs qualifiés ou très qualifiés. Le portage salarial attend de se voir reconnaître une légalité propre à l'inscrire parmi les dispositifs nouveaux de retour à l'emploi de chômeurs ou de seniors précocement exclus du marché du travail. Mais l'appui de gestion que fournit le système du portage à un actif confronté à une fragmentation de son activité vise aussi tout particulièrement à tisser, à l'aide des mailles les plus fines possible, le filet de sécurité de la protection contre les périodes récurrentes, prévisibles ou imprévisibles, de chômage interstitiel.

La crainte existe alors des effets d'aubaine assurantielle, dans le cas où les travailleurs portés transféreraient leurs intermissions non rémunérées sur l'assurance chômage et ses indemnisations, à l'instar des intermittents. Les sites internet de diverses sociétés de portage ont, il est vrai, accrédité le scénario d'une forme de sécurisation des parcours professionnels via la prise en charge des intermissions par le chômage indemnisé, d'une part, par

---

<sup>15</sup> Voir à ce sujet le dossier consacré aux professionnels autonomes par la revue *Cadres CFDT* en avril 2001, et notamment les contributions de J. Barthélémy et L. Coquelin, ainsi que le cahier des Etudes de l'Emploi Cadre de l'APEC « Du travail par mission au management de transition », novembre 2005.

l'assimilation du contrat de travail en portage à un contrat salarial légal, dont la fin (en CDD), ou la terminaison (par licenciement, sous CDI), déclenche l'entrée en indemnisation du chômage, et d'autre part, par le dispositif d'imbrication entre chômage indemnisé et activité réduite auquel les sites internet de nombre de sociétés de portage font volontiers référence. Sans le couplage de cette forme atypique d'activité avec l'assurabilité de parcours exposés à l'alternance récurrente des périodes travaillées et non travaillées, le portage n'offrirait plus une contrepartie décisive à la prise de risque attachée à l'autonomie d'exercice, perdrait une part de son attractivité et ne pourrait plus prétendre aussi aisément jouer sa fonction de levier dans la réinsertion sur le marché du travail.

L'obstacle juridique de l'assimilation du portage à une activité salariée était contourné, dans les faits, vis-à-vis de l'assurance-chômage, par la coutume ou par l'insuffisance d'information sur la nature exacte des relations contractuelles associées à l'emploi dans les sociétés de portage. L'opposition de l'Unedic à l'égard du portage, devenue franche depuis deux ans, suscite des actions en justice.

Comment se comportent les actifs des sociétés de portage au regard de l'assurance-chômage ? A partir des éléments communiqués par le GARP<sup>16</sup>, nous connaissons certaines des caractéristiques des parcours d'emploi et de chômage des portés qui ont travaillé suffisamment (en portage ou autrement) pour s'ouvrir des droits à indemnisation. 80% des contrats de portage suivis d'épisodes de chômage indemnisé sont des CDD : eu égard à la variété des contrats mentionnés par les sociétés pour présenter la panoplie de leur outillage contractuel (CDI à temps partiel ou à temps plein, contrat de travail intermittent, contrat à temps partiel modulé, CDD à temps plein ou partiel), la prépondérance écrasante du CDD offre un tableau beaucoup plus classique de la flexibilité précarisée et arrimée à l'assurabilité du chômage.

Une autre variable essentielle est le logement des contrats au sein de séquences d'indemnisation, selon le principe de l'activité réduite des chômeurs. Le portage illustre très exactement cette tendance : sur un échantillon de 639 contrats analysés, qui ont été passés par les entreprises de portage et dont les titulaires sont entrés en chômage et en indemnisation, 54% correspondaient à des activités réduites. En moyenne, cette situation de conjonction entre indemnisation et activité dure 560 jours, et s'accompagne d'une densité moyenne d'activité réduite de quelque 10 heures par semaine (en valeur lissée sur chaque période d'observation). Pour ceux qui ont accumulé suffisamment d'heures de travail pour entrer en indemnisation de leur chômage, l'imbrication avec l'activité portée a bien les propriétés recherchées d'amortisseur des discontinuités du travail par mission, et la mécanique contractuelle utilisée est la plus simple qui soit, dans près de neuf cas sur dix – CDD qui se clôt par un retour en indemnisation.

