

# –LE PORTAGE SALARIAL CHEZ LES SÉNIORS

Un moyen de se maintenir en emploi, notamment  
lorsque la fin de carrière est difficile–

MARS 2020

## Les séniors constituent un groupe particulièrement concerné par le travail non salarié

- > Bien que sa croissance soit très légère, la part des travailleurs non salariés (TNS) dans l'emploi total (elle s'établit en France à 11,6 % en 2017, contre 10,9 % en 2009 et 11,4 % en 2003 selon l'OCDE) alimente des discours sur le renouveau du travail indépendant et la déstabilisation du salariat.
- > La population des séniors se caractérise par une forte proportion de TNS (19 % en 2017 pour les plus de 50 ans, selon l'enquête emploi de l'Insee).

## À mi-chemin entre le salariat et le travail indépendant, le portage salarial semble particulièrement adapté au maintien en emploi des séniors

- > Cette forme d'emploi permet d'assurer la continuité des droits salariaux pour une population qui a passé l'essentiel de sa carrière dans une situation de salarié.
- > Le portage salarial permet ainsi aux séniors une transition professionnelle « adoucie ».
- > Le maintien en emploi des séniors par le portage salarial est toutefois très variable selon les situations et apparaît adapté à l'exercice de certains métiers spécifiques.

### 03 — **LE PORTAGE SALARIAL, UNE FORME D'EMPLOI AJUSTÉE AUX ATTENTES D'AUTONOMIE DES CADRES SÉNIORS ?**

Le portage salarial : une forme d'emploi triangulaire brouillant les frontières entre travail indépendant et travail salarié

Une majorité de cadres séniors parmi les salariés portés

### 05 — **LA MISE À DISTANCE DU SALARIAT « CLASSIQUE »**

Les salariés portés ont un regard positif sur leur début de carrières salariales

La dégradation de la carrière salariale en seconde partie de carrière apparaît comme un élément déclenchant le passage au portage salarial

### 08 — **LE PORTAGE SALARIAL, UNE ALTERNATIVE FACE AU CHÔMAGE**

Après la rupture du parcours salarial, prolonger l'emploi par le salariat apparaît impossible pour les travailleurs concernés

Le portage salarial est alors présenté par ses promoteurs comme une façon de vivre une transition professionnelle adoucie

L'adoption du portage salarial peut s'accompagner d'une reconversion professionnelle comme d'un prolongement du métier antérieur

### 13 — **UNE TYPOLOGIE DES PORTÉS CADRES SÉNIORS EN FONCTION DES SECTEURS D'ACTIVITÉ**

Capacité de rémunération et stabilité de l'activité permettent de segmenter les portés en quatre sous-groupes  
L'âge et le sexe du porté ont également un impact sur sa situation

Cette étude s'inscrit dans le cadre d'un partenariat de recherche conclu entre l'Apec et l'Institut de recherche interdisciplinaire en sciences sociales (Irisso) de l'université Paris-Dauphine. Le terrain et l'analyse ont été réalisés par Sophie Bernard, Alexis Louvion et Dominique Méda, et ce, avec l'appui de l'Apec. Ce terrain a été réalisé de janvier 2016 à avril 2018.

Ont été interrogés 32 séniors (17 femmes et 15 hommes) exerçant ou ayant exercé une activité en portage salarial. Parmi ceux-ci, dix ont entre 45 et 50 ans, neuf ont entre 50 et 55 ans, neuf entre 55 et 60 ans, et cinq ont 60 ans et plus.

Ces derniers ont été sélectionnés de façon à représenter une large diversité de métiers : contrôleur.e de gestion, manager de transition, journaliste, etc. De façon marginale, des individus exerçant un métier non cadre ont également été interrogés dans un but de comparaison : consultant.e culinaire, psycho-praticien.ne, etc.

# –LE PORTAGE SALARIAL, UNE FORME D’EMPLOI AJUSTÉE AUX ATTENTES D’AUTONOMIE DES CADRES SÉNIORS ?–

**Le rapport à l’emploi des séniors est à saisir dans un mouvement, dont les pouvoirs publics constituent un des moteurs, qui associe augmentation de la durée de cotisations nécessaire à un départ à la retraite à taux plein et souci d’un faible taux de chômage.**

**Avec le recul progressif de l’âge de départ à la retraite, le taux d’emploi des séniors âgés de 50 à 64 ans a augmenté significativement ces dernières années, passant de 57 % en 2013 à 65,8 % en 2017 (Insee). Voir cette évolution comme un simple prolongement d’une carrière salariale stable serait toutefois hâtif. Certains travaux d’économie montrent en effet une forte croissance du nombre de sorties de l’emploi des travailleurs de plus de 55 ans<sup>1</sup>. Aussi, ce sont les plus de 50 ans qui présentent le taux de non-salariés le plus important au sein de la population active (19 %).**

**Parmi eux, certains ont recours au portage salarial. L’objectif de cette étude est notamment de comprendre à quoi correspond cette forme d’emploi pour les séniors qui l’exercent. Ce pourquoi ils la choisissent, comment ils appréhendent le passage d’une activité salariée à une activité portée et vivent leur situation professionnelle, etc. Une trentaine de cadres âgés de 45 ans et plus<sup>2</sup> ont été interrogés pour répondre à ces interrogations.**

## LE PORTAGE SALARIAL : UNE FORME D’EMPLOI TRIANGULAIRE BROUILLANT LES FRONTIÈRES ENTRE TRAVAIL INDÉPENDANT ET TRAVAIL SALARIÉ

De toutes les formes d’emploi se distinguant du « salariat classique », le portage salarial figure parmi celles réputées convenir le mieux à la population des cadres. Si elle ne concernait, en 2018, qu’environ 50 000 personnes<sup>3</sup>, une étude de 2019 réalisée par l’Apec<sup>4</sup> montre que 53 % des cadres ont déjà entendu parler du portage salarial, et que, parmi ceux-ci, une large majorité possède une bonne image de cette forme d’emploi. Les atouts de cette forme d’emploi seraient, selon ses promoteurs, de combiner les avantages du salariat et du travail indépendant, permettant à des « travailleurs autonomes » de disposer du statut de salarié et de bénéficier des mêmes droits à la retraite, à l’assurance chômage ou à l’assurance maladie qu’un travailleur salarié ordinaire.

Le portage salarial est une forme d’emploi triangulaire qui est définie pour la première fois dans le Code du travail par la loi « portant modernisation du marché du travail » du 25 juin 2008. Elle sera précisée

par une ordonnance, prise le 2 avril 2015 et ratifiée par la loi du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels (dite « Loi travail »).

