



HAL
open science

New employment experiences and trajectories between salary-earning and entrepreneurs

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. New employment experiences and trajectories between salary-earning and entrepreneurs. World Business and Social Science Research Conference, Apr 2014, Paris, France. hal-02394380

HAL Id: hal-02394380

<https://hal.science/hal-02394380>

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.

A more developed version was published by WBSSR:

http://www.wbiworldconpro.com/pages/previous_confo/paris-conference-2014

New Employment Experiences and Trajectories Between Salary-earning and Entrepreneurs

Isabela Paes, Jean-Luc Moriceau, Géraldine Guérillot and

Julien Billion

Resumé

Traditionally, as well as in pop culture, entrepreneurship is conceived of as opposed to wage-earning, and decision from being a salaried employee to entrepreneur as great leap, a “plunge decision”. However, entrepreneurship studies and new employment forms blur this border between two worlds and the plunging from one to the other. A study is conducted on employees working at this frontier, French umbrella professionals (*salariés portés*), inquiring qualitatively about their conception of entrepreneurship, their experience of crossing and of their new condition, as well as their aspirations, fears and values.

1. The introduction

Traditionnellement, tout comme dans l’imagerie populaire, l’entrepreneuriat est conçu comme opposé au salariat, et la décision de passer du statut de salariat à celui d’entrepreneur comme un grand saut (*the « plunge decision »*). Or, les recherches sur l’entrepreneuriat (Shane et Venkataraman, 2000 ; Sarasvathy et Venkataraman, 2010) ainsi que le développement de nouvelles formes d’emploi (Castells, 1998 ; Reynaud, 2007, Poncin, 2004) relativisent cette dichotomie et l’idée d’un grand saut. La distinction entre salarié et entrepreneur, auparavant bien claire et nette, devient floue avec l’émergence de nouvelles pratiques à la frontière de ces deux statuts. La frontière entre les deux mondes, tout comme le saut de l’un vers l’autre, sont en question.

Se développent ainsi des emplois en situation hybride, peuplant la frontière entre salariat et entrepreneuriat d’une palette de statuts possibles. Ceci est notamment le cas parmi les

professionnels possédant une expertise dans leur domaine. Mais alors cette situation hybride est-elle une transition vers l'entrepreneuriat ? Quelles motivations, désirs, peurs et valeurs animent les professionnels qui optent pour un tel statut ?

Mieux connaître ces nouvelles formes d'emplois et de travailleurs est important aujourd'hui dans une Europe confrontée au chômage et aux déficits publics et qui tente de retrouver la croissance en développant l'entrepreneuriat, la flexibilité tout en conservant autant que possible les protections sociales. Et cela nous renseigne sur de nouvelles facettes de l'entrepreneuriat aujourd'hui.

Une étude qualitative analysant les trajectoires de 10 professionnels en portage salarial, une de ces nouvelles formes d'emploi hybride connaissant un fort développement en France, montre qu'il ne s'agit pas d'un plongeon mais de passerelles éventuellement transitoires entre différents statuts. Mais chaque statut correspond à des univers psychologiques fort différents, où le rapport à l'activité et au temps sont nettement différenciés. Le portage salarial correspond à une situation d'apparence paradoxale, où le professionnel jouit d'un statut social de salarié mais sans la subordination et où il a le sentiment d'être entrepreneur sans toutefois créer d'entreprise ni des nouveaux produits/ marchés.

Après une revue de la littérature rappelant l'évolution de la conception de l'entrepreneuriat et la montée de nouvelles formes d'emploi, nous présentons notre méthode de recherche qualitative menée auprès de 10 professionnels en portage salarial dans le secteur de l'informatique et des télécommunications. Nous présentons ensuite les résultats de cette recherche sur le passage d'un statut à l'autre et sur l'expérience du portage salarial. **Nous concluons sur les possibilités et dangers de ces nouvelles offres d'emploi.**