L'indemnisation du chômage constitue, tout le temps où peuvent être imbriqués travail et chômage, un revenu certain, complémentaire des revenus discontinus et incertains des activités réduites. C'est l'argument explicitement avancé sur divers sites de sociétés de portage qui signalent et calculent comment tirer le meilleur parti de la réglementation de

---

<sup>16</sup> Le Groupement des Assedic de la Région Parisienne nous a transmis les données anonymées concernant un échantillon d'actifs qui ont été détenteurs de contrats avec un ensemble d'entreprises de portage salarial de Paris et de la région parisienne et qui ont connu des épisodes de chômage indemnisé. L'analyse portait sur une dizaine d'années, mais les observations sont concentrées principalement sur les années 2000 à 2005.

l'activité réduite pour sécuriser les intermissions. L'analyse des contrats portés et logés en activité réduite que nous avons réalisée nous apprend que le séjour dans cette situation dure en moyenne 450 jours et que l'activité réduite intervient en moyenne pendant neuf mois dans cette période sécurisée par l'indemnisation (les valeurs extrêmes vont de 1 à 58 mois). Les plus de 50 ans, qui forment près d'un tiers de notre échantillon de portés passés par le chômage, séjournent plus longtemps dans l'état cumulé de chômage et d'activité réduite, conformément aux possibilités ouvertes par la réglementation (701 jours, contre 492 jours pour les moins de 50 ans). L'incidence financière du cumul est révélée par le tableau qui suit : l'activité réduite permet en moyenne le quasi-doublement des ressources de l'individu porté, le temps de son séjour dans ce chômage actif, et la probabilité de doublement s'élève avec la durée de séjour, jusqu'à une limite supérieure de quelque deux années au-delà de laquelle l'intensité de la pratique de l'activité réduite décline. La valeur moyenne des revenus indemnitaires et des revenus du travail réduit des plus de 50 ans, près de deux fois et demi plus élevée que celle des moins de 50 ans, résulte de la composition du facteur de durée de séjour et de celui du taux de facturation des missions en activité réduite : c'est ici que la figure du cadre quinquagénaire mis au chômage et devenu consultant se détache avec un évident relief. De même, la nature sexuée du marché des missions est attestée par nos données : les missions sont obtenues par les femmes dans des spécialités moins bien rémunérées et conduisent à des niveaux d'indemnisation corrélativement inférieurs, mais l'offre de missions orientées vers une main-d'oeuvre surtout féminine est plus abondante, et permet aux femmes portées d'élever sensiblement leur intensité d'activité réduite et sa valeur d'incitation financière.

<b>Comparaison entre indemnités de chômage et revenus d'activité réduite dans le portage</b>					
<b>Caractéristiques des titulaires des contrats en activité réduite et de leurs durées d'indemnisation</b>	<b>Contrats en activité réduite</b>	<b>Indemnités moyennes de chômage (en euros déflatés 2005)</b>	<b>Revenu moyen de l'activité réduite (en euros déflatés 2005)</b>	<b>Rapport entre revenu d'activité réduite et indemnités de chômage</b>	<b>Proportion de cas où le revenu indemnitaire est supérieur à la rémunération du travail en activité réduite</b>
Ensemble	361	25323	23679	0,94	0,56 %
Hommes	176	33744	26156	0,78	0,60 %
Femmes	185	17312	21323	1,23	0,52 %
moins de 50 ans	247	16834	16938	1,01	0,53 %
50 ans et plus	114	43717	38284	0,88	0,61 %
Durée d'indemnisation inférieure à 265 jours	92	8675	6322	0,73	0,65 %
Durée d'indemnisation entre 265 et 427 jours	90	13677	13367	0,98	0,50 %
Durée d'indemnisation entre 427 et 745 jours	90	24191	25369	1,05	0,47 %
Durée d'indemnisation supérieure à 745 jours	89	55455	50340	0,91	0,62 %

Source : Garp

Champ : échantillon de contrats d'actifs en portage qui sont entrés en indemnisation de chômage et qui y ont travaillé en activité réduite

