



- Des gages de crédibilité
- Un réel processus de recrutement des postulants
- Une réponse au besoin constant de flexibilité

Le marché du conseil

## Outil de flexibilité

Employabilité pour les consultants, externalisation pour l'entreprise

**Sneps, norme Iso 9001, LME.**

Outil de flexibilité et d'externalisation, le portage salarial est un procédé relativement récent qui est adopté aussi bien par les PME que par les sociétés du CAC 40. Dans un contexte de concurrence aiguë sur fond de crise économique, la formule du portage peut ainsi s'avérer judicieuse pour les décideurs désireux de recourir, pour une durée limitée et en fonction de leurs besoins, à une prestation intellectuelle extérieure. Face à la lente reconnaissance du portage, symbolisée par la loi du 24 juin 2010, les entreprises clientes doivent avant tout s'assurer du caractère légal de la société de portage avec laquelle elles vont "contractualiser" leurs missions. Pour ne pas avoir de mauvaises surprises.

Par Jonathan Nahmany

**I**ntégrer des ressources ponctuelles pour faire avancer la dynamique de leur activité constitue souvent la préoccupation de nombre de chefs d'entreprise. "Notamment en période de crise, ces derniers font de plus en plus appel à des consultants de haut niveau, intervenant dans le management, les ressources humaines, la finance, le marketing ou encore l'informatique parce qu'ils ont l'obligation de prendre les bonnes décisions au bon moment", soutient Laurent Guilhermet, directeur pôle portage du cabinet Calleo. Le portage salarial est ainsi devenu au fil des années un système prisé par les entreprises, qu'elles soient petites ou grandes. Un système qui permet donc d'allier business et ressources humaines, flexibilité et externalisation. Dans son expression légale,

le portage salarial permet à des cadres et dirigeants d'exercer leur nouveau métier en étant libérés des différentes contraintes administratives. "Beaucoup de travail, beaucoup de salariés. Peu de travail, peu de salariés : cette formule n'est pas compatible avec le droit français compte tenu de l'obligation pour tout salarié de posséder un contrat de travail. Le portage

bore Laurent Guilhermet. "Le portage est l'expression d'un achat ponctuel d'une prestation intellectuelle au même titre que recourir aux services d'un expert-comptable ou d'un avocat", note pour sa part Jean-Charles Valet, président du Syndicat national des entreprises de portage salarial (Sneps), créé en 1998. Aujourd'hui, les difficultés liées à la crise éco-

*"Le portage est l'expression d'un achat ponctuel d'une prestation intellectuelle au même titre que recourir aux services d'un expert-comptable ou d'un avocat"*

est donc l'outil qui permet à l'entreprise cliente d'avoir une réelle flexibilité sur la gestion de ses ressources humaines et d'ajuster au mieux ses forces vives en fonction de son activité", corro-

nomique obligent l'entreprise à réduire ses effectifs et à se concentrer uniquement sur son cœur d'activité. Mais pour répondre à ses besoins de manière plus rapide face aux fluc-

tuations du marché, elle peut faire appel à un expert de haut niveau via une société de portage de plus en plus encline à enrichir l'éventail de ses prestations pour simplifier certaines démarches. "L'avantage pour l'entrepreneur est de pouvoir compter sur un cadre compétent et doté d'un background important. La compétence est vraiment de règle, dit Eddy Mauro, directeur du cabinet Syldy, spécialisé dans le conseil en gestion d'entreprise. C'est d'ordinaire le consultant qui prospecte son client avant de se rapprocher d'une société de portage. Ensuite, le consultant, la société de portage et le chef d'entreprise se réunissent autour de la table pour "contractualiser la mission". Toute la partie gestion administrative et sociale (gestion de la facturation, veille financière...) est alors confiée à la société de portage qui est chargée

# Création d'entreprise

PORTAGE SALARIAL



"La référence ISO 9001 est synonyme de respect des process de mise en place des missions de portage." Laurent Guilhermet, directeur Pôle portage du cabinet Calleo.

de contractualiser la mission de son "porté" salarié. "La société de portage est ainsi responsable pénalement de la bonne exécution de la mission", rappelle Geoffroy Boulard, responsable développement consultants du groupe Links Conseil qui peut s'appuyer sur plus de 10 000 références clients (CAC 40, PME, administrations et associations).