Le portage salarial est utilisé par un « travailleur autonome » : ce dernier trouve lui-même ses clients, avec lesquels il définit le contour de ses prestations et en négocie le prix. Parallèlement à cette prestation, il signe un contrat de travail avec une entreprise de portage salarial agissant comme tiers employeur. Le client verse ensuite le chiffre d’affaires correspondant à la prestation du porté à l’entreprise de portage, qui déduit de ce montant sa commission (de l’ordre de 10 %), cotisations salariales et patronales, pour reverser la somme au salarié porté sous forme de salaire (environ 50 % du chiffre d’affaires du porté lui sont reversés comme salaire).

L’offre de certaines entreprises de portage salarial comprend également la mise à disposition de formations, destinées à faciliter la transition que représente le passage du salariat classique au portage salarial : « savoir définir son prix », « apprendre à réseauter », « définir son offre de prestation », « apprendre à gérer son temps ».

1. Hairault J.-O. (2012), *Vivre et travailler plus longtemps*, Paris, Éditions Descartes.

2. Nous choisissons ici de définir la population de cadre comme la conjonction d’un niveau de diplôme (supérieur à Bac +3), d’un contenu de l’activité (à dimension principalement intellectuelle) et d’une autonomie dans l’organisation du travail.

3. Les estimations vont de 30 000 (source : CNIS) à 70 000 (selon les données du syndicat des professionnels de l’emploi en portage salarial).

4. Apec (2019), *Salariat et autres formes d’emploi*.

## — **UNE MAJORITÉ DE CADRES SÉNIORS PARMI LES SALARIÉS PORTÉS** —

Initialement réservé aux seuls cadres, le portage salarial s'adresse aujourd'hui à des travailleurs disposant « d'un niveau d'expertise et de qualification tel qu'il s'accompagne nécessairement d'une autonomie dans la négociation de la prestation avec le client et dans l'exécution de cette prestation ». La convention collective de branche, signée le 22 mars 2017, distingue trois profils de portés :

- le salarié porté junior (ayant moins de trois ans d'ancienneté dans l'activité en portage salarial) qui peut relever soit de la classification « techniciens, agents de maîtrise ou assimilé », soit de la classification « cadres » ;
- le salarié porté sénior (ayant au moins trois ans d'ancienneté dans l'activité en portage salarial) qui relève de la classification cadre ;
- le salarié porté au forfait jour quelle que soit l'ancienneté dans l'activité en portage salarial qui relève de la classification cadre.

Bien que la population des portés soit en voie de diversification, les cadres demeurent donc une des principales cibles pour les entreprises de portage salarial. Il en est de même des séniors : 75 % des salariés portés étaient âgés de 45 ans ou plus<sup>5</sup> en 2014.

Aussi se pose la question du choix du portage salarial par les portés, mais aussi de leur manière d'appréhender

cette forme d'emploi. Enfin, il s'agit de comprendre dans quelle mesure cette solution constitue, dans la carrière, une rupture ou une continuité.

Cette dernière question est d'une importance singulière. En effet, malgré son statut juridique équivalent au salariat, le portage salarial offre des conditions réelles de travail souvent éloignées du travail salarié : lieu et horaires de travail variables, rémunération fluctuante. De plus, si la relation entre un employé et son employeur est marquée par la subordination<sup>6</sup> inhérente au contrat de travail, il ne se noue aucun rapport d'autorité réel entre le porté et son entreprise de portage salarial, puisque l'évaluation de la qualité du travail du porté est faite par les clients qui font appel à eux.

Pour en prendre la mesure, nous proposons d'analyser les situations des séniors en portage salarial en isolant, au sein de la situation professionnelle des portés, trois dimensions :

- le métier, désignant le contenu des tâches réalisées par les travailleurs et les compétences qu'ils mettent en œuvre dans cet objectif ;
- l'environnement de travail, correspondant au contexte relationnel et social dans lequel le travail s'exerce, ainsi que la reconnaissance symbolique du travail ;
- l'emploi, correspondant à la forme juridique de l'activité professionnelle (le mode de rémunération ainsi que les droits activés par la situation d'emploi, mais également l'articulation entre les temps du travail et les temps personnels). ■

<sup>5</sup> [www.leportagesalarial.com/portage-salarial-profil-concernes/](http://www.leportagesalarial.com/portage-salarial-profil-concernes/)

<sup>6</sup> Entendue comme la capacité à donner des ordres, contrôler l'organisation du travail, et sanctionner les manquements des travailleurs.

## —LA MISE À DISTANCE DU SALARIAT « CLASSIQUE »—

**Les pouvoirs publics et les promoteurs de nouveaux dispositifs d'emploi tendent, ces dernières années, à valoriser l'entrepreneuriat ou les formes atypiques d'emploi pour lutter contre le chômage dans un premier temps et développer un rapport positif, libéré<sup>7</sup> au travail dans un second temps.**

**Les trajectoires des cadres séniors en portage salarial ne sont pas celles de travailleurs ayant embrassé une carrière salariale par dépit et attendant de saisir l'opportunité de l'entrepreneuriat pour se réaliser. Bien plus souvent, elles sont celles de travailleurs qui, longtemps salariés, rencontrent une rupture au cours de leur carrière qui les conduit à « bricoler<sup>8</sup> » une solution pour rester en emploi.**

### LES SALAIRES PORTÉS ONT UN REGARD POSITIF SUR LEUR DÉBUT DE CARRIÈRES SALARIALES

Dans quasiment toutes les situations rencontrées (à une exception près), le portage salarial est une forme d'emploi venant interrompre une carrière salariale et non une carrière d'indépendant. L'ensemble des personnes interviewées commencent en effet leur carrière comme salariés, que ce soit dans une entreprise privée ou publique, et y passent le plus clair de leur temps d'actif rémunéré. Les récits de ces parcours professionnels salariés révèlent un rapport très positif au travail. Celui-ci s'explique par le choix du métier pour lequel l'individu s'estime fait (« j'ai toujours su que j'étais fait pour ça », « j'avais une âme de »), que la sociologie nous invite à prendre avec précaution<sup>9</sup> mais qui témoigne tout de même d'une forte valorisation de l'activité par les interviewés.

Le parcours de ces séniors se caractérise par une expérience salariale souvent longue et inscrite dans plusieurs organisations. Pour autant, ils ne peuvent pas totalement être qualifiés de nomades<sup>10</sup> puisqu'ils sont nombreux à partager leurs années de salariat dans un nombre restreint d'entreprises, souvent deux ou trois. Du fait de leur niveau de diplôme élevé, ces travailleurs accèdent rapidement à un poste bien positionné dans la hiérarchie de l'entreprise, et un salaire souvent ajusté à cette position. La plupart des

interviewés possèdent ainsi le statut de cadre, dont ils retirent des bénéfices symboliques et matériels qui les attachent à leur emploi :

*« On ne comptait pas les heures. Au début de mon CDI, je badgeais, j'explosais mes heures par semaine donc j'avais des alertes tout le temps. En plus, on ne voulait pas me les payer, donc je devais les récupérer en jours de congé mais comme je n'avais pas le temps, je perdais des jours. Et après, quand je suis passée cadre, mes heures n'étaient pas comptées c'était beaucoup mieux parce qu'il fallait toujours rendre des comptes : "pourquoi vous êtes rentrée si tard"... »*

Femme, dessinatrice mode en portage salarial après dix ans dans une maison de couture, 45 ans.