La situation des portés au regard de l'assurance-chômage ne fait pas exception à l'évolution observée sur le marché du travail général. La pratique de l'activité réduite s'est considérablement développée parmi les actifs en chômage, depuis une quinzaine d'années : en 2005, parmi les chômeurs, un tiers exercent des activités réduites, soit onze fois plus qu'en 1991, et sur ces quelque 837 000 chômeurs en activité réduite, un peu de plus de la moitié ont

cumulé, dans le mois observé (juin 2005), un revenu d'activité et une allocation chômage<sup>17</sup>. La question ouvertement posée par notre analyse des données du portage est simple : quelle est la viabilité assurantielle de la couverture du risque de travail par mission, si l'assurance-chômage devient un mécanisme pleinement utilisé pour ses propriétés stratégiques d'ajustement à la discontinuité systématique d'activité<sup>18</sup> et que le risque de défaut d'emploi n'est plus exogène, hors de portée des acteurs, mais organisé sur le modèle d'un transfert de risques des employeurs et des clients de prestations de services vers les actifs, à charge pour les entreprises d'intermédiation de composer des formules de sécurisation sur mesure ? D'évidence, le schéma assurantiel classique de couverture du risque de chômage est mis en défaut, puisqu'il n'est pas configuré pour opérer dans un contexte de jeu stratégique systématique. Serait plus adapté un système permettant d'établir le compte assurantiel de chaque employeur et de moduler ses cotisations d'assurance-chômage en fonction des dépenses d'indemnisation provoquées par ses pratiques d'emploi, selon un principe d'individualisation ou de mutualisation comparable à celui de la tarification des cotisations des employeurs à l'assurance des accidents du travail.

### **Conclusion : les tensions concurrentielles de la triangulation des relations d'emploi**

La matière de notre enquête sur les actifs et les activités de portage nous permettent de répondre, partiellement ou complètement, à une série d'interrogations suscitées par cette nouvelle variété de triangulation contractuelle sur le marché du travail français<sup>19</sup>.

Le portage, dans ce qui est sa cible théorique, les prestations intellectuelles et les métiers du conseil, épouse la courbe de distension progressive du critère juridique de la subordination et, en cela, il doit être rapproché des figures plus nombreuses et plus diverses de l'autonomie professionnelle (celles des médecins et des avocats salariés, des journalistes, des VPR, des artistes) qui, dans le périmètre des emplois qualifiés ou très qualifiés, dérogent à la conception reçue du couplage subordination-salariat. C'est ce portage que les entreprises les plus importantes et leur syndicat veulent officiellement promouvoir, et confiner dans le segment des emplois supérieurs de prestations de services intellectuels, pour en légitimer plus aisément le développement à partir de l'argument de modes atypiques et évolutifs d'organisation du travail.

---

<sup>17</sup> Voir « L'activité réduite concerne plus du tiers des allocataires de l'assurance chômage », *Point Statist*, Unedic, n° 20, juin 2006. L'impact de ces pratiques sur le gain en employabilité des chômeurs et sur leur vitesse de sortie du chômage est mesurable, comme celui sur les comptes assurantiel de l'Unedic, puisqu'il déclenche des réajustements réglementaires visant à contenir l'expansion de ce phénomène. Le plafond des gains de l'activité doit être inférieur à 70% du salaire de référence, le volume d'activité inférieur à 110 heures par mois (contre 130 dans la convention d'assurance-chômage d'avant 2006), la durée du maintien dans ce cumul est de 15 mois (contre 18 antérieurement). Les dispositions favorables aux chômeurs de plus de 50 ans sont en revanche maintenues ou améliorées : pas de limite temporelle à la pratique de l'activité réduite, et l'application d'un diviseur de 0.8 à la conversion des gains d'activité en équivalents jours chômés non indemnisés.

<sup>18</sup> Le cas des intermittents est le plus spectaculaire. Nous renvoyons à l'analyse que, données à l'appui, nous en avons faite dans Pierre-Michel Menger, *Les intermittents du spectacle. Sociologie d'une exception*, Paris, Editions de l'EHESS, 2005.

