



HAL
open science

Entrepreneur et salarié : parcours et identités dans le portage salarial

Isabela dos Santos Paes, Jean-Luc Moriceau, Géraldine Guérillot, Julien Billion

► **To cite this version:**

Isabela dos Santos Paes, Jean-Luc Moriceau, Géraldine Guérillot, Julien Billion. Entrepreneur et salarié : parcours et identités dans le portage salarial. Semaine du Management 2014. Entrepreneuriat et PME : enjeux et perspectives, May 2014, Marseille, France. pp.799 - 808. <hal-02394355>

HAL Id: hal-02394355

<https://hal.science/hal-02394355v1>

Submitted on 4 Dec 2019

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

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



HAL Authorization

Une version ultérieure de ce papier a été publiée dans les actes du congrès de l'AEI/AIREPME, mai 2014 :

https://docs.google.com/viewer?url=http%3A%2F%2Fwww.entrepreneuriat.com%2Ffileadmin%2Fuser_upload%2FJournal_thematique_AE%2FAix_Marseille_mai_2014%2FActes_Journee_AEI_-_AIREPME.docx

Entrepreneur et salarié : parcours et identités dans le portage salarial

Isabela Paes, Institut Mines Télécom/Télécom Ecole de Management

Jean-Luc Moriceau, Institut Mines Télécom/Télécom Ecole de Management

Géraldine Guérillot, Umalis Lab

Julien Billion, Umalis Lab

De nouvelles formes d'emploi, tel le portage salarial, brouillent les frontières et repères entre salariat et entrepreneuriat. Une enquête qualitative exploratoire vise à mieux connaître les motivations, les parcours, l'identité professionnelle, la construction de soi et la figuration de l'entrepreneur de dix cadres portés. L'enquête montre les paradoxes et ambiguïtés d'une telle situation hybride. Les salariés entrepreneurs recherchent avant tout autonomie, protection et reconnaissance de leur expertise plutôt que la création et la croissance d'une entreprise. Si de nouvelles identités professionnelles restent à construire, il nous reste à réfléchir la condition, individuelle et collective, de ces salariés entrepreneurs.

La frontière bien dessinée entre travailleur salarié et travailleur indépendant/entrepreneur tend à s'atténuer (Hernandez, Marco, 2008). De plus en plus de travailleurs hautement qualifiés, insatisfaits des contraintes et subordinations de la grande organisation, entrent dans un 'bricolage institutionnel' : pour changer les conditions, le contenu et la reconnaissance de leur travail, ils recherchent et composent avec de nouveaux statuts (Reynaud, 2007). C'est par exemple la situation des salariés entrepreneurs dans une entreprise de portage salarial qui place les portés dans une position hybride et paradoxale mais celle-ci pose alors des défis difficiles en termes de construction de soi et d'identité professionnelle.

En effet, si on regarde l'entrepreneur comme une série d'aptitudes ou de traits de personnalité, le salarié en contrat à durée indéterminée qui devient porté apparaît comme prenant des risques mais tout en s'assurant au mieux contre ceux-ci. De même, il veut devenir plus autonome mais demande un ensemble d'aides, d'attention et de *care* plus proches encore que dans sa situation précédente (Guérillot, Moriceau, Paes, 2013). Il ne développe pas toujours de nouveaux produits, services ou marché puisqu'il peut occuper la même activité qu'auparavant. Il ne crée pas directement d'emplois. Si l'entrepreneuriat vient plutôt de la rencontre entre de tels traits et des opportunités,

comme le propose Shane et Venkataraman (2000), il se peut que dans beaucoup de cas l'opportunité consiste dans la saisie d'un nouveau statut permettant au salarié d'accroître son revenu et d'atténuer les liens de subordination. Par ailleurs, on image généralement le choix de l'entrepreneuriat comme un grand saut, une situation liminale, un choix audacieux qui va emporter le tout de l'existence vers une nouvelle manière de vivre et d'agir ; or dans le cas du portage il s'agit indéniablement d'un entre-deux.