2. Literature Review

Les études sur l'entrepreneuriat permettent de saisir l'évolution de la conception de l'entrepreneuriat depuis la figure de l'entrepreneur dépeint comme un être d'exception vers une activité de création et de conception. Jusqu'au début de ce siècle, les études s'intéressaient majoritairement soit aux compétences et mentalités distinctives de l'entrepreneur, soit de leur performance relative par rapport aux entreprises. Shane et Venkataraman (2000) ont proposé une reconceptualisation du champ d'études déplaçant la question de sur qui est l'entrepreneur et ce qu'il fait vers une définition du champ de

l'entrepreneuriat « *as the scholarly examination of how, by whom, and with what effects opportunities to create future goods and services are discovered, evaluated, and exploited* » (Venkataraman, 1997 cité par Shane et Venkataraman, 2000:218). Sont introduites les opportunités d'entreprendre qui restent à découvrir, évaluer et exploiter ; et c'est cette rencontre d'opportunités qui amène à devenir entrepreneur. Le devenir-entrepreneur n'est plus alors un grand saut, mais l'issue de tout un processus. Cette approche est prolongée dix ans plus tard par Sarasvathy et Venkataraman (2010) pour qui l'entrepreneuriat devient une « méthode de l'action humaine » (p. 130). Méthode qui peut être apprise par tous, à l'image de la méthode scientifique, et qui ne consiste pas seulement à découvrir et exploiter les opportunités mais aussi de les créer. Le grand saut devient trajectoire d'apprentissage.

Le focus des recherches se déplace alors vers les actions, stratégies, techniques and mécanismes utilisés par des entrepreneurs dans la construction de new ventures and new markets (Venkataraman *et al.*, 2012). Elles montrent « how elements of internal environment of the organism (the entrepreneur's cognition, emotion, actions, and aspirations) interact with elements of external environment (be they market structures, institutions or institutional voids, stakeholders, resources, or cofounders) » (*idem*, p. 23). Ils citent comme exemple de tels mécanismes, parmi d'autres, le bricolage (Mair & Marti, 2009), l'exaptation (Dew *et al.*, 2004), l'improvisation (Hmieleski & Corbett, 2006) ou la transformation (Dew *et al.*, 2010). L'entrepreneuriat est ainsi vu plus comme une activité et un état d'esprit qu'un statut ou un panel de traits psychologiques. Les opportunités et l'environnement font autant l'entrepreneuriat que la personnalité de l'entrepreneur.

Ce sont justement ces opportunités et cet environnement qui sont profondément modifiés par les nouvelles formes d'emploi à la frontière entre l'entrepreneuriat et le salariat. Des « situations d'emploi particulière » sont apparues notamment dans les années 70 quand la croissance économique ralentit (Bernard Fourcarde, 1992). Néanmoins les alternatives plus hybrides entre le salariat et l'entrepreneuriat qui mettent en cause la distinction nette entre ces deux entités, sont beaucoup plus récentes. Ce développement s'explique par l'essor des nouvelles technologies (Castells, 1998) mais aussi, comme Reynaud (2007) le souligne, par le recentrage de nombre entreprises sur leur cœur de métier, les amenant à externaliser les fonctions périphériques et ainsi les salariés qui les occupaient. Ces fonctions sont *subcontracted* à des entreprises ou à des salariés indépendants. Le service aux entreprises se développe, permettant la création de nouvelles entreprises et la multiplication des emplois sous forme de missions. Ces travailleurs par missions, travailleurs autonomes, exploitent

différents statuts dans une sorte de « bricolage institutionnel », où salariat, entrepreneuriat et surtout formes hybrides sont tentées et parfois menées de front. Le choix d'un statut pour cette catégorie de travailleurs ressemble bien peu à un plongeon radical : « 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'intérieure d'un même projet professionnel ; il est aussi réversible, le retour vers le salariat représentant une étape comme une autre. » (Reynaud, 2007:304).

Une autre raison à ce développement de nouvelles formes d'emploi est d'ordre institutionnel. Les valeurs d'autonomie, de responsabilisation, de réalisation de soi, de liberté de choix, et d'*empowerment*, sont promues, il s'agit d'être entrepreneur de soi (Rose, 1990), alors que les travailleurs demandent en contrepoint également attention, care et aide (Guérillot *et al.*, *Forthcoming*).

Ces situations d'emploi semblent paradoxales si nous conservons la distinction entre entrepreneuriat et salariat. En effet, ces travailleurs sont des « salariés sans patrons » (Poncin, 2004), « des salariés entrepreneurs » (Beaucourt & Louart, 2003) ou encore des « professionnels autonomes » (Reynaud, 2007).

