HAL
open science

Portés par un fil numérique : autonomie et dépendance dans les sociétés de portage salarial

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

To cite this version:

Géraldine Guérillot, Jean-Luc Moriceau, Isabela dos Santos Paes. Portés par un fil numérique : autonomie et dépendance dans les sociétés de portage salarial. Colloque International Org&Co 2013 : Communications organisationnelles et Management dans un contexte numérique généralisé, Oct 2013, Nice, France. pp.236 - 242. hal-02402297

HAL Id: hal-02402297

https://hal.science/hal-02402297v1

Submitted on 10 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.

Ceci est un document auteur :

Une version ultérieure a été publiée dans :

Actes du colloque Org&Co: Communications organisationnelles et Management dans un contexte numérique généralisé
Actes disponibles sur www.org-co.fr

Portés par un fil numérique : autonomie et dépendance dans les sociétés de portage salarial

Guérillot, Géraldine. Chef de projet R&D, Pôle R&D Umalis Group. Etudes systémiques des discours, communication, organisations et RSE.

Moriceau, Jean-Luc. Professeur, Institut Mines Télécom/TEM Research. Etudes critiques en management, esthétique et organisation, performance et performativité

Dos Santos Paes, Isabela. Docteure en sciences de gestion de l'UEVE et TEM. Etudes critiques en management, capitalisme et subjectivité, communication et organisations artistiques.

Résumé

Alors que les nouvelles formes d'emploi imposent aux salariés l'injonction paradoxale du « soyez autonomes », le portage salarial ajoute celle d'être « salariés indépendants ». En suivant une méthode originale pour cette enquête exploratoire, nous sommes amenés à supposer que le fil numérique qui relie les portés à la société apporte une relation discrète et continue de *care*, complément indispensable à l'autonomie.

Mots clés - Portage salarial, autonomie, lien numérique, nouvelles formes d'emplois, éthique du care

Introduction

Le portage salarial propose un statut hybride entre celui de travailleur indépendant, d'auto-entrepreneur et de salarié. Le porté trouve et négocie lui-même ses contrats et en conserve la plus grande partie de leurs valeurs, mais bénéficie de tous les avantages sociaux et fiscaux du statut de salarié, ainsi qu'un ensemble d'aides comme l'établissement des feuilles de paie ou la comptabilité. Réservé aux cadres, ce statut permet par exemple à des chômeurs âgés d'exercer des missions d'expertise ponctuelles sans compromettre leurs droits sociaux ou à de jeunes informaticiens de choisir eux-mêmes leurs missions et d'accroître notablement leur rémunération.

Les valeurs affichées tant par les sociétés de portage que par les portés eux-mêmes sont celles de l'autonomie, de la responsabilité et de l'entreprenariat. On retrouve ainsi un discours et des pratiques très largement diffusés dans les entreprises privées et les administrations depuis les années 80s avec les structures plates et en réseau, l'*accountability* et le *new public management* (Du Gay et al., 1996 ; Du Gay, 2000). Mais ici ceux-ci trouvent dans le portage salarial une concrétisation beaucoup plus prononcée, le salarié apportant par exemple lui-même ses affaires, gérant sa propre formation et décidant le niveau de ses frais professionnels. Et pourtant le porté n'est pas dans la même situation que l'entrepreneur. S'il jouit d'une autonomie très large sur son activité, il n'est pas indépendant, il est relié par un contrat salarial et par un « fil numérique » avec la société de portage. Ce fil numérique peut prendre la forme d'une plate-forme collaborative, apportant au salarié un ensemble de services et de supports, mais créant également une communauté.

Ainsi alors que le discours libéral ambiant impose l'injonction paradoxale bien connue du « soyez autonomes », la situation de portage place les portés dans une position également paradoxale de subordination juridique par le contrat de travail tout en se limitant à n'être qu'à son service. Comment est vécue cette situation doublement paradoxale, comment est-elle désirée ou subie, quels en sont les effets sur la subjectivité des personnes au travail ? Et pour circonscrire notre question sur un enjeu qui nous semble des plus significatifs, quels sont les effets de ce lien numérique sur les subjectivités ? Notre hypothèse est que ce qui se joue autour d'un tel lien numérique est riche d'enseignements sur les évolutions actuelles de l'autonomie au travail, de l'entreprenariat et du salariat ainsi que de la communauté.