<sup>19</sup> Nous nous référons notamment aux questions contenues dans l'excellente « Note de cadrage sur le portage salarial » rédigée par Marie-Laure Morin en janvier 2005 à l'intention du Groupe de travail portage de la DGEFP.



Sur ce terrain, une triple concurrence est possible. Les entreprises de travail temporaire affichent depuis longtemps l'ambition d'élargir leur marché de prestations vers les missions à forte valeur ajoutée : le pourcentage de cadres en intérim représente 1,7% des effectifs d'intérimaires et quelque 10 000 équivalents temps plein en 2005. La reconnaissance du portage leur ouvrirait un marché supplémentaire de fourniture de main-d'oeuvre, dans lequel il leur serait aisé de prendre position, eu égard à la taille du secteur (un chiffre d'affaires 100 fois supérieur à celui du portage) et à la capacité des principales entreprises à se diversifier sur plusieurs marchés d'intermédiation pour bénéficier des synergies d'intégration – l'accès récent au marché du placement de main-d'oeuvre et de formation, et désormais à celui du travail en temps partagé illustrent cette trajectoire de diversification. Au regard de l'encadrement des conditions de recours à l'intérim et d'organisation de l'activité des intérimaires, le portage, sur des segments spécifiques, offrirait l'aubaine d'un assouplissement procédural mieux ajusté à ces segments de main-d'oeuvre qualifiée qui exercent leur activité avec une forte autonomie.

La loi du 2 août 2005 en faveur des PME a inséré dans le code du travail un chapitre créant le cadre juridique de l'entreprise de travail à temps partagé, par une nouvelle dérogation à l'interdiction de prêt de main-d'oeuvre à but lucratif. La loi restreint, d'une part, le champ de ce prêt à du « personnel qualifié » (sans autre précision) que les entreprises ne peuvent recruter elles-mêmes en raison de leur taille ou de leurs moyens, et autorise, d'autre part, les entreprises de travail temporaire à développer cette activité de travail à temps partagé. Parmi les formules de triangulation contractuelle encadrées par la loi, celle des groupements d'employeurs n'a connu qu'un succès limité, notamment en raison des coûts de transaction engendrés par la formule – formalités d'embauche mutualisée, obligations salariales, solidarité entre les employeurs du groupement à l'égard des défaillances d'un membre. Le travail à temps partagé apporte un surcroît de souplesse procédurale. On pouvait estimer, comme l'a fait remarquer J.-Y. Verkindt<sup>20</sup>, que la question de la légalisation du portage salarial s'approchait de son but, par une voie indirecte. C'est ainsi que la mesure fut commentée et diffusée publicitairement par nombre de sites de portage salarial et qu'elle conduisit, par exemple, la société QuinCadres, spécialisée dans le marché des missions de cadres seniors, à ajouter à la gamme de ses prestations – délégation de managers salariés appartenant à ses équipes, missions d'intérim, CDD – « son propre service de portage salarial, en créant une activité de travail à temps partagé au sein de sa société d'intérim » (site Web de la société). Mais le contrat de travail à temps partagé est réputé à durée indéterminée<sup>21</sup>, et la loi stipule que l'entreprise utilisatrice du personnel mis à disposition est responsable des conditions d'exécution du contrat de travail. La première disposition contrarie le schéma habituel du travail temporaire, et la seconde l'effort déployé par les sociétés de portage pour persuader

---

<sup>20</sup> Jean-Yves Verkindt, « Groupements d'employeurs et Travail à temps partagé après la loi du 2 août 2005 en faveur des petites et moyennes entreprises », *Droit Social*, décembre 2005.

<sup>21</sup> Le CDI est un verrou à la flexibilisation qui est en réalité aisé à lever. Les groupements d'employeurs, censés devoir privilégier le CDI, selon les objectifs anti-précarité de la loi qui les a créés, recourent largement aux CDD. Quant au travail à temps partagé, la société QuinCadres précise sur son site : « Pendant la mission, le contrat de travail conclu entre QuinCadres et le salarié mis à disposition, par différence avec l'intérim classique, est un CDI. A l'issue de la mission, ce contrat se poursuit par avenant pour une autre mission ou prend fin faute de nouvelle mission. » On ne saurait accommoder plus simplement le CDI à la discontinuité d'activité par mission.

qu'elles agissent en véritables employeurs en se désignant comme responsables de l'exécution de la mission.