Cependant, nous connaissons encore bien peu les motivations poussant les professionnels qualifiés, ayant la possibilité d'être salariés ou entrepreneurs, à choisir de telles situations d'emploi hybrides, leur expérience de ces situations ainsi que les désirs, craintes et valeurs qui les animent. Les études précédentes s'attachent plus à déterminer les raisons objectives de ces choix plus que l'expérience subjective et les représentations de ces professionnels. Il est probable qu'une meilleure compréhension de cette expérience subjective permettra d'apporter une compréhension complémentaire au développement de ces nouvelles formes d'emploi.

Une recherche précédente (Guérillot *et al.* 2013) sur des professionnels dans une telle situation hybride (en portage salarial see supra) a montré qu'ils se présentaient toujours comme entrepreneurs, et jamais comme salariés. Et s'ils ont effectué un « leap of faith », comme le décrit la littérature sur l'entrepreneuriat Venkataraman et all, 2012:30), ils ont également un par un grand besoin de sécurité, des garanties. Nous pouvons ainsi faire la double hypothèse que ces sauts des « sauts avec filet » et que cette expérience redessine la frontière entre entrepreneuriat et salariat.

3. Methodology:

Pour répondre adéquatement notre question nous avons menés une étude qualitative analysant les trajectoires de 10 professionnels appartenant à une de ces nouvelles formes d'emploi hybride qui connaît actuellement un fort développement en France : le portage salarial. A la frontière entre salariat et entrepreneuriat, le portage salarial est un statut nouvellement réglementé par la loi du travail française, réservé aux cadres. Dans cette situation, l'employé doit lui-même trouver son activité mais devient salarié d'une société de portage. Le lien entre porteur et porté est normalement noué par l'intermédiaire 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. Lorsque le professionnel jouit d'un haut niveau d'expertise, il bénéficie en général d'une rémunération supérieure à celle qu'il avait en tant que salarié d'une SSII ou de l'entreprise dans laquelle il exerce son activité, bénéficie de l'ensemble des protections sociales du salarié sauf celles inhérentes à la garantie de l'emploi. S'il n'a plus de mission il doit démissionner de la société de portage.

Tous les professionnels interviewés sont portés par la société Umalis Group, société française 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 professionnelle en « toute indépendance ». Tous les professionnels interviewés sont ainsi des cadres (le portage est un statut réservé aux cadres) issus du domaine des télécommunications et informatique. Respondents have been chosen with a significativity purpose, not of representativity. The largest diversity in terms of age, gender, length of experience of such occupation, etc. was favored. Nevertheless we kept a certain homogeneity in terms of activity sector (IT) and of qualification level (highly qualified professionals).

This study entails a series of 10 open-ended interviews, in which the respondent is asked to express him/herself about 1/ his/her conception of entrepreneurship, 2/his/her experience of his/her new status, professional activity and way of life, and 3/ his/her aspirations, fears and both professional and existential values. Open-ended interviews are favored in order to overcome as much as possible politically correct discourses and impression management. Our way of interpreting these texts is inspired by the reflexive interviewing approach presented by Alvesson (2011) and Denzin (2001).

Les entretiens ont été traités par codage thématique. Les thèmes utilisés dans le codage ont respecté les 3 trois principaux axes de l'entretien (que nous venons de citer). Nous avons particulièrement essayé de comprendre à chaque fois les motivations derrière et l'environnement autour au moment du passage au nouveau statu. Cette démarche nous a permis de mieux comprendre le chemin de ses professionnels, sans nous laisser piéger par le discours affiché. Par exemple, un des interwiés avait un discours assez similaire à ce qu'on

attend d'un entrepreneur dans la métaphore du plongeur, comme par exemple « j'ai osé » or « j'ai affranchi », montré dans la réalité avoir choisi parmi deux solutions similaires.

Cette méthode de codage avec des thèmes larges, doublé d'un deuxième couche de la réflexives interviewing, nous a permis de rendre compte des contradictions présents dans un même discours, ainsi que les parcours et désirs d'avenirs assez différents pour chaque personne.

4. Results/ Analysis

- Results/findings are convincing and well explained
- Analysis supports or rejects hypotheses
- Results are new and contributes to body of knowledge

results are the following: 1/A distinction between several facets of entrepreneurship: entrepreneurship as new product/market creation, as status, as *figure*, and as rejection of the subordinate position. 2/The new status is experienced as a plunge away from bureaucracy, and as the possibility to exercise their occupation with renewed dignity. However new fears arise (even though they are not worded or with difficulty), making respondents claim for new and augmented protections and care, precariousness is denied or part of their life management. 3/The first brush strokes of a picture of a new breed of salaried entrepreneurs.