Il s'agit ici d'une recherche exploratoire qui n'en est qu'à ses débuts. Elle se fonde sur une demi-douzaine d'entretiens auprès de portés au sein de la société de portage PSI. Plutôt qu'une analyse systématique de ces entretiens, nous sommes partis à la recherche d'indices et de pistes, soulignant ce qui apparaissait comme le plus inattendu et le plus intéressant. Le premier auteur est membre d'une société de portage, les deux autres sont extérieurs, apportant un double regard dedans-dehors. Nous proposerons que l'autonomie n'est pas un état mais un chemin plein d'interdépendances, qu'elle est porteuse de fierté et de maîtrise mais aussi de solitude, et qu'elle s'accompagne d'une demande, souvent non formulée, d'attention, de protection et de reconnaissance. Et que ce *care* incarné notamment par le fil numérique est préféré par ces portés de l'industrie numérique à celui de la structure (et de la bureaucratie) des entreprises dont ils sont partis.

Nous rappellerons quelques traits significatifs du discours actuel sur l'autonomie au travail puis nous présenterons le cas de la société de portage PSI et de sa plate-forme numérique ainsi que notre méthode originale d'enquête. Nous présenterons dans un troisième temps les éléments les plus remarquables identifiés lors de nos entretiens ce qui nous permettra de discuter les rôles et effets de ce fil numérique sur la subjectivité des portés. Nous conclurons que la relation de portage salariale apporte une autonomie désirable et appréciée par ses salariés seulement si le fil numérique qui relie la société et ses salariés parvient à apporter une attention, une protection et une reconnaissance qui humanisent et adoucissent les relations de marché.

Nouvelles formes d'emploi, autonomie et le fil numérique

Pour répondre aux questions précédentes, il nous semble que le portage salarial doive être replacé au sein de deux évolutions majeures du travail, celle des pratiques d'emploi et celle des discours et identités au travail.

Des années 1920 en France jusqu'à environ la fin du siècle dernier, la part du salariat par rapport aux différentes formes de travail indépendant ou entrepreneurial a cru et dominé (Hernandez et Marco, 2008). Le compromis fordiste échangeait davantage de subordination statutaire contre toujours plus de protection pour les salariés. Un « vrai » emploi devait être garanti à vie, en échange de l'implication et de la loyauté de l'employé. Depuis, la tendance s'est inversée, avec la « vogue des salariés entrepreneurs » (Beaucourt et Louart, 2003), des « salariés sans patron » (Poncin, 2004), et tout un ensemble de situations particulières d'emploi (Hernandez et Marco, 2008). Que ce soient par les entreprises avec leur recherche de flexibilité ou par les salariés optimisant leur employabilité et zappant d'une société à l'autre, ou encore avec des formes très précaires d'emploi, le compromis fordiste laisse place à d'autres relations d'emploi.

Par ailleurs, depuis les années 1980, les valeurs et le vocabulaire de l'entreprise a pénétré toutes les sphères de la société, du gouvernement aux institutions publiques et jusqu'à l'intimité des familles (Parker, 2002 ; Du Gay, 2000). L'autonomie, responsabilisation, la réalisation de soi, la liberté de choix, l'*empowerment*, l'excellence et l'entreprenariat orientent non seulement les normes du management mais également du gouvernement de soi (Du Gay & Salaman, 1992 ; Du Gay et al., 1996). Ces valeurs tendent en effet à façonner les subjectivités, chacun est appelé à devenir entrepreneur de soi (Gordon, 1987 ; Rose, 1990). S'il est possible de composer avec de telles injonctions à l'autonomie par un travail identitaire (*identity work*) et des stratégies d'adaptation (*coping strategies*) (cf. Storey et al., 2005), ceux-ci gardent toujours l'autonomie comme référence.

Les technologies numériques accentuent et accélèrent ces évolutions. Ces technologies permettent une interconnexion globale (Du Gay et al., 1996). Elles rendent beaucoup plus faciles et multiplient les opportunités pour rechercher et offrir des compétences. Mais elles rendent aussi possible toute une ingénierie de calcul, de notation et de suivi des performances, qui impose à chacun d'être comptable à tout moment de ses résultats et d'en rendre compte (Du Gay et al., 1996). L'autonomie se double ainsi d'une *accountability* généralisée, où les actions individualisées sont mises en visibilité et inscrites dans des traces numériques.