La troisième espèce de concurrence concerne le marché du conseil en indépendant ou en société. En abaissant au plus bas les coûts fixes de leur organisation, les sociétés de portage ne superposent pas au prix négocié par le consultant avec son client et autre chose qu'une commission qui ne dépasse pas le dixième ou le huitième du prix de la mission. Elles peuvent évoluer sur des marchés de prestations complémentaires de ceux des sociétés de conseil, en général à faible profitabilité, ou les concurrencer sur des segments spécifiques par des prix inférieurs. Mais elles peuvent difficilement prétendre offrir, à de rares exceptions près, des garanties de qualité et de réputation comparables à celles des sociétés de conseil les plus compétitives et les mieux implantées sur les marchés les plus lucratifs du conseil. C'est en réalité un marché secondaire du conseil à prix réduit qui s'est développé, non sans rationalité économique, partout où le travail de conseil peut être simplifié et rendu substituable et compétitif par le prix. L'un des arguments d'une vision plus prospective qui envisagerait la pleine licéité du portage concerne le problème sensible des intermissions. Les sociétés de conseil, et tout particulièrement les sociétés de conseil en informatique ont recours à des solutions de bourses d'intercontrats, et à des sociétés intermédiaires qui agissent en courtiers pour rapprocher les offres de salariés disponibles entre deux missions et les demandes de prestations émises par des clients, selon diverses formules de mise à disposition, de délégation, et de convention de sous-traitance. Ces bourses d'intermission s'étendent aux indépendants à la recherche de contrats. A l'évidence, la formule développée par le portage pour la sécurisation des périodes d'inactivité dans le cadre de l'activité réduite de chômeur, même avec ses règles spécifiques, et ses aménagements (pour les demandeurs d'emploi de plus de 50 ans), agirait comme un facteur de distorsion de concurrence, dès lors qu'il deviendrait système, à l'instar des évolutions observée chez les intermittents du spectacle, pour qui les indemnités du chômage interstitiel ont augmenté plus vite que la masse salariale agrégée, dans un contexte pourtant favorable à l'emploi. Sauf à réintroduire une partie significative du coût assurantiel du chômage induit par l'emploi discontinu dans le prix du travail facturé à la mission.

Quatre fonctions sont mises en avant par les entreprises de portage pour plaider pour la reconnaissance légale d'une espèce nouvelle de fourniture de main-d'oeuvre à but lucratif : 1) l'aide au passage d'un actif antérieurement salarié au statut d'indépendant ou de créateur d'entreprise, le temps de s'équiper des compétences nécessaires et de tester son projet. Aucune donnée n'est disponible pour mesurer statistiquement la portée de l'argument : les entretiens menés par notre équipe suggèrent cependant que cette issue est encore marginale, quand l'actif n'a pas formé d'emblée le projet de s'établir dans l'indépendance, comme le font de jeunes actifs aptes à recourir à toutes les solutions disponibles pour sécuriser leur projet; 2) la réinsertion de chômeurs sur le marché du travail : la distribution parétienne des volumes de travail et de rémunération et le profil des chances de maintien tant soit peu durable dans l'autonomie du travail par mission montrent que, pour une majorité, le portage est immergé dans la multiplicité des formes temporaires d'activité situées à la frontière du chômage ; 3) la prise en compte de nouvelles formes d'exercice de l'activité en forte autonomie : l'argument mérite d'être précisé, et le périmètre possible des secteurs, métiers et qualifications concernés doit être caractérisé, puisqu'un autre versant du portage salarial, plus répandu dans les régions qu'à Paris et en Ile-de-France, inclut des activités de service beaucoup moins qualifiées et peut se loger dans le marché en expansion des services à la personne, dont le caractère de gisements sous-exploités d'emploi est plus volontiers mis en avant que les effets de précarisation ; 4) l'appui à l'emploi des seniors : le motif mérite

considération, tant la gestion des âges dans l'emploi a dégradé l'employabilité des compétences et raccourci le cycle de vie professionnelle des actifs davantage et plus illégitimement en France qu'ailleurs.