La majorité des interviewés se sent entrepreneurs et tous pensent que c'est très différent du salariat classique. Ils se sentent pas salariés. Ils ont une vision assez critique du salariat où selon eux il y a une sorte de « dés-implication ». Une partie aimerait malgré ça retrouver le statut de salarié, mais ils sont généralement plus exigeants pour accepter un nouveaux CDI. Nous avons ainsi les trois types de possibilité d'envies pour le futur: ceux qui préfèrent retrouver le CDI, ceux qui veulent ouvrir sa propre entreprise et ceux qui veulent continuer en portage. Nous pouvons dire que d'une manière générale, indépendamment de se situer dans une de ces trois possibilités, la concrétisation du passage à un autre status dépendra beaucoup de l'offre, surtout en ce que concerne le type de mission, la rémunération et les conditions de travail (après avoir expérimenté une certaine liberté, des exigences et contraintes d'un emplois classique sont vu négativement ; la sécurité de l'emplois est plus apprécié pour ceux qui ont plus de difficultés ou de peur de ne pas trouver des nouvelles missions. Pour ceux qui ont plus des possibilités de missions qu'ils arrivent à faire, n'ont pas peur de se trouver sans travail)

Nous pouvons ainsi constater une différence entre être entrepreneur, ou se sentir un entrepreneur et ouvrir une entreprise. Il y a donc une dissociation entre l'image d'être entrepreneur et créateur d'entreprise.

Un autre constat assez intéressant c'est que tous les interviewés semblent vouloir s'épanouir dans son travail et aiment bien la situation de portage pour les permettre de se détacher de la bureaucratie ainsi que des tâches administratives : ils peuvent ainsi beaucoup plus se consacrer à son travail. Et là ça rentre la question du temps: ils disent travailler (en quantité d'heures) que dans un emploi classique, beaucoup peuvent bénéficier du télétravail et gérer son temps à sa façon, beaucoup sont dans la pensée "time is money". Ils ne sont pas dans la logique de plan de carrière. (Observation : ils disent que le consultant n'a pas de temps, mais certains disent que c'est un bon problème moins de temps pour la vie personnelle mais plus épanouie)

En tout cas ce n'est pas le plongeon car même ceux qui veulent ouvrir son entreprise c'est dans long temps. Et ils viennent déjà des sociétés des services, du travail par missions. Nous avons interrogé par exemple des anciens employés des SSII qu'on passé au portage. Pour ces personnes le saut est devenu qu'un pas : ils étaient embauchés pour une société que les trouvés des missions et ils ont pris la décision de continuer à travailler par mission mais en les trouvent par eux même. Dans quelques cas ils embauchent même un troisième entreprise que les trouvera des missions et que sera rémunéré à chaque mission.

Le choix pour le portage peut être ainsi circonstanciel, l'opportunité d'exercer leur métier comme ils veulent/ choisissent, la meilleure solution.

Ils ont un statut social (avantage sociaux) de salarié mais sans la subordination (avec l'employer – mais toujours envers leur client). Ils ont l'esprit entrepreneur sans créer d'entreprise ni des nouveaux produits/ marché.

5. Conclusion

- Originality and timeliness are shown
- Show how you have created or advanced knowledge
- Show the implication of your research
- Language is OK and Limitations of the study are provided

References:

Alvesson M. 2011, Interpreting Interviews, Sage Publications, London.

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

Castells, Manuel. (1998) *La Société en réseaux. L'ère de l'information*. Paris : Fayard, 613p.

Denzin N.K. 2001, "The reflexive Interview and a Performative Social Science", *Qualitative Research*, vol. 1, no 1, pp. 23-46.

Dew, Nicholas, S. Sarasvathy, and S. Venkataraman, 2004, "The economic implications of exaptation", *Journal of Evolutionary Economics*. 01/2004; 14(1):69-84.

Nicholas Dew, Stuart Read, Saras D. Sarasvathy, and Robert Wiltbank. (2010). On the entrepreneurial genesis of new markets: effectual transformations versus causal search and selection. *Journal of Evolutionary Economics*. doi:10.1007/s00191-010-0185-1

Fourcarde, Bernard, 1992, « L'évolution des situations d'emplois particulières de 1945 à 1990 », *Travail et Emplois*, n° 52, 2, p. 4-19.