Comment cette situation, à la fois entrepreneur et salarié, risquée et protégée, autonome et assistée, modification radicale et simple transition, est-elle vécue et représentée ? Quel effet a-t-elle sur la construction de soi des portés, quel travail identitaire (*identity work*) font-ils ? Quelle identité professionnelle fabriquent-ils ? Quels aspects sont-ils mis en avant et quels autres cachés ou refoulés ? Quelles stratégies de présentation de soi mobilisent-ils ? Quelles angoisses et questionnements identitaires traversent-ils ? Quels changements ressentent-ils, acceptent-ils, revendiquent-ils, et comment y font-ils face ?

Cadre théorique

Il s'agit d'une recherche exploratoire, aussi évitons-nous de poser un cadre théorique trop défini au départ. Il s'agira plutôt d'ajuster un cadre théorique d'interprétation aux résultats des entretiens en profondeur. Néanmoins, nous partons munis de certaines distinctions théoriques qui nous aident à organiser notre enquête. Parmi celles-ci, les distinctions entre entrepreneuriat comme statut et comme attitude (Hernandez et Marco, 2008), entrepreneuriat comme trait de personnalité et comme rencontre entre des traits et des opportunités (Shane et Venkataraman, 2000), entrepreneuriat comme activité et comme méthode (Sarasvathy et Venkataraman, 2010), choix pour l'entrepreneuriat volontaire ou forcé (Mouriaux, 1994). Nous partons également avec en tête les recherches précédentes sur l'évolution du salariat (par ex. Castells, 1998 ; Vatin, 2007) et sur les nouvelles formes d'emploi hybrides entre salariat et travailleurs indépendants ou entrepreneurs (par ex. Reynaud, 2007 ; Beaucourt et Louart, 2003 ; Poncin, 2004).

Méthode

La méthode d'enquête comprend deux volets. A l'heure où nous écrivons cette proposition, le terrain est en cours, mais nous espérons qu'il sera achevé pour le congrès.

Le premier volet, central, comprend une dizaine d'entretiens semi-directifs, en profondeur, auprès d'ex-salariés ayant fait le choix du portage salarial, où nos interlocuteurs sont invités à s'exprimer à propos de cinq questions très ouvertes sur les motivations de leur choix, leur parcours, leur récit de soi, leur identité professionnelle et leur image de l'entrepreneuriat. La méthode d'analyse s'attache

à retracer le récit de soi et de l'expérience en mettant en évidence tant le mode de construction du récit qu'en cherchant les lignes de fuites et failles dans cette construction.

Trois premiers entretiens nous ont amenés à vouloir ajouter un second volet à ce premier dispositif. Les premiers entretiens nous ont amenés à développer une méthode originale. En effet, les salariés portés interrogés avaient souvent un discours très proche de celui affiché par la société de portage. Il était difficile de les faire parler en dehors de ce discours pré-formaté, et pourtant nous sortions des entretiens avec l'impression que des choses non dites nous affectaient. Nous avons donc décidé, au sortir de chaque entretien, de rédiger quelques lignes sur nos affects et nos impressions, et de prendre comme source d'analyse et de réflexion tout autant les paroles exprimées que les affects qui s'imprimaient en nous. L'affect nous signalait que quelque chose se disait en dehors du discours convenu.

Il nous semblait important de saisir d'un côté le discours affiché, de façade, ce que notre interlocuteur jugeait bon de mettre en avant, mais aussi d'un autre côté d'autres aspects qu'il exprimait sans le formuler explicitement. Tout autant l'analyse des entretiens en profondeur que celle de ces moments d'affects étaient discutés entre nous afin de faire surgir des réflexions, certes plus subjectives, mais qui s'approchaient des points de vulnérabilité, de paradoxe ou de souffrance que le discours, souvent musclé et viril, ne pouvait dire. Nous tentons ainsi de transposer à l'étude de cas la méthode ethnographique inspirée du « tournant vers les affects » de K. Stewart (1996).

Résultats attendus

L'enquête étant en cours, il ne s'agit dans cette intention de communication que de premières indications et des références à partir desquels nous envisageons de les réfléchir.