Dans ce contexte, le portage salarial propose de rendre possibles les désirs d'autonomie et de réalisation de soi tout en offrant des protections et des services dont l'entrepreneur ne peut jouir. Il permet une individualisation des performances et des récompenses, ainsi une responsabilisation accrue, il apporte un statut moins subordonné mais cependant moins protégé que celui de salarié à durée indéterminé. Si la protection passe par un lien juridique, l'individualisation et les services passent au quotidien avant tout par un lien numérique entre la société de portage et ses salariés. Ce lien numérique a certainement des effets sur le sentiment d'autonomie, sur l'identité et sur la subjectivité des salariés portés, mais ces effets ne nous semblent pas encore avoir été étudiés.

Terrain et méthode de recherche

Notre recherche exploratoire a été réalisée auprès de la société Portage SI, société de portage salarial dédiée aux spécialistes des systèmes d'information, de l'informatique et des télécommunications. Elle se propose, selon ses propres termes, d'accompagner les experts qui

souhaitent développer une activité professionnels en « toute indépendance ». Cet accompagnement est effectué au moyen d'une plateforme informatique accessible par internet, un « bureau virtuel ». Rappelons que le portage salarial est une organisation de travail par laquelle un professionnel confie à une structure de portage la gestion administrative et comptable de missions qu'il effectue auprès du client. Selon la Fédération National du Portage Salarial (2013), avec le portage « le consultant peut intervenir dans un mode autonome sans avoir à s'enregistrer comme indépendant ou à monter sa propre structure juridique. » Le lien entre porteur et porté est normalement fait au travers d'un double contrat : la structure de portage signe avec le client du porté le contrat de prestation et en même temps le porté signe un contrat de travail avec cette structure qui devient son employeur le temps de sa mission.

Les premiers entretiens nous ont amenés à développer une méthode originale. En effet, les salariés portés interrogés expliquaient leur choix en fonction des avantages financiers, des gains de temps et d'autonomie ainsi que des garanties assurées par le statut. Le discours reçu était quasiment identique à 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 voulions savoir si la situation de portage et les discours qui l'entourent engendraient des effets paradoxaux et des transformations de la subjectivité mais de tels effets ne pouvaient être recueillis par nos questions. L'ambiguïté du rôle de la société, tout à la fois employeur et prestataires de services, et la double demande d'autonomie et de protection par les salariés portés, nous semblaient avoir des effets qui ne pouvaient pas être exprimés explicitement. 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. Nous tentons de transposer à l'étude de cas la méthode ethnographique inspirée du « tournant vers les affects » de K. Stewart (1996, 2007).

Dans ce travail exploratoire, nous nous fonderons seulement sur les cinq premiers entretiens semi-directifs en profondeur. Nous étions à la recherche tant du discours des personnes que des lignes de fractures où pouvaient s'entrevoir certaines lignes de fractures révélatrices des effets paradoxaux de la relation de portage. Il ne s'agira ici que de conjectures à approfondir dans des recherches ultérieures, mais qui nous donnent des pistes à propos des nouvelles formes d'emploi hybrides entre salariat et entreprenariat.

Premières résultats

Quand les portés interrogés parlent de leur situation et de leur choix pour le portage salarial, l'impression majeure qui se dessine est avant tout celle d'une très grande satisfaction pour leur choix, voire d'une fierté d' « avoir osé ». L'argumentation commence en reprenant les principaux éléments mis en avant par les sociétés de portage. Les avantages en termes de rémunération, de temps maîtrisé, de choix des missions, de protection sociale et de statut. Ils se présentent comme des êtres rationnels, calculant et optimisant leur situation d'emploi.

Le second argument est celui d'une certaine « liberté » : liberté de travailler dans son domaine d'expertise, de pouvoir accepter ou refuser une mission, de pouvoir prendre ses congés quand bon leur semble, et d'avoir un CDI pour pouvoir louer un appartement ou déménager quand ils veulent. Liberté aussi apportée par le fait d'être déchargés de tous les aspects comptables et administratifs, vécus comme les dépassant et les angoissant.

Ainsi choix rationnel et liberté sont pour eux synonymes d'autonomie. Une autonomie pour laquelle il a fallu avoir le courage de décider. « Je suis mon entreprise » a déclaré un porté, ou je suis complètement « acteur de ma vie ». Un de ces consultants portés précisait même qu'il n'avait

« aucune corde à la patte », pas de prêt pour la maison, pas de prêt pour l'automobile, pas de femme, pas d'enfant. L'autonomie peut résider dans la possibilité de choisir ses missions, de gérer stratégiquement la valorisation de ses compétences, sa formation et son apprentissage. Elle peut également résider dans la possibilité de prendre des décisions professionnelles selon des motifs personnels tels la satisfaction, les préférences et la réalisation de soi. Elle peut aussi prendre la forme d'une plus grande liberté pour gérer son temps, de travailler quand on le décide. Par exemple un des interviewés pour des raisons très personnelles ne désire pas travailler à temps plein.

La présentation de soi est ainsi celle de l'individu libéral, entrepreneur de soi et maître de son destin. Le portage permet une telle autonomie et offre un cadre organisé apte à favoriser leurs aspirations. A cet égard, la société de portage leur apparaît moins comme un employeur qu'un prestataire au service de leur autonomie. Au lieu d'une relation de subordination, le porté consomme le service d'emploi en portage salarial.

Mais si dans les discours, l'oreille est attentive également aux expressions qui se répètent, aux moments forts ou inattendus, aux actions et attitudes qui ne semblent pas être en accord avec les paroles un second dessin, complémentaire, apparaît en contrepoint. Par exemple, un des consultants portés nous répète maintes fois qu'il faut oser, qu'il faut être capable de tenir pendant trois ou quatre mois sans mission et qu'alors le portage est la meilleure option. Cette répétition paraissait avant tout une manière de se rassurer soi-même. Il préfère se lier avec et rémunérer une quatrième société que lui trouve des missions, il souligne que l'assurance chômage offerte par le portage lui permet de se sentir indépendant. S'il faut oser, il faut aussi s'assurer d'un réseau de garanties et de sécurités. Cette même personne nous surprend quand à la fin de l'entretien il ne part pas, malgré tous nos signes manifestant que l'entretien était déjà terminé. Nous l'accompagnons jusqu'à la gare. Le discours d'indépendance et d'autonomie se double ainsi d'une demande implicite de directions et accompagnement. Peut-être aussi de peur de la solitude. Et celui qui affirme « je suis mon entreprise », précise un peu gêné qu'il se sent encore un peu frileux pour la gestion de tous les aspects juridiques, comptables et administratifs.

Autre exemple, un consultant raconte combien il ne se sentait pas entendu ni pris en compte par son ancienne SSII. Ses demandes de formation ou d'organisation des vacances prenaient plusieurs mois avant de recevoir une réponse, en général non satisfaisante. Au contraire, la société de portage lui apporte des réponses toujours rapides et majoritairement favorables. Il se sent lors reconnu et pris en charge, alors que le lien n'est plus physique mais seulement virtuel. Le lien numérique lui apporte une présence constante et disponible, et la nature de la liaison qui lui placé plus comme client ou comme consommateur plus que subordonné, lui a donné l'impression d'avoir maintenant une base sur laquelle compter.

Ainsi le désir d'autonomie se double d'un besoin d'attention, de présence, de protection et d'écoute. L'affirmation virile de l'indépendance et de la réalisation de soi requiert un contrepoint de *care*. Le *care* (Gilligan, Tronto, 2009) participe d'un autre rapport à la société que le soi libéral. Il reconnaît une vulnérabilité, un besoin d'aide et de protection, et surtout d'attention. L'autonomie désirée et assumée réclame, comme à un niveau égal, une attention et une aide, un besoin d'être pris en compte et c'est cette double demande qui est faite à la société de portage.

Le paradoxe vient de ce que la satisfaction de cette double demande se réalise notamment via un fil numérique. Le bureau numérique permet aux consultants de visualiser toutes les données les concernant et avoir une vision à jour de la gestion juridique et administrative de leurs missions, ainsi que de poser des demandes et questions à distance. Télétravail, coopération à distance, tout est à disposition et tout va très vite pour ces spécialistes des technologies de l'information. Ce qu'ils ne veulent pas ou ne savent pas faire (fiche de paie, contrats, notes de frais) est fait par la société de portage. En cas de difficulté juridique ou fiscale, en cas de difficulté à trouver un nouveau contrat, le bureau virtuel, via forum, assistance en ligne et prestations de service les aide à trouver une solution.

Ce *care* leur semble la condition même de leur autonomie. Et ce lien virtuel semble leur apporter plus de présence et d'attention. Il s'agit d'un fil numérique qui en même temps les rend indépendants et les attachent, les libère et les lie, un fil dont ils dépendent grandement pour leur autonomie.

Conclusion

Alors que les salariés portés se représentent avant tout comme indépendants, entrepreneurs de leur activité et de leur vie, il ne faut pas oublier qu'ils sont au même moment « portés », c'est-à-dire accompagnés, pris en charge et pris en soin par la société de portage. L'autonomie réclame comme complément indispensable de l'attention, du soin et de la protection pour que cette autonomie soit possible et désirable. Pour avoir le choix de leurs missions, pour pouvoir se concentrer sur le cœur de leur compétence, pour résoudre des difficultés ponctuelles, pour se sentir reconnus, les consultants d'une société de portage ont besoin de tout un environnement qui les assistent et les protège. Il en va sans doute de même avec toutes les nouvelles formes d'emploi qui s'inventent aujourd'hui pour répondre non seulement aux demandes de flexibilité et de compétitivité mais aussi aux aspirations à davantage d'autonomie des salariés les plus diplômés. Au risque sinon que l'autonomie revendiquée se solde avant tout par davantage de précarité et de solitude.

Il est loin d'être neutre que ce *care* soit ici en grande partie proposé par l'intermédiaire d'un lien numérique. Ce lien permet plus de rapidité et d'ubiquité, il multiplie les interconnexions mais surtout il apporte une assistance moins visible, une présence continue mais moins apparente, il permet de mettre en valeur l'autonomie tant valorisée par notre société tout en maintenant d'une façon plus discrète mais de tout instant une attention et un support complémentaire indispensable à l'autonomie. Le lien numérique est avant tout un lien, il rattache à une communauté d'entraide, comme le compagnon fidèle et invisible de ces nouveaux indépendants qui ont besoin de protection.

Les nouvelles formes d'emploi tel le portage salarial réussiront si elles permettent d'apporter d'un même mouvement et à part égale autonomie et protection, non subordination et indéfectible *care*. Le fil numérique permet de mettre en valeur le premier aspect, tout en apportant d'une façon continue et discrète le deuxième.

Références bibliographiques

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

Du Gay, Paul. (2000) Enterprise and its futures: a response to Fournier and Grey. *Organization*, *7*(1): 165-183. Sage Publications, London.

Du Gay, Paul et Salaman, Graeme (1992) The Cult[ure] of the customer. *Journal of Management Studies 29*:5, 615-633, September 1992.

Du Gay, Paul; Salaman, Graeme and Ress, B. (1996) The conduct of management and the management of conduct: contemporary managerial discourse and the constitution of the 'competent' manager. *Journal of management Studies 33*:3 may, 263-282. Blackwell Publishers ltd, Oxford.

Fédération National du Portage Salarial (2013). Présentation du portage salarial. http://www.fenps.fr/Uneorganisationdutravail.html

Gilligan, Carol. (2008) *Une voix différente*. Paris : Champs-Flammarion.

Gordon, Colin. (1987) The soul of the citizen : Max Weber and Michel Foucault on rationality and government. In S. Whimster & S. Lash (Eds), Max Weber : Rationality and Modernity. London: Allen & Unwin.

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

Parker, Martin. (2002) *Against management. Organization in the age of managerialism*. Cambridge UK: Polity.

Poncin, Béatrice. (2004) *Salariés sans patron ?* Paris: Editions du Croquant.

Rose N. (1990) *Governing the soul*. London: Routledge.

Stewart, Kathleen. (1996) *A Space on the Side of the Road. Cultural Poetics in an "Other" America*. New Jersey : Princeton University Press.

Stewart, Kathleen. (2007) *Ordinary Affects*. London : Duke University Press.

Storey, Jonh ; Salaman, Graeme et Platman, Kerry. (2005) Living with enterprise in an enterprise economy: Freelance and contract workers in the media. *Human Relations*, *58*(8), 1032-1054. Sage Publications, The Tavistock Institut.

Tronto, Joan. (2009) *Un monde vulnérable. Pour une politique du* care. Paris : La Découverte.