## Des gages de crédibilité

Comment le chef d'entreprise doit-il alors s'y prendre pour bien choisir sa société de portage salarial ? "Premier point important, souligne Laurent Guilhermet, il faut que la société de portage respecte la législation française. Le décideur en aura l'assurance si ladite société est membre du Syndicat national des entreprises de portage salarial (Sneps) qui rassemble 80 % des sociétés du secteur. Il s'agit là d'un critère fondamental. Les cabinets de portage créés avant 2006 disposent de deux ans pour se met-

de portage, il faut qu'elle sache, a priori, si cette dernière respecte la loi ou non. Le contrôle est binaire. On voit bien aujourd'hui qu'avec cette loi, une nette dichotomie s'est opérée dans le paysage du portage en France." Comme gage de crédi-

de disposition législative dans le secteur, les sociétés de portage recueillaient en leur sein tous ceux qui voulaient bien y entrer dans l'optique de facturer, le risque majeur étant "de trouver tout et n'importe quoi en termes de

*"L'avantage pour l'entrepreneur est de pouvoir compter sur un cadre compétent et doté d'un background important. La compétence est vraiment de règle"*

bilité, une société de portage doit aussi avoir pignon sur rue et bénéficier d'un important maillage territorial. Laurent Guilhermet estime que les sociétés de portage auraient, par ailleurs, tout intérêt à être certifiées ISO 9001, à l'image de certaines entreprises de travail temporaire (Adecco). "C'est déjà le cas pour Calleo, explique-t-il, mais cette norme ob-

compétences", précise Laurent Guilhermet. "Notre démarche chez Calleo n'est pas de faire du portage pour du portage mais d'assurer un accompagnement personnalisé du cadre en lui permettant d'effectuer un bilan de compétences. Pour qu'il puisse se repositionner sur le marché en tant que prestataire de services externe, il faut qu'il ait la capacité de facturer des honoraires.

*"L'entreprise cliente doit bien vérifier que la société de portage présente une vraie plus-value par rapport à la sélectivité de ses consultants"*

jective devrait s'étendre à toutes les sociétés de portage. La référence ISO 9001 est synonyme de respect des process de mise en place des missions de portage. C'est un bon moyen pour rassurer l'entreprise cliente quant à l'envoi des factures, la signature du contrat de prestation de service ou encore le nombre de jours facturés. On s'aperçoit d'ailleurs que des erreurs peuvent surgir concernant le nombre de jours facturés. Ce qui, in fine, est préjudiciable pour l'entreprise utilisatrice du portage salarial." On l'a compris, les services des sociétés de portage évoluent. Ils ne sont plus uniquement cantonnés à la simple transformation d'honoraires en salaires. Ainsi, les formations ou encore les travaux de groupe pour répondre à des appels d'offre font

Nous l'aiderons aussi dans ce sens. Vu que le cadre en question n'est pas encore prêt pour créer sa propre entreprise, il est intéressant pour lui d'être porté juridiquement par un cabinet de por-

*"La tendance est bien à l'externalisation des missions aussi bien en bas de l'échelle, qu'en haut de la pyramide"*

tagé." Les sociétés de portage s'appuient donc de plus en plus sur un réel process de recrutement au point d'être identifiées, pour certaines du moins, comme des réservoirs de consultants de haut niveau. "L'entreprise cliente doit bien vérifier que la société de portage



"Pour que l'on puisse mettre en adéquation leur besoin avec notre offre, on a besoin de comprendre et de cerner l'environnement du client. On n'est pas là pour faire du placement", Geoffroy Boulard du groupe Links Conseil.

maines d'intervention : voilà ce que recherche en priorité l'entreprise cliente. La société de portage a, de son côté, surtout besoin de comprendre quel est le besoin opérationnel du chef d'entreprise. "Or souvent les chefs d'entreprise ne pensent uniquement qu'au profil re-

cherché, poursuit Geoffroy Boulard. Pour que l'on puisse mettre en adéquation leur besoin avec notre offre, on a besoin de comprendre et de cerner l'environnement du client. On n'est pas là pour faire du placement. On s'inscrit dans une logique de conseil. On leur propose même de les rencontrer."

## Une réponse au besoin constant de flexibilité

Si l'on en croit Jean-Charles Valet, le président du principal syndicat du secteur, le portage ou travail par mission est voué à un véritable avenir. "Le portage est né du marché. Il s'inscrit comme une réponse à l'employabilité des seniors. Il est l'expression d'une vraie gestion de seconde partie de carrière." Laurent Guilhermet abonde dans le même sens : "Aujourd'hui, du fait de la crise, la notion de flexibilité dans un cadre sécurisé du travail a toute sa raison d'être. La tendance est bien à l'externalisation des missions aussi bien en bas de l'échelle, avec l'entretien ou la sécurité des locaux de l'entreprise, qu'en haut de la pyramide avec certains postes stratégiques pouvant être externalisés en support à une personne salariée. Par exemple, le directeur développement peut très bien s'adjointre à un consultant spécialiste sur l'international." Une récente étude, commanditée par le ministère de l'Emploi et réalisée par des chercheurs de l'université de Nantes, tempère néanmoins cet optimisme, mettant en lumière le fait que cette forme de travail n'est "une solution viable que pour un petit nombre de portés" et qu'elle risque de "développer la flexibilité au détriment de la sécurisation de l'emploi". ■



"Le portage est né du marché. Il s'inscrit comme une réponse à l'employabilité des seniors", Jean-Charles Valet, président du Syndicat Sneps.