Guérillot Géraldine, Moriceau Jean-Luc, Paes Isabela, 2013, "Portés par un fil numérique : autonomie et dépendance dans les sociétés de portage salarial", *Org&Co: Communications organisationnelles et Management dans un contexte numérique généralisé*, 03-05 octobre 2013, Nice, France, pp. 236-242

Hmieleski, K. M., & Corbett, A. C. (2006). Proclivity for improvisation as a predictor of entrepreneurial intentions. *Journal of Small Business Management*, 44(1), 45-63

Mair, J., and Martí, I. 2009. Entrepreneurship in and around institutional voids: A case study from Bangladesh. *Journal of Business Venturing*, 24(5): 419-435.

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. Sarasvathy, Saras D. and Venkataraman, S. 2010, "Entrepreneurship as a method: open questions for an entrepreneurial future", *ET&P – Entrepreneurship Theorie and Pratique*, Baylor University.

Rose Nikolas. (1990) *Governing the soul: The Shaping of the Private Self*. London: Routledge, 304p.

Sarasvathy, Saras D. and Venkataraman, S. 2010, "Entrepreneurship as a method: open

questions for an entrepreneurial future”, ET&P – Entrepreneurship Theorie and Pratique, Baylor University.

Shane Scott and Venkataraman, S. 2000, “The promise of entrepreneurship as a field of research”, Academy of Management. *The Management Review*; 25, 1; ABI/INFORM Global.

Venkataraman, S., Sarasvathy, S. D. et al., 2012, “Reflections on the 2010 AMR decade award: whither the promise? Moving forward with entrepreneurship as a science of the artificial”, *Academy of Management. The Management Review*; vol. 37, N° 1, 21-33.

Cette étude a été conduite dans une catégorie précise de travailler dans le service aux entreprises : celle des experts en télécommunications et informatique. Le secteur connaît une très forte croissance dans les dernières années. En 2012, le secteur du service aux entreprises a été le plus important en termes de création, ce secteur a été responsable pour plus de la moitié du total d'entreprises créées en Ile-de-France selon le INSEE.¹ Les services de télécommunications et informatique sont le deux secteurs le plus dynamiques des services aux entreprises. En 2005 par exemple, les services de télécommunication aux entreprises mobilisaient 56,5 milliards d'euros et employait 150 000 personnes². Dans la même année les services informatiques aux entreprises mobilisaient 50 milliards d'euros et employait 368 000 personnes.³

Dans ce contexte, l'activité des personnes en portage salarial peut être considérée comme une nouvelle forme d'entrepreneuriat ? Ou le portage serait plutôt une étape, un passage vers l'entrepreneuriat ?

Nous aboutissons d'une part à une palette de visions de l'entrepreneuriat : l'entrepreneuriat comme création de nouveaux produits/marchés, comme statut, comme figure et comme rejet de la subordination. D'autre part, les salariés portés considèrent leur choix comme un grand saut hors de la bureaucratie et de la subordination, ont l'impression de pouvoir exercer leur activité avec un supplément de dignité mais réclament un ensemble de protections et de supports. La crainte de la précarité est soit déniée soit gérée. Enfin, nous commençons à mieux entrevoir ce monde d'une nouvelle classe de salariés entrepreneurs que Reynaud (2007) appelle les professionnels autonomes.

Après une revue de la littérature rappelant l'évolution de la conception de l'entrepreneuriat et la montée de nouvelles formes d'emploi, nous présentons notre méthode de recherche qualitative menée auprès de 10 professionnels en portage salarial

cette étude porte sur une catégorie de travailleurs dans cette frontière, au statut hybride : les salariés portés, **en nous interrogeant sur leurs conceptions de l'entrepreneuriat, le vécu de telles situations et sur leurs désirs, peurs et valeurs.**

Le portage salarial par exemple a été réglementé qu'en 2013. Ces études ont essayé de comprendre l'émergence de ces nouvelles formules dans l'histoire de l'évolution formes de travail, essayant de comprendre leur émergence et place surtout par rapport au salariat classique. La réflexion en termes d'apport à la compréhension des nouvelles formes de l'exercice de l'entrepreneuriat aujourd'hui que les statuts hybrides peuvent éclaircir reste à faire. Cette étude couvre ainsi un gap existant.

¹ <http://www.insee.fr/fr/regions/idf/reg-dep.asp?theme=9&suite=1>

² http://www.insee.fr/fr/ffc/docs_ffc/ref/fraserv07i.pdf

³ http://www.insee.fr/fr/ffc/docs_ffc/ref/fraserv07i.pdf