1/ Sur les motivations de leur choix, les portés interrogés mettent d'emblée en avant l'avantage du statut mais très vite parlent plutôt de liberté de choix et d'autonomie, puis d'un nouveau mode de vie et de l'image d'eux-mêmes. Si leur situation est hybride, ils insistent sur un des aspects de la double identité (le côté entrepreneur). Le choix repose sur un complexe composé de traits de personnalités, d'opportunités institutionnelles, de préférence pour un statut et pour un mode de vie ainsi que pour la figure de l'entrepreneur. Il repose aussi sur la confiance en leur savoir-faire propre, leur capacité à en tirer des affaires et à se reconvertir si besoin est.

2/ Sur le parcours des portés, il faut avoir en mémoire que la majorité de la recherche sur l'entrepreneuriat repose sur la métaphore du plongeon (*plunge decision*) (Venkataraman, et al. 2012). L'entrepreneur est celui qui a décidé de plonger, et l'entrepreneuriat se dessine comme un grand saut, un acte de foi (*leap of faith*). Ici le saut se concrétise par l'aventure de devoir trouver soi-même ses

missions mais s'associe à un grand besoin de sécurité et de garanties en contrepartie, un saut avec filet. Concernant cette décision vers l'autonomie, Reynaud, 2007, p 304) précise : « il est très rare d'observer une décision unique et irrévocable, un changement abrupt ; le processus est long, fait d'essais et d'erreurs et sujet à fréquents réajustements à l'intérieur d'un même projet professionnel ; il est aussi réversible, le retour vers le salariat représentant une étape comme une autre. » S'il est généralement vécu par les portés comme un saut, le devenir entrepreneur ne consiste pas que dans la décision de sauter mais il est aussi le résultat d'un parcours, d'un apprentissage de l'entrepreneuriat. Un apprentissage qui devra être accompagné et organisé pour accroître les chances de sa réussite.

3/ Sur leur identité professionnelle, la nouvelle situation est vécue comme très valorisante. Elle leur apporte un rapport à leur travail amélioré (choix des missions, construction et maintien de leur compétence...) et l'impression de pouvoir exercer leur activité selon leur propre idée du métier (cf. Reynaud, 2007). Cependant, cette identité est entourée d'un ensemble d'affects forts : peurs, désir d'assistance, désir de reconnaissance, sentiment de puissance, solitude... Ceci montre aux côtés d'un discours viril et volontaire, le besoin concomitant d'assistance et d'attention. Ceci semble caractéristique de la société « liquide » (cf. Bauman, 2006) mais pointe aussi que la situation de porté, si elle offre des gains financiers et d'image, peut avoir un envers de précarité et d'anciennes protections et garanties liquidées.

4/ La construction de soi se fonde sur une identité narrative (au sens de Ricœur, 1990) où le salarié nouvellement porté se raconte comme ayant su faire des choix courageux mais avantageux et ressent une certaine supériorité par rapport aux anciens collègues restés dans la situation salariale qu'ils considèrent maintenant comme empêchant leur créativité et leur progression personnelle. Si ce récit de soi se caractérise par une maîtrise de leur évolution, il apparaît cependant que cette construction de soi est fortement dépendante des discours ambiants qu'ils reçoivent. Ces discours ont une certaine performativité au sens de Butler (2004, 2007). Par exemple, un porté recevait auparavant de la part de son ancienne entreprise un discours et des pratiques qui lui prescrivaient une identité de dépendance, de remplaçabilité et de peu d'importance, alors que le discours néolibéral sur la figure de l'entrepreneur lui permet de se construire sur des fondements plus valorisants. Ils sont avant tout des « entrepreneurs de soi » (Du Gay et al., 1996).

5/ Sur l'image de l'entrepreneur, une image assez héroïque semble se dessiner. Il nous faut encore approfondir la recherche pour en tirer des résultats plus profonds et nuancés, mais il semble que dans l'imaginaire des portés interrogés, qui se présentent comme entrepreneurs, l'image de l'entrepreneur reste assez mythique. Ils associent des caractéristiques comme courage et confiance en soi comme constitutives de cette identité. « Il faut oser, il faut oser » nous a répété maintes fois

un de ces portés avec fierté. Si l'évolution de la recherche en entrepreneuriat se centre de moins en moins sur La figure de l'entrepreneur, cette image positive et héroïque semble demeurer. Nous espérons pouvoir explorer les contours de cette image de soi, ce qui nous éclairerait probablement sur d'autres questions liées à l'estime de soi, la demande de reconnaissance, le besoin de réussir, de créativité, de prise en main de son avenir...