En plus d'un haut niveau de salaire, le statut de cadre éloigne les travailleurs d'un badgeage associé à une subordination qu'ils désirent tenir à distance, et offre la possibilité de cotiser à des caisses de retraite complémentaires de cadres (Agirc-Arcco) régulièrement mentionnées dans les entretiens. Ces salariés se situent donc dans une situation, qu'à la suite de Serge Paugam, nous proposons de qualifier « d'intégration salariale assurée<sup>11</sup> », leur rapport au travail se caractérisant par une triple valorisation du métier, de l'emploi et, dans une moindre mesure, de l'environnement de travail.

7. Getz I. (2017), *L'Entreprise libérée. Comment devenir un leader libérateur et se désintoxiquer des vieux modèles*, Paris, Fayard.

8. Demazière D. et Zune M. (2016), « L'emploi et le travail vus depuis le chômage : enquête sur les expériences des chômeurs », *La Revue de l'Ires*, vol. 89, n° 2, p. 3-26.

9. Bourdieu P. (1986), « L'illusion biographique », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 62-63, p. 69-72.

10. Cadin L., Bender A.-F. et de Saint-Giniez V. (2003), *Carières nomades. Les enseignements d'une comparaison internationale*, Paris, Vuibert.

11. Paugam S. (2008), « La condition ouvrière : de l'intégration laborieuse à l'intégration disqualifiante », *Cités*, vol. 35, n° 3, p. 13-32.

—

## LA DÉGRADATION DE LA CARRIÈRE SALARIALE EN SECONDE PARTIE DE CARRIÈRE APPARAÎT COMME UN ÉLÉMENT DÉCLENCHANT LE PASSAGE AU PORTAGE SALARIAL

—

Cette intégration salariale assurée, qui rencontre donc la triple satisfaction du métier, de l'environnement de travail et de l'emploi, s'épuise toutefois de manière systématique dans les situations rencontrées à l'approche de la quarantaine ou de la cinquantaine. Parmi la population interrogée, la grande majorité quitte ainsi sa carrière salariale à la suite d'un épuisement du salariat plus qu'à un exclusif « désir d'indépendance ».

Les modalités de rupture du dernier contrat de travail des 32 personnes interviewées sont un signe de cet épuisement du salariat. Parmi elles, 14 ont quitté leur dernier emploi salarié par une rupture conventionnelle, 12 par un licenciement économique, 3 par une démission et 2 par un licenciement pour faute (le dernier cas concerne la fermeture de l'entreprise dirigée par le travailleur). Le portage salarial ne correspondrait donc pas à un désir d'émancipation de travailleurs soucieux d'être leur propre patron. Il s'agit davantage de situations dans lesquelles l'employeur impose un licenciement économique débouchant sur une négociation entre employeur et employé et se soldant par une rupture conventionnelle. La variété des usages de ce dernier mode de rupture du contrat de travail est bien connue depuis plusieurs années<sup>12</sup>.

Dans le cadre de notre enquête, il apparaît que les ruptures conventionnelles peuvent être imposées par

l'employeur bénéficiant d'un rapport de force favorable avec son employé, ou négociées par un salarié désireux de quitter son entreprise tout en bénéficiant des droits aux allocations chômage :

« J'avais un directeur général qui était au-dessus. Les comptes se sont vite dégradés. Donc j'ai sonné le signal d'alarme, puis conflit avec le directeur, oui mais c'était quelqu'un de mégalomanie, de manipulateur dans tous les sens du terme. Il se servait des uns pour nous monter les uns contre les autres, donc j'ai dit stop. Ma santé commençait à être en jeu. Dans ma carrière, j'ai quand même eu une dépression nerveuse, relativement faible, ça n'a pas été un burnout mais bon... Et entretemps j'ai découvert le temps partagé et donc j'ai dit "stop on arrête". J'ai négocié mon départ en rupture conventionnelle. »

Homme, directeur administratif et financier en portage salarial, 58 ans.

La rupture conventionnelle fait ainsi figure, pour certains des travailleurs rencontrés, de porte de sortie privilégiée pour quitter un emploi salarié qui n'est plus jugé satisfaisant. L'intégration salariale assurée évolue en effet ①, pour l'ensemble des personnes rencontrées, vers une intégration salariale précarisée (rapport positif à l'activité, relativement positif à l'environnement de travail, mais stabilité de l'emploi remise en cause par l'employeur) ou une intégration salariale conflictuelle (rapport positif à l'activité, stabilité de l'emploi pas remise en cause, mais insatisfaction liée à l'environnement de travail). On trouve, au sein des situations rencontrées, un nombre important d'intégrations conflictuelles, qui expliquent la sortie du salariat classique d'un bon nombre de portés rencontrés.

<sup>12</sup> Dalmasso R., Gomet B., Méda D. et Serverin E. (2012), « Des ruptures conventionnelles vues par les salariés : à la recherche des raisons de rompre », *La Revue de l'Ires*, n° 74.

①

### Quel salariat avant le portage ? Une typologie des intégrations salariales des cadres seniors

	Valorisation de l'activité	Satisfaction de l'environnement de travail	Stabilité de l'emploi
Intégration salariale assurée	+	+	+
Intégration salariale conflictuelle	+	-	+
Intégration salariale précarisée	+	+	-

Base : Base : 32 personnes interviewées dans le cadre de l'enquête  
Source : Apec, 2020

L'insatisfaction au travail se développe en effet en raison d'un conflit direct avec un membre de la hiérarchie, ou à cause du rejet de certaines règles qui, au niveau de l'entreprise, détermine le déroulement de la carrière des individus. Si les règles formelles (niveau de rémunération absolu, droits) régissant les emplois de ces salariés donnent satisfaction, ce sont les règles tacites, créant des hiérarchies et des relations interpersonnelles au sein de l'organisation, qui apparaissent les plus critiquables aux yeux de ces salariés :

*« Dans une boîte, vous arrivez à telle heure, vous repartez à une autre. Surtout quand vous êtes cadre, il n'est pas question de partir à 18 heures. Surtout quand vous avez votre directeur qui est dans le bureau juste derrière, vous partez sur la pointe des pieds, c'est un peu logique. Vous avez beaucoup aussi les peaux de bananes, les collègues qui ne sont pas des collègues. Surtout quand vous êtes dans la communication, vous êtes un département qui dépense, alors que les autres sont opérationnels, c'est comme les RH, vous êtes un département administratif. »*

Homme, directeur administratif et financier en portage salarial, 58 ans.

