

# Travailler avec les structures intermédiaires

## SOCIÉTÉS DE PORTAGE, AGENCES COMMERCIALES, INGÉNIERIE DE PROJETS

### Table Ronde

*Cette table ronde va porter sur trois sujets, que l'on va aborder en référence à la vie quotidienne : après l'aspect légal, le travail concret.*

*Un, les sociétés de portage, comment ça se passe avec une société de portage, comment se déroulent les discussions, comment se déroulent les interventions ?*

*Deuxième type de structure : les structures d'intermédiation commerciale, c'est à dire celles qui n'apportent pas de service administratif mais un service de recherche de clientèle, préoccupation n° 1 du freelance.*

*Il est bien évident qu'entre ces deux structures, la société de portage d'un côté et l'agence commerciale de l'autre, il ne peut y avoir de fusion sous peine d'empiéter sur les prérogatives des agences de travail temporaire.*

*Le troisième service évoqué, la troisième structure d'intermédiation, ce sont les structures d'ingénierie pour la réalisation d'un projet, structures très intéressantes parce qu'elles situent bien les enjeux financiers du travail indépendant.*

*Avant de commercer le débat proprement dit, laissons chacune des personnes se présenter.*

Xavier Thévenot, Société Contact Partenaire Client-CPC. CPC a pour objectif de contribuer au développement du métier du conseil en facilitant la création et la reprise d'entreprise. J'ai développé en 1996 le concept du « SALARIAT LIBERAL® » afin d'orienter nos services vers des personnes voulant développer leurs activités dans un esprit "libéral" dans le respect d'une charte de déontologie et d'éthique professionnelle. Nous « fédérons » des professionnels du métier du conseil et intervenons comme « facilitateur » de leur développement afin de pérenniser leurs activités.

Nous sommes une plate forme logistique administrative et sociale au service de nos Adhérents. Si nous avons un tronc commun qui est la transformation des honoraires en salaires, notre méthodologie repose sur le fait que nous soyons une société de services offrant de nombreuses prestations communes ou personnalisées à nos adhérents. Développant les activités en Réseau, nous sommes implantés dans de nombreuses régions de France afin de mettre en place des synergies, des complémentarités et des Partenariats.

Jean-Pierre Lilly, président d'Intervenance S.A. également Président d'UPSON. En ce qui concerne notre activité, je l'appelais « salariat partenariat », maintenant ISALARIAT. Je dirais que notre spécificité, c'est que nous gérons cette activité d'intermédiation d'une manière originale puisque, ayant fait une partie de ma carrière dans la banque, je la gère de manière bancaire. Notre originalité, c'est non seulement d'être un employeur extrêmement vigilant vis-à-vis de la législation française, mais aussi de gérer les consultants de manière individualisée. Gérant des comptes de manière bancaire, nous avons aussi une particularité, c'est de mettre à leur disposition des produits qui renforcent l'intérêt de la formule, c'est à dire des produits d'assurances, autres bien entendu que l'accès à l'assurance-chômage par l'intermédiaire du contrat de travail. Nous avons donc enrichi, si je puis dire, cette formule dans ce métier, lui ai donné à la fois une connotation bancaire, une connotation assurance et une connotation employeur. Je pense que c'est une activité qui a certainement sa place dans la problématique actuelle des développements économiques en France, et j'ai été très content d'entendre Me Barthélemy faire référence à l'intérim, parce

que je pense que cette formule a sa place dans le développement de la France.

Eric Copie, directeur Associé de Links Conseil. Nous sommes une société qu'on peut appeler aussi de portage même si on peut employer divers mots pour qualifier cette profession. Notre métier est de procurer un statut professionnel à des gens qui veulent travailler comme des indépendants, de les salarier, et ensuite de gérer avec eux leur chiffre d'affaires et de faire en sorte qu'ils en tirent la meilleure rémunération. C'est le cœur du métier, et à côté de ça, on met en place différents services qui peuvent être des services d'assurances, de locations de salle, de matériel de bureau, etc. D'offrir une véritable entreprise, respectant l'autonomie de chacun, où chacun viendra y prendre ce qu'il veut.

Eric Cabos, directeur de Freelance.com en France. Freelance.com est une société commerciale dont la mission est d'identifier des clients qui ont besoin de ressources compétentes dans 3 métiers différents, l'informatique, la communication et le consulting, afin, après avoir identifié leurs besoins, de les proposer à une communauté de freelances dans les 12 pays que nous couvrons. Pour ces 60 000 enregistrés chez nous, 16 000 en France, sur leur initiative, nous sommes une société de prestations de services qui identifie pour eux des missions en prenant la responsabilité de la signature du contrat de prestations de service avec le client. En outre, peut-être 2 chiffres : ce matin, 280 indépendants en France sont en mission grâce à Freelance.com, et sur la totalité de l'année dernière, on a signé environ 1 100 missions grâce à réseau de 45 managers commerciaux qui représentent Freelance.com sur le terrain et qui sont, évidemment, des freelances liés par contrat avec nous et avec lesquels nous partageons la marge commerciale générée par ces opérations.

Christian Costaz, directeur général de Computer People France. Computer People est un groupe européen qui a fait trois milliards de chiffre d'affaire l'année dernière, représenté

dans une dizaine de pays et qui a missionné environ 5 000 freelances en informatique l'année dernière. En France, nous existons depuis 3 ans, nous étions un peu plus connu sous le nom d'A2i que Computer People a racheté il y a 4 ans maintenant. Notre métier, c'est d'abord de faire du commerce, de répondre aux besoins de nos clients, et de trouver des ressources pour satisfaire ces besoins. Nous sommes spécialisés dans l'informatique. Nous ne travaillons qu'avec des indépendants, ce qui veut dire qu'en 2001, cette année, j'aurai à peu près au minimum 450 indépendants à trouver pour répondre aux besoins de mes clients.

Philippe Leman, société Axessio. Chez Axessio, l'idée de base est de créer une société qui permette à des consultants de réaliser des missions d'entreprise en tirant toute la force de synergie du travail d'équipe. Par rapport à ce qui a été dit, le terme indépendant est un terme qui me gêne un peu, je préfère l'autonomie, et notre point fort, c'est la synergie qui peut se constituer entre des consultants travaillant ensemble, réfléchissant ensemble à une offre de service pertinente à apporter à un client, et promouvant collectivement cette offre auprès de leur client. Tout l'effort que fait Axessio, et toute sa démarche, permet justement à ces consultants de travailler avec une certaine autonomie, tout en les fédérant pour répondre de façon professionnelle au marché du conseil en France.

Daniel Carré, président d'un club qui s'appelle Agro Consultants regroupant parmi les ingénieurs diplômés des grandes écoles de la filière publique d'ingénieurs agronomes, ceux qui sont indépendants. C'est un club, c'est à dire un regroupement qui permet le compagnonnage et la promotion au travers essentiellement aujourd'hui d'un site Internet. Mon expérience professionnelle est un peu derrière moi puisque je suis presque déjà presque un arrière-grand-père, mais j'ai eu l'occasion de participer, de conduire et de gérer des projets en tant que responsable de société de conseil, et c'est de cette expérience-là dont je vous parlerai.

---

## LES SOCIÉTÉS DE PORTAGE

*Abordons les deux premiers thèmes séparément : comment travailler avec une société de portage d'abord, et ensuite, comment travailler avec des structures commerciales, parce que les modalités sont pas les mêmes. On va commencer par les sociétés de portage.*

*Si on comprend bien l'avantage d'une société de portage pour des indépendants qui débutent dans leur métier, puisqu'ils ont quitté souvent un statut et une expérience de salarié dans une entreprise, qu'ils hésitent à se lancer et que la société de portage est un accueil naturel pour se dire : « je*

*vais me lancer avec un filet de sécurité sachant que, si ça marche pas, je vais conserver mes droits aux Assedic et retrouver un travail salarié ». Mais pour un indépendant qui a déjà quelques années derrière lui, qui a sa clientèle, quel est l'intérêt de s'inscrire comme salarié dans le cadre d'un contrat de travail avec une société de portage ? et deuxièmement, concrètement, comment ça se passe ? Je vais demander à Philippe Leman de répondre à ces questions.*

Philippe Leman : L'idée justement, c'est de permettre à cette personne de rester en équipe au sein d'une entreprise. Je

pense que ce que redoute la plupart des indépendants, c'est la solitude, le fait de ne pas pouvoir confronter l'expérience, d'avoir des difficultés à mettre en place, par exemple, des formations en commun intéressant un groupe de consultants. C'est ce qu'apporte justement une société comme Axessio, de pouvoir travailler de façon collective, en équipe, et de mettre en place une dynamique de progression, d'évolution afin de pérenniser une situation sur plusieurs années, et de ne pas vivre seulement de l'expérience qui a été acquise avant de démarrer cette activité indépendante.

*MP : Je comprends bien le terme de « rompre l'isolement » parce qu'on rentre dans un cadre formel, il y a des bureaux, des services, on a l'occasion de rencontrer d'autres indépendants, mais je ne comprends pas bien quand tu dis « pérenniser une activité » ?*

Philippe Leman : On a un métier qui marche très fort chez Axessio, c'est tout ce que l'on appelle la CRM, la gestion de la relation gestion client, c'est un métier qui a tendance à démarrer, qui n'existait pas il y 3-4 ans. Il y a des nouveaux métiers comme ça qui apparaissent et je pense qu'il est intéressant pour des consultants en activité d'être dans une équipe, dans un noyau de consultants travaillant dans ces domaines là, pour confronter l'expérience entre collègues, pouvoir s'épauler, pouvoir éventuellement même travailler en commun, sur plusieurs affaires, ou chez un client qui a projet qui dépasse simplement la capacité d'une personne.

*MP : Eric Copie, as-tu chez toi, des indépendants qui ont « de la bouteille », si j'ose m'exprimer ainsi ?*

Eric Copie : Oui, absolument, c'est un peu ce que je voulais dire. Plutôt que de parler de *portage*, je voudrais qu'on parle de *partage*. Je pense qu'aujourd'hui être consultant indépendant, c'est 3 métiers à la fois : il faut être commercial, donc il y a des entreprises qui font du commerce pour placer des compétences ; il faut être technicien, cela veut dire savoir faire la mission qu'on vous a confiée et, accessoirement, entretenir cette technicité ; et puis enfin, troisième casquette, c'est être gestionnaire de son activité, ça veut dire toute la paperasserie, l'Urssaf, etc..

Une entreprise de portage va prendre en charge la partie administrative. Cela veut dire : moi, mon métier c'est d'être par exemple, graphiste, ce n'est pas de tenir une comptabilité, de savoir répondre à tout ce que demande l'administration française. Aujourd'hui, dans Links Conseil, on y trouve bien entendu des débutants qui s'essayent dans les nouveaux métiers et parfois une nouvelle forme d'exercice de ce métier, mais de plus en plus, on constate qu'il y a des indépendants qui nous rejoignent, pour dire « ce n'est pas mon métier à moi de prendre en charge toute la partie admi-

nistrative parce que je me suis trompé, parce que j'ai pas le temps, pour x raisons », parce que c'est pas le cœur du métier, forcément, d'un indépendant de tout faire.

*MP : Pour aller dans le concret et le quotidien, quel est l'intérêt financier, quel est le coût de l'opération lorsqu'on se fait « porter » si on est indépendant avec de la bouteille et de la clientèle, qu'est-ce que ça coûte d'aller se salarier dans une société de portage ? Monsieur Lilly ?*

Jean-Pierre Lilly : sur le plan purement financier, c'est assez difficile de répondre à la question, puisqu'effectivement, dans le cas du salariat, il y a une protection sociale qui est décidée par l'Etat, en particulier les cotisations de retraite par répartition, de prévoyance, alors qu'un travailleur indépendant peut organiser sa protection sociale et en particulier, les montants qu'il veut verser pour sa retraite, de manière beaucoup plus individualisée. Faut-il privilégier le court terme, le long terme ? Ce que je voudrais dire, par rapport à la proposition présentée par le portage salarial, c'est le fait que les attentes des indépendants sont relativement hétérogènes. Effectivement, j'entends des indépendants qui ne veulent pas s'occuper de leurs propres affaires, et qui font donc appel à une société dont c'est le métier de le faire, c'est normal. J'entends parler aussi de sentiments d'appartenance, et c'est vrai aussi, il y a une attente au niveau de l'appartenance.

Mais il y a aussi le cas des clients importants ou des grandes entreprises, où le fait de présenter une offre par l'intermédiaire d'une société connue peut également avoir de l'influence. Les grands donneurs d'ordre sont sécurisés par le fait de s'adresser à une société organisée. Nos structures présentent un avantage, surtout dans le cas des collectivités locales, car il est souvent difficile pour un indépendant de travailler avec des mairies ou des conseils généraux, qui sont des organismes très pointilleux, exigeant des Kbis, demandant beaucoup d'informations sur la société avec laquelle ils vont signer un contrat. Le point que je voudrais souligner, même si les demandes sont hétérogènes, c'est que la majorité des... je les appelle des « isalariés » maintenant, viennent du monde du salariat. Sans nier qu'il y a une frange de personnes qui se convertissent à ce mode de fonctionnement, pour ce qu'il en est de mon expérience, c'est principalement pour rester dans la protection sociale du salariat que les personnes rejoignent nos structures.

*MP : Merci, je crois que c'est effectivement une vraie motivation. Concrètement, maintenant, comment ça se passe quand un indépendant vient vous voir pour devenir salarié dans votre entreprise ? Xavier Thévenot, quelles sont les premières démarches ? est-ce que vous signez un contrat de travail immédiatement avant qu'un contrat soit signé avec le client ?*

*quand signez-vous le contrat de travail et quand vont être payés les premiers salaires ?*

Xavier Thévenot : Dans le respect de règles administratives sociales et fiscales qui doivent être communes à tous, chaque société a ses spécificités en fonction de ses objectifs. Comme je l'ai indiqué, notre volonté est de contribuer au développement du métier du conseil en offrant une forme particulière de statut juridique.

Il est normal qu'ayant élaboré notre méthodologie en 1996 avec son application début 1997, nous regroupions un peu ce qui vient d'être dit par mes confrères. Nous « fédérons » des personnes qui exercent une activité de conseil dans un esprit libéral et nous intervenons comme « facilitateur » de