présente une vraie plus-value par rapport à la sélectivité de ses consultants", résume Eddy Mauro, du cabinet Sydly, spécialisé dans le conseil en gestion d'entreprise. En conséquence, face à ces critères d'excellence de recrutement, toutes les candidatures ne sont pas validées. "On refuse des postulants", admet Laurent Guilhermet. Le métier de consultant est d'une extrême complexité. Il doit allier les compétences intrinsèques de son métier avec des compétences d'autonomie et de développement commercial. Beaucoup de personnes sont rebasculées sur le portage, faute de mieux. Elles se présentent alors sur le marché dans un rôle de consultant mais avec une approche personnelle de salarié classique. "Globalement, explique Eddy Mauro, on a affaire à des structures très sérieuses qui essaient d'avoir en leur sein des personnes compétentes. Cela constitue leur fonds de commerce." Les sociétés du CAC 40 ne vont pas recourir au portage comme on recourt à l'intérim. "Cette idée est primordiale, note Geoffroy Boulard. L'entreprise cliente veut avant tout s'offrir l'expertise de monsieur X qui appartient à telle société de portage. La posture du consultant externe, qui a un œil objectif sur son travail, est à cet égard intéressante pour l'entreprise." Disponibilité, réactivité et variété dans les do-

## Les services ne sont plus uniquement cantonnés à la simple transformation d'honoraires en salaires

tre aux normes." Pendant des années, il était difficile pour l'entreprise cliente de faire le tri parmi les 300 sociétés de portage existantes. "Aujourd'hui, les grilles de lecture ne sont plus données de façon subjective par le marché. Elle sont données par une loi grâce à un accord qui a été signé le 24 juin dernier (cf encadré)", résume Jean-Charles Valet, président du Sneps. Et d'ajouter : "Pour une entreprise cliente qui souhaite se rapprocher d'une société

désormais partie intégrante du quotidien des sociétés de portage. "Les plus sérieuses d'entre elles se sont même dotées de juristes, de spécialistes export et/ou de financiers en interne pour assurer les démarches les plus pointues", relève Jean-Charles Valet, du Sneps.

## Un réel processus de recrutement des postulants

Pendant longtemps, compte tenu de l'absence

encore de transfert de savoir-faire.

"Il s'agit d'un accord fort structurellement", note Jean-Charles Valet, président du Syndicat national des entreprises de portage (Sneps). Quatre syndicats de salariés sur cinq ont été favorables dont la CGT et la CFDT. Le Sneps, qui réunit 80 % des sociétés de portage du secteur, a salué la philosophie et le contenu de ce texte, susceptible d'être modifié dans l'avenir. "Il offre désormais un cadre sécurisé pour le porté, l'entreprise de portage et l'entreprise cliente. Des mesures fon-

*"Cette loi s'inscrit un peu dans le même esprit que les lois Auroux de 1982 sur l'intérim"*

l'entreprise de portage. Il garantit les droits de la personne portée sur son apport de clientèle". Une définition assez large, qui a donné lieu à certains abus de la part de sociétés de portage peu scrupuleuses. Deux ans de négociations ont ensuite ainsi été nécessaires pour aboutir à l'accord signé le 24 juin dernier, qui limite le portage salarial exclusivement aux cadres et qui régit de façon plus précise la relation tripartite. Le préambule de l'accord précise que le portage salarial est destiné aux "travailleurs qui ont un projet professionnel en cours d'élaboration, et recherchent, pour une période, le statut le plus approprié audit projet". Il est également destiné "aux travailleurs seniors dont la qualification et la valorisation d'une expertise leur permettent de réaliser des prestations de conseil, de tutorat ou

damentales ont été entérinées en termes de statut cadre, du paiement minimum des salaires sur une base mensuelle de 2 900 euros, de l'exigence de la prestation intellectuelle ou encore s'agissant de la caution bancaire", poursuit Jean-Charles Valet, estimant que cette loi s'inscrit un peu dans le même esprit que les lois Auroux de 1982 sur l'intérim. Ce texte ne fait en tout cas pas que des heureux. La Fédération nationale du portage salarial (Fneps) dénonce en effet "un accord élitiste et discriminatoire", regrettant que le portage ne soit pas adapté à toutes les professions, dont les services à la personne - de l'artisan à l'architecte - à l'exception des métiers réglementés comme les médecins. Le flou n'est donc pas encore totalement dissipé.

J.N.

## CHIFFRES REVELATEURS

### Un marché en devenir

Il existe environ 300 sociétés de portage salarial en France. Le nombre de portés en France oscille entre 20 000 et 50 000. L'activité concentre environ 80 % de cadres. On estime à 250 M € le marché du conseil en portage salarial.

Lire les dossiers précédents  
Les archives numériques  
nouveau.economiste.fr  
(consultation gratuite)