*« Le job était passionnant, j'ai adoré ça. Mais j'ai eu un souci avec ma supérieure hiérarchique. Alors à l'époque, je ne savais pas, évidemment le chasseur de têtes ne m'avait rien dit, mais j'étais la quatrième personne en 6 ans. Donc là, c'était une manager qui avait un problème de confiance en elle. Quand je dis des soucis, c'est quelqu'un qui avait une... en fait mon recrutement avait été imposé par la n+2 mais elle-même n'en voulait pas. Ce qui n'est pas évident c'est qu'au niveau pro, il y avait aucun problème. C'est une personne qui gérait son divorce et c'était très dur. Ce sont des personnes qui ont des affects qui envahissent le monde professionnel de manière assez terrible. »*

Femme, journaliste d'entreprise en portage salarial, 48 ans.

Ces situations sont assez emblématiques des intégrations salariales conflictuelles qui poussent bon nombre de portés à mettre à distance le salariat classique. Mises au placard, marginalisations et absences de promotions sont autant de manières d'infliger au salarié une « punition<sup>13</sup> » qui, si elle n'est pas nécessairement perçue comme telle par l'employeur, exerce sur l'employé une violence qui l'amène à réinterroger son investissement dans l'entreprise. On trouve ainsi, dans de nombreux cas, des périodes de dégradation de l'emploi des salariés, au cours desquelles les travailleurs évoquent, ou mentionnent de façon explicite, le burnout comme un état duquel ils se sont approchés ou qu'ils ont connu. Une série de rapports identifient un certain nombre de causes explicatives<sup>14</sup> à ce phénomène que Maslach et Leiter<sup>15</sup> déclinent en trois temps : un épuisement chronique, un cynisme s'accompagnant d'un détachement du travail ou encore le sentiment d'être de plus en plus inefficace dans son travail. Ces situations, que l'on rencontre à différents degrés au sein de la population des portés, structurent le rapport au travail des personnes interviewées et, bien souvent la nécessité de rompre cette carrière salariale :

*« J'avais trois kilomètres de route pour aller bosser. Juste d'avancer, d'aller au truc, j'étais en larmes. Je ne me contenais plus... Enfin, tu sais, après, tu respire plus, t'es pas bien et... Ouais, en fait, ne plus savoir pourquoi j'y allais, quoi. Moi, je suis une passionnée, j'aime bien savoir pourquoi je vais bosser et là, ça passait plus. »*

Femme, contrôleur de gestion en portage salarial, 46 ans.

Passée un certain stade, l'intégration salariale conflictuelle devient ainsi incompatible avec un maintien dans le salariat, les conflits personnels et hiérarchiques rendant impossibles la bonne réalisation du travail dans un rapport positif à l'activité et le fait de se sentir compétent. L'intégration salariale de ces cadres expérimentés devient alors insoutenable, et leur carrière se recompose autour de la recherche d'une autre forme d'emploi. ■

13. Boltanski L. (1978), « Les cadres autodidactes », *Actes de la recherche en science sociales*, n° 22, p. 3-23.

14. DGT, ANACT, INRS (2015), *Guide d'aide à la prévention. Le syndrome d'épuisement professionnel ou burnout. Mieux comprendre pour mieux agir.*

15. Maslach C. et Leiter M. P. (1999), « Six areas of work life: a model of the organizational context of burnout », *Journal of Health and Human Services Administration* n° 21, p. 472-489.

## –LE PORTAGE SALARIAL, UNE ALTERNATIVE FACE AU CHÔMAGE–

**Les sorties du salariat classique sont donc le plus souvent, pour les portés rencontrés, vécues sur un mode relativement violent, et dans des circonstances qui rendent difficile l'utilisation du terme de choix. Placés dans des situations de rupture de carrière, ces cadres séniors peinent, lorsqu'ils s'y essaient, à retrouver une situation de salariat équivalente à celle qu'ils ont quittée. Il s'agit désormais, pour ces travailleurs, de poursuivre une activité, pour laquelle ils ont longtemps été reconnus comme compétents, sous une autre forme.**

### – APRÈS LA RUPTURE DU PARCOURS SALARIAL, PROLONGER L'EMPLOI PAR LE SALARIAT APPARAÎT IMPOSSIBLE POUR LES TRAVAILLEURS CONCERNÉS –

Le moment de rupture de la carrière salariale constitue, pour les portés, une occasion de conversion pouvant être plus ou moins marquée. Dans tous les cas, cette période constitue un moment de repositionnement professionnel, où sont repensés conjointement le rapport au travail et la façon dont ils souhaitent l'exercer :

*« Mon médecin m'a arrêtée deux semaines. Et du coup, c'est là où je me suis dit : "Mais qu'est-ce que je veux faire ? Comment je veux bosser ?" Non, ma question au début n'a pas été "comment je veux bosser ?", la question était "qu'est-ce que je veux faire ?". »*

—  
Femme, contrôleuse de gestion dans une entreprise de matériel médical, 46 ans.

*« – Puis, fin 2010, j'ai connu un licenciement économique. Et vous savez, à l'époque j'avais 45-46 ans... Je savais que je n'avais que passer indépendant. À 46 ans dans le marketing et communication, même après 40 ans on est considéré comme un senior. – Vous avez cherché autre chose, à travailler en tant que salarié ? – Non même pas, parce que vraiment, à 45 ans dans le secteur du marketing, ça veut dire que j'aurais eu des directeurs plus âgés que moi et puis bon... On ne*

*se fait pas recruter à 45 ans. Mais je ne voulais pas quitter ce monde-là. »*

—  
Homme, formateur dans le domaine du marketing en portage salarial, 56 ans

Ces deux extraits d'entretiens, illustrant respectivement l'intégration salariale conflictuelle et l'intégration salariale précarisée, témoignent bien de ce qui se joue au moment de cette remise en question du salariat. Les limites identifiées au sein du salariat classique incitent les personnes interviewées à chercher une autre manière d'être rémunérées pour une activité qu'elles apprécient.

Ces limites sont donc de deux ordres. La première concerne le cadre salarial et son environnement de travail, à l'encontre duquel les enquêtés formulent un ensemble de griefs dû à un moment conflictuel ; davantage que le salariat en tant que tel, c'est alors l'expérience du dernier emploi qui est, pour les enquêtés, le vecteur de la critique du travail salarié. La seconde a trait à la difficulté de retrouver un emploi salarié, en raison de son âge ou d'une conjoncture économique défavorable. La grande majorité des individus rencontrés garde encore, pendant quelques mois et avant d'envisager une « forme d'emploi atypique », l'emploi salarié comme modèle implicite de l'avancée de carrière. C'est ainsi bien souvent l'expérience de la relégation, en raison de l'âge ou du marché de l'emploi, qui incite à envisager de se « mettre à son compte ».

## LE PORTAGE SALARIAL EST ALORS PRÉSENTÉ PAR SES PROMOTEURS COMME UNE FAÇON DE VIVRE UNE TRANSITION PROFESSIONNELLE ADOUCIE

En entretien, beaucoup des personnes interrogées se présentent comme des « cadres autodidactes<sup>16</sup> ». Mettant en avant l'autonomie dont elles disposent dans leur travail et la détention d'un savoir spécifique acquis principalement sans le cadre d'une carrière en tant que salariés, elles présentent pour la plupart rétrospectivement l'emploi salarié comme un carcan les empêchant d'être pleinement efficaces dans leur travail. Bien souvent, les caractéristiques du salarié porté (savoir organiser son travail de façon autonome, trouver des clients, négocier avec eux le tarif des prestations) sont revendiquées par les personnes interviewées qui trouvent là une nouvelle manière de

mettre en valeur leurs qualités professionnelles. On trouve ainsi des traces de valorisation de dispositions entrepreneuriales (« j'ai toujours eu la fibre entrepreneuriale », « je voulais me mettre à mon compte depuis longtemps ») par les individus, les amenant à traduire cette dimension autodidacte par une forme d'emploi hors salariat. Certains enquêtés vont jusqu'à affirmer que l'entreprise ne met pas à l'abri d'une hiérarchie qui peut s'avérer nocive pour son travail.

Le portage salarial apparaît alors comme une solution parmi d'autres, permettant d'exercer son activité par d'autres moyens. Compte tenu des professions exercées par cette population, le portage salarial entre en concurrence avec d'autres formes de travail indépendant : micro-entrepreneuriat, profession libérale, société<sup>17</sup>... Le portage salarial reste ainsi, bien souvent, une solution qui s'impose sur le moment faute de mieux et d'un emploi salarié en CDI.

2

**Comparatif de trois formes d'indépendance : portage salarial, micro-entreprise, et société (sous la forme EURL<sup>17</sup>)**

	<b>Portage salarial</b>	<b>Micro-entrepreneuriat</b>	<b>Société (EURL)</b>
Comptabilité	Prise en charge par l'entreprise de portage salarial	Comptabilité simplifiée	Tenue d'une comptabilité
Régime social	Salarié	Sécurité sociale des indépendants (ex-RSI)	SSI
Rémunération	Environ 50 % du chiffre d'affaires	77 % du CA	54 % du CA

Source : Apec, 2020

Aussi, le portage salarial apparaît, en raison de sa simplicité et du régime social salarié auquel il donne droit, la solution la plus douce afin de continuer son activité. C'est notamment le cas pour ceux qui deviennent indépendants parce que les circonstances les y incitent. Le portage salarial est ainsi un moyen de se mettre à son compte en se défaisant des contraintes administratives pour « se concentrer sur

son cœur de métier » et en bénéficiant des avantages du salariat déjà identifiés : assurance chômage, retraite générale et complémentaire... L'absence d'un travail de comptabilité, pour lequel une grande partie des personnes interviewées affirme « ne pas être faits », est également un argument cité. Les portés sont ainsi des entrepreneurs paradoxaux et partiels.

16. Boltanski L., art. cit.

17. Dans un souci de simplicité, l'impôt à la source n'est pas pris en compte ici.

Alors qu'ils valorisent massivement le fait de se mettre à leur compte, d'avoir une activité commerciale individuelle, ils se montrent souvent critiques à l'égard de l'indépendance, lorsque cette dernière ne s'accompagne pas d'un statut protecteur :

*« Moi c'est vraiment le côté paperasse, puis aussi le fait qu'en tant que porté, je garde le statut de salariat et le statut de cadre, et tous les avantages sociaux que j'ai avec ça, c'est intéressant. Je pense à toutes les prestations sociales, déjà je reste à la CPAM pour tout ce qui est santé alors qu'en profession libérale c'est une autre caisse moins performante. Pour tout ce qui est retraite, je garde ma retraite de cadre. Toutes les prestations qui viennent avec ça. »*

Homme, consultant en tourisme en portage salarial, 50 ans.

Le portage salarial apparaît également comme une forme d'emploi adaptée aux univers professionnels dans lesquels ces cadres séniors aspirent à se réinsérer. Ayant le plus souvent pour principaux clients des entreprises de tailles moyennes, voire grandes, ces cadres voient dans le portage salarial une forme d'emploi adaptée au professionnalisme qu'ils anticipent être celui attendu par leurs clients :

*« On m'a présenté l'auto-entrepreneuriat oui. Mais moi, comme je travaille avec des grandes sociétés cotées je trouvais qu'autoentrepreneur ça faisait... un peu amateur, boulot d'à côté. Il y avait aussi les CAE.*

*Mais bon il y avait un petit côté gauchiste... Alors j'aime bien l'esprit mais vis-à-vis de mes clients... »*

Femme, journaliste en portage salarial, 48 ans.

Cette dimension est d'autant plus importante que les plus de 55 ans connaissent une durée de chômage plus longue que le reste de la population. Cet ajustement permet ainsi à ceux qui choisissent le portage salarial de combiner les revenus du chômage à une reprise d'activité qui peut être lente :

*« J'ai négocié mon départ en rupture conventionnelle, et comme j'ai plus de 55 ans, j'ai le droit à 3 ans de chômage. Donc  $58+3 = 61$ , faut que j'arrive à faire la jonction, mais bon. Ça devrait le faire avec l'expérience que j'ai eue depuis un an, je devrais arriver à faire la jonction. »*

Homme, directeur administratif et financier en portage salarial, 58 ans.

Rendue possible par le portage salarial, la prolongation de l'activité dans le cadre du droit salarié offre, pour les travailleurs les plus âgés de la population interviewée, la possibilité d'entrevoir une fin de carrière dans laquelle le risque de perte totale de revenus est minime, quand bien même l'activité serait légère. Ceci est d'autant plus vrai que les règles de l'assurance chômage autorisent le cumul de la perception d'un salaire et des allocations chômage.

## Le cumul du salaire et des allocations chômage

Si le cumul de salaire direct et d'allocations chômage concerne beaucoup de travailleurs en portage salarial, c'est parce qu'il propose aux demandeurs d'emploi trouvant un emploi rémunéré à un montant inférieur à leur indemnité chômage de cumuler salaire et revenu. Cette configuration est fréquente pour des anciens salariés hautement rémunérés dans leur emploi à temps plein et qui reprennent leur activité sous forme de missions ponctuelles.

### Exemple

Marine a le droit à 3 500 € mensuels de Pôle emploi. Lorsqu'elle travaille en portage deux jours par semaine, son salaire est inférieur à cette somme. Sur une base de 700 €/jour pendant 8 jours mensuels travaillés, elle toucherait 2 900 €.

Pôle emploi verse à Marine une partie du manque à gagner (la différence entre ses indemnités théoriques et les revenus de son emploi) =  $3\,500\text{ €} - 2\,180\text{ €}$  (70 % de 2 900 €) = 1 320 €.

Le revenu total de Marine sera donc de  $2\,900\text{ €} + 1\,320\text{ €} = 4\,220\text{ €}$ .

L'allocation chômage de 1 320 € correspond ici à 11 jours d'indemnités chômage de 116 € ( $3\,500\text{ €}/30$ ) pour Marine. La date de ses fins de droits est donc repoussée de 11 jours.

Cette minimisation des risques de l'entreprise, qui se distingue des autres formes d'indépendance, explique alors l'intérêt des séniors pour le portage salarial, mais a un certain coût, puisque le porté ne perçoit en salaire qu'environ la moitié de son chiffre d'affaires.

— **L'ADOPTION DU PORTAGE SALARIAL PEUT S'ACCOMPAGNER D'UNE RECONVERSION PROFESSIONNELLE COMME D'UN PROLONGEMENT DU METIER ANTÉRIEUR** —

Le recours au portage salarial vient donc principalement répondre à une nécessité de prolonger son acti-

tivité par d'autres moyens légaux, que le portage permet de faire tout en atténuant le risque de l'entreprise individuelle. Cette hypothèse n'est toutefois pas valable pour l'ensemble des personnes rencontrées en entretien. On trouve en effet de profondes variations, dans l'utilisation qui est faite du portage salarial, en fonction de l'âge des enquêtés et de leur secteur d'activité. On distingue en réalité quatre types de transition parmi les personnes interrogées, selon la nature des changements dont la modification de statut se fait le vecteur <sup>3</sup>.

Ces modes de conversion ne sont pas distribués équitablement en fonction des individus. Deux attributs semblent en particulier motiver le type de conversion : d'une part, l'âge des enquêtés ; la conjonction entre le diplôme obtenu et le métier exercé, d'autre part.

3

	Changement professionnel (dans l'activité réalisée)	Changement personnel (recherche d'un nouvel équilibre vie personnelle et professionnelle)
Conversion totale	Oui	Oui
Conversion-prolongation	Non	Non
Conversion-passion	Oui	Non
Conversion-équilibre	Non	Oui

Base : 32 personnes interviewées dans le cadre de l'enquête  
Source : Apec, 2020

**Les conversions-prolongation**

Elles correspondent aux situations de portés qui, contraints de quitter leur emploi salarié pour les raisons évoquées plus tôt, exercent leur emploi en portage salarial dans des conditions qui ressemblent beaucoup à celles du salariat. Ils ne changent ni d'activité ni réellement de gestion de leur emploi du temps<sup>18</sup>. Ces conversions semblent être davantage le fait des enquêtés les plus âgés. Approchant de la retraite et s'appuyant sur de nombreuses années de salariat leur ayant forgé une expertise, ceux-ci n'envisagent pas un bouleversement professionnel profond. Le portage salarial est parfois pour eux l'occasion de « tenir » jusqu'à la retraite à la suite d'un licenciement ou d'une rupture conventionnelle imposée

par une situation de travail délétère. Ils peuvent en effet compter sur trois années d'indemnisation chômage qui peuvent encore être repoussées grâce à la prolongation de leur travail sous un statut salarié.

**Les conversions-équilibre**

Elles correspondent aux situations dans lesquelles le changement personnel est accompagné par un changement statutaire, qui donne au travailleur l'occasion de trouver une meilleure articulation entre vies personnelle et professionnelle. Certains des enquêtés les plus âgés connaissent également des conversions-équilibre, c'est-à-dire qu'ils profitent de la rupture de leur carrière salariale pour construire un nouvel équilibre entre vies personnelle et professionnelle, ou in-

18. C'est le cas, par exemple, des ingénieurs informatiques, qui suite à une intégration salariale conflictuelle (ou contrariée) quittent leur SSII (ou entreprise de services du numérique [ESN]) pour trouver davantage de marge de manœuvre dans le choix de leurs clients et missions.

versement. Cela peut notamment intervenir après la naissance de petits-enfants, ou encore une rupture conjugale :

*« Je vous ai dit que je divorçais, c'est tout récent, il y a 3-4 ans. J'ai dans ma tête une conception de ma vie qui doit évoluer, et mon ex-femme avait une autre vision. Mes enfants avaient tous du boulot, et moi je voulais plus être tributaire de tout un tas de paramètres, des enfants, des petits-enfants. Ça fait partie de ma vie, mais pas être uniquement au service de mes enfants et petits-enfants. Et ce n'était pas la conception de mon ex-femme. Donc j'ai fait des choix. Ce n'est pas simple tous les jours, ce choix de partir en indépendant, mais je ne suis pas en stress, pas angoissé, je me sens à ma place. »*

Homme, directeur administratif et financier en portage salarial, 58 ans.

Ces conversions-équilibre sont observées régulièrement chez une population plus jeune. Parmi la population interrogée, les personnes qui connaissent ce type de conversion partagent généralement le fait de posséder un haut niveau de diplôme et de disposer d'un emploi à haut niveau de technicité (contrôleur de gestion, consultant RH).

### Les conversions totales

Parmi ceux qui changent de statut d'emploi, certains choisissent également de changer d'activité exercée.

Pour d'autres, cette transition s'accompagne d'un changement de structure familiale, sans lequel on ne peut comprendre l'évolution statutaire et professionnelle de l'individu<sup>19</sup>. Les cas de conversions totales correspondent ainsi aux rares situations dans lesquelles le changement de statut s'accompagne d'un changement professionnel et d'un changement personnel. Ces conversions sont généralement vécues par des profils un peu différents. Intervenant à tout âge, mais davantage parmi les plus jeunes de la population interrogée, elles concernent majoritairement des travailleurs possédant un diplôme qui n'est pas strictement en lien avec le métier qu'ils exercent. C'est notamment le cas des individus dont l'activité paraît contenir un niveau de technicité moindre (chief happiness officer, coach en prise de parole).

### Les conversions-passion

Elles sont motivées par un changement d'activité (de métier) et représentent des cas de réelles reconversions professionnelles, sans que celles-ci ne s'accompagnent nécessairement d'un bouleversement de l'équilibre vie personnelle/vie professionnelle. Leurs profils sont sensiblement similaires à ceux des conversions totales, à ce détail près que les individus de ce sous-groupe peuvent généralement s'appuyer sur un arrangement avec un conjoint possédant un emploi stable afin d'amortir les risques de connaître une baisse de revenus substantielle. ■

19. Nous considérerons ici comme indicateurs d'un « changement personnel » une volonté de meilleure articulation entre vies personnelle et professionnelle, qui peut également se traduire par un bouleversement de la structure familiale des personnes interrogées, c'est-à-dire une rupture ou recomposition conjugale (pouvant se traduire par un changement professionnel du conjoint), ainsi que la naissance ou le départ d'un enfant.

# –UNE TYPOLOGIE DES PORTÉS CADRES SÉNIORS EN FONCTION DES SECTEURS D'ACTIVITÉ–

Compte tenu du coût relativement élevé de cette forme d'emploi, le portage salarial exige de ceux qui s'en emparent de générer un chiffre d'affaires important : pour parvenir au salaire médian (1 772 € mensuels nets), le porté doit ainsi générer chaque mois un chiffre d'affaires de 3 674 €<sup>20</sup>. La capacité à générer un revenu conséquent via une forme d'emploi autonome telle que le portage salarial n'est toutefois pas donnée à tout le monde, et se voit distribuée en fonction de profils que nous pouvons chercher à identifier.

Les entretiens réalisés et le passage en revue de « CVthèques » mises à disposition par certaines entreprises de portage salarial permettent de diviser la population des cadres seniors en portage.

## CAPACITÉ DE RÉMUNÉRATION ET STABILITÉ DE L'ACTIVITÉ PERMETTENT DE SEGMENTER LES PORTÉS EN QUATRE SOUS-GROUPES

Nous choisissons ici de les représenter en fonction de deux critères, permettant d'illustrer la « soutenabilité »<sup>21</sup> du travail en portage salarial : l'importance du taux de facturation d'une part, c'est-à-dire la capacité à se faire rémunérer le travail à un taux horaire ou journalier élevé<sup>22</sup> ; la « stabilité » du travail en portage salarial, c'est-à-dire la facilité à obtenir des clients sur une base régulière, et par conséquent à avoir une visibilité sur ce que sera leur activité professionnelle<sup>23</sup> 4. Il en découle 4 sous-groupes, incarnés par 4 types de profils :

### Les ingénieurs

Population autour de laquelle le portage salarial s'est historiquement construit<sup>24</sup>, les « ingénieurs » constituent le premier pôle important de cet ensemble de travailleurs. Disposant d'un haut niveau de diplôme (très souvent au moins Bac +5), les individus de ce groupe, qui sont le plus souvent des hommes, peuvent faire valoir des compétences techniques auprès de leurs employeurs. Pour eux, le portage salarial peut faire figure d'alternative à une entreprise de services du numérique (ESN), lorsqu'il s'agit des métiers de l'informatique, ou bien être une solution pour continuer à travailler après un licenciement mettant un terme à une longue phase d'emploi avec un grand

groupe. En portage salarial, leur travail ne se distingue pas, ou alors de façon marginale, de leur activité pendant le salariat, puisque certains réalisent les mêmes missions, longues et bien rémunérées (souvent autour de 700 € par jour, parfois davantage) au service des mêmes clients.

### Les managers de transition

Il s'agit souvent d'hommes âgés de plus de 50 ans, qui disposent d'une expérience professionnelle au cours de laquelle ils ont travaillé au sein d'une direction d'entreprise ou collaboré avec des directions d'entreprise. Travaillant par exemple dans les métiers du contrôle de gestion ou de la gestion du développement, ils disposent d'un bon niveau de revenu et d'un réseau qui rend souvent possible l'enchaînement de quelques missions.

### Les consultants projet

Les consultants ou consultantes projet disposent également le plus souvent d'un Bac +5 ou au minimum d'un Bac +3, mais leurs compétences sont différentes de celles des individus du premier groupe. Exerçant principalement dans le domaine des ressources humaines ou de la communication, ces professionnels interviennent, sur des problématiques précises (gestion de la diversité, stratégie de communication) à temps partagé dans plusieurs entreprises, ou alors sur des missions ponctuelles de formation et de conseil relativement courtes (quelques journées). Leur niveau de revenu est variable, (entre 400 et 800 € par jour), ainsi que la visibilité dont ils disposent sur leur clientèle (souvent de trois mois environ).

20. Estimation réalisée à partir du simulateur en ligne mis à disposition par une entreprise de portage salarial. Cette simulation part de l'hypothèse d'une absence de frais professionnels.

21. Roux N. (2017), *Un emploi discontinu soutenable ? Trajectoires sociales de saisonniers agricoles et d'artistes du spectacle*, Thèse de doctorat en sociologie, soutenue le 3 novembre 2017.

22. Autour de 1 000 € de chiffre d'affaires la journée pour les travailleurs les mieux dotés.

23. De six mois pour les plus stables, à quelques jours pour les plus instables.

24. Menger P.-M., Costa P., Marchika C. et Hanet D. (2006), *Étude relative à l'analyse et à l'évaluation des pratiques de portage salarial*, Paris, Ministère de l'Emploi, de la cohésion sociale et du logement, Rapport n° 1 à 3.

### Les coachs free-lance

Cette population se caractérise par la diversité de la clientèle, pouvant se composer d'entreprises mais également de particuliers. Les métiers exercés par cette population sont en effet des métiers de coaching, qui donnent l'occasion de mettre des compétences, acquises durant la carrière antérieure, au service d'individus ou de groupes : prise de parole en public, gestion des émotions, éloquence, expression écrite, etc. Ces métiers sont, pour les membres de cette population, l'occasion de vendre un service dont ils sont convaincus de l'utilité et de leur expertise pour le transmettre. Mettant en avant un investissement particulièrement fort dans leur travail, ces individus entrent en portage salarial après ce qui ressemble à une conversion-passion. Ils se distinguent ainsi du groupe précédent par un écart d'activité important entre leur carrière salariale et leur entrée en portage salarial, qui se paie souvent par une précarité variable en fonction des individus, tant en termes de salaire horaire (puisque les prestations réalisées sont ici plus souvent faites à l'heure qu'à la journée) que de stabilité de la clientèle. Principalement féminin, ce sous-groupe est également plus précaire que les précédents.

### — L'ÂGE ET LE SEXE DU PORTÉ ONT ÉGALEMENT UN IMPACT SUR SA SITUATION —

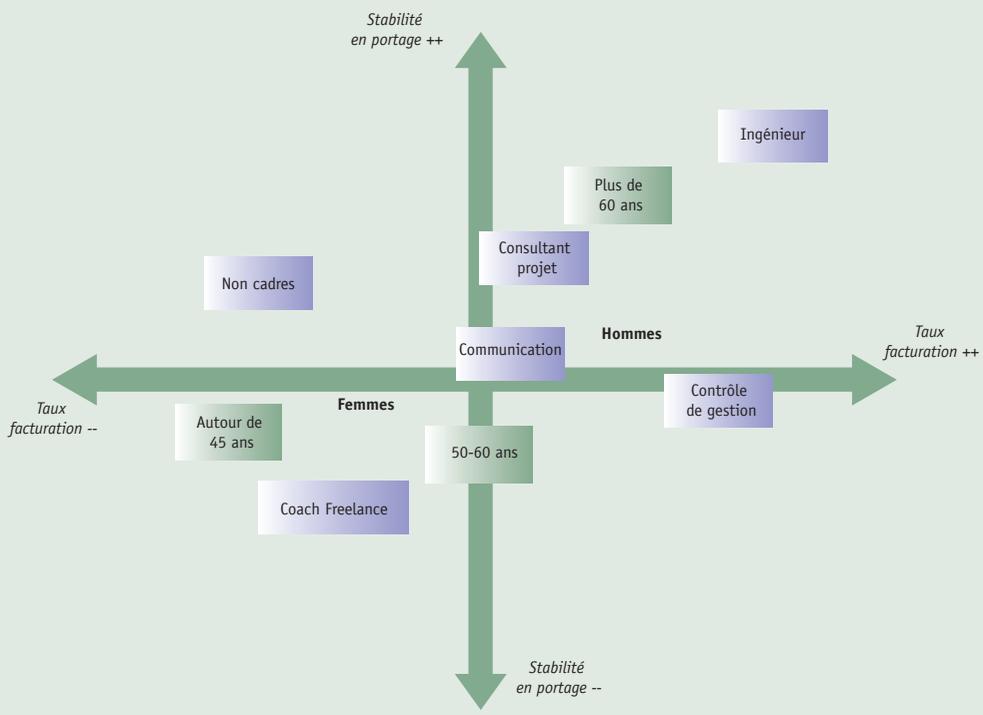
L'effet « âge » apparaît en effet clairement à l'observation des entretiens et implique différentes façons

de pratiquer le travail en portage salarial en fonction du stade de la carrière de l'individu. Autour de 45 ans, le portage salarial peut s'apparenter à un sas, plus ou moins long, que les enquêtés utilisent pour passer de leur carrière salariée à une nouvelle carrière d'indépendant, ou parfois à un nouvel emploi salarié en CDI. Chez les plus de 60 ans, se mettre en portage salarial signifie souvent y terminer sa carrière, puisque les règles de l'indemnisation chômage, tant pour le cumul du salaire et des revenus du chômage que la règle des trois ans d'indemnisation, permettent à ces séniors de continuer à percevoir des revenus même en cas de forte réduction d'activité. Aussi, plus le senior avance en âge, plus sa capacité à se rémunérer semble forte.

La situation varie aussi selon les sexes. Les hommes connaissent une meilleure stabilité en situation de portage salarial que les femmes, avec une plus grande pérennité de leurs domaines d'activité.

Dans tous les cas, le portage salarial apparaît donc comme une solution permettant, pour un certain nombre de cadres séniors temporairement éloignés de l'emploi salarié, de continuer la pratique de leur métier par d'autres moyens ou bien de changer de façon de travailler, que ce soit au bénéfice d'un rééquilibrage des vies personnelles et professionnelles ou d'un changement d'activité. Ceux-ci choisissent le portage salarial en tant que mode de transition professionnelle diminuant le travail comptable lié à l'activité d'indépendant ainsi que les risques financiers. ■

### Cartographie des profils de cadres portés



Source : Apec, 2020

# – L'OBSERVATOIRE DE L'EMPLOI CADRE –



L'observatoire de l'Apec réalise des études pour mieux comprendre le marché de l'emploi des cadres et anticiper les tendances à venir, en matière de modalités de recrutement et de fidélisation, de processus de mobilité, d'évolution des métiers et des compétences. Les études publiées s'articulent autour de trois grands axes :

- analyser les besoins, les difficultés et les processus de **recrutement** des cadres ;
- comprendre les **trajectoires** des cadres, leurs parcours et les inégalités qui peuvent en résulter ;
- révéler les évolutions des métiers et des **compétences** des cadres en lien avec les transformations sociétales.

## LES DERNIÈRES ÉTUDES PARUES DANS LA COLLECTION « TRAJECTOIRES : PARCOURS ET INÉGALITÉS »

- *Le salaire dans 43 fonctions cadres*, septembre 2019.
- *Baromètre 2019 de la rémunération des cadres*, septembre 2019.
- *La négociation à l'embauche*, septembre 2019.
- *Panorama 2019 des mobilités professionnelles des cadres*, juin 2019.
- *Baromètre 2019 de l'insertion des jeunes diplômé-e-s*, avril 2019.
- *Rapport au travail et mobilité professionnelle*, mars 2019.

Toutes les études de l'Apec sont disponibles gratuitement sur le site [www.corporate.apec.fr](http://www.corporate.apec.fr) > Nos études

Suivez l'actualité de l'observatoire de l'emploi cadre de l'Apec sur Twitter : @Apec\_Etudes



NOUS RENCONTRER, C'EST AVANCER.

ISSN 2681-2827  
MARS 2020

Cette étude a été réalisée dans le cadre d'un partenariat de recherche avec l'université de Paris- Dauphine.

*Équipe projet* : Sophie Bernard, Alexis Louvion, Dominique Méda.

*Directeur de la DDEA* : Pierre Lamblin

*Direction du pôle études* : Emmanuel Kahn, Gaël Bouron

*Équipe projet* : Caroline Legrand, Sophie Hamman

*Maquette* : Daniel Le Henry

ASSOCIATION POUR L'EMPLOI DES CADRES  
51 BOULEVARD BRUNE – 75689 PARIS CEDEX 14

CENTRE DE RELATIONS CLIENTS

**0 809 361 212** Service gratuit + prix appel

DU LUNDI AU VENDREDI DE 9H À 19H

\*prix d'un appel local

© Apec

Cet ouvrage a été créé à l'initiative de l'Apec, Association pour l'emploi des Cadres, régie par la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901 et publié sous sa direction et en son nom. Il s'agit d'une œuvre collective, l'Apec en a la qualité d'auteur.

L'Apec a été créée en 1966 et est administrée par les partenaires sociaux (MEDEF, CPME, U2P, CFDT Cadres, CFE-CGC, FO-Cadres, CFTC Cadres, UGICT-CGT).

Toute reproduction totale ou partielle par quelque procédé que ce soit, sans l'autorisation expresse et conjointe de l'Apec, est strictement interdite et constituerait une contrefaçon (article L122-4 et L335-2 du code de la Propriété intellectuelle).