Discussion

Ce qui se présente comme une réponse à une demande de flexibilité de l'économie et une implication du recentrage des entreprises sur leur cœur de métier a des conséquences majeures sur le parcours des portés : de nouvelles opportunités mais aussi de nouvelles responsabilités, de nouveaux risques, de nouvelles peurs. Un récit de soi où ils ont l'impression de prendre en main leur existence, une nouvelle trajectoire qui est construire, un bricolage institutionnel à inventer, un réseau et une formation à maintenir... remplacent les plans de carrière, la gestion organisationnelle des ressources humaines et certaines protections statutaires.

Mais cette créativité, à l'image de la critique artiste analysée par Boltanski et Chiapello (1999), sera (ou est dès le départ) sans doute récupérée par le capitalisme. Car les conséquences ne sont pas seulement individuelles. Il en va également des nouveaux équilibres entre salariat, travail indépendant et entrepreneuriat et de l'avenir des formes d'emploi et de travail. La société liquide (Bauman, 2006) est une société multipliant les possibilités de relations et d'inventions des parcours individuels, mais elle s'accompagne de pertes de repères, de solitudes et des risques de précarité.

Bibliographie

Bauman Zygmunt, 2006, *La Vie liquide*, Rodez, Les Editions du Rouergue.

Beaucourt Chrystel et Louart Pierre, 2003, « La vogue des salariés entrepreneurs », in *Encyclopédie des Ressources Humaines*, J. Allouche (coord.), Paris, Vuibert, pp 428-440.

Boltanski Luc et Chiapello Eve, 1999, *Le Nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.

Butler Judith, 2004, *Le Pouvoir des mots. Politique du performatif*, Editions Amsterdam, Paris.

Butler Judith, 2007, *Le Récit de soi*, Paris, Presses Universitaires de France.

Castells Manuel, 1998. *La Société en réseaux. L'ère de l'information*. Paris, Fayard.

Du Gay Paul, Salaman Graeme and Ress Bronwen, 1996, « The conduct of management and the management of conduct: contemporary managerial discourse and the constitution of the 'competent' manager », *Journal of management Studies*, vol. 33, n°3, may, pp. 263-282.

Hernandez Emile-Michel et Marco Luc, 2008, « Entrepreneuriat versus salariat. Construction et déconstruction d'un modèle ? », *Revue française de gestion*, vol.8, n°188-189, pp. 61-76.

- Mourriaux Marie-Françoise, 1994, « Nouvelles entreprises : des emplois créés, déplacés ou sauvés ? », *Travail et emploi*, n°58, pp.25-37.
- Poncin Béatrice, 2004, *Salariés sans patron ?* Paris, Editions du Croquant.
- Reynaud Emmanuèle, 2007, « Aux marges du salariat : les professionnels autonomes », in F. Vatin, *Le salariat: théorie, histoire et formes*, Paris, La Dispute/SNEDIT.
- Ricœur Paul, *Soi-même comme un autre*, Paris, Le Seuil, 1990.
- Sarasvathy Saras D. and Venkataraman Sankaran, 2010, “Entrepreneurship as a method: open questions for an entrepreneurial future”, *ET&P – Entrepreneurship Theorie and Pratique*, Baylor University, pp. 113-135.
- Shane Scott and Venkataraman Sankaran, 2000, “The promise of entrepreneurship as a field of research”, *Academy of Management Review*; 25, pp. 217-226.
- Stewart Kathleen, 1996, *A Space on the Side of the Road. Cultural Poetics in an “Other” America*, New Jersey, Princeton University Press.
- Vatin François (dir.), 2007, *Le salariat: théorie, histoire et formes*, Paris, La Dispute/SNEDIT.
- Venkataraman Sankaran and Sarasvathy, Saras D. at all, 2012, “Reflections on the 2010 AMR decade award: whither the promise? Moving forward with entrepreneurship as a science of the artificial”, *Academy of Management Review*, vol. 37, n° 1, pp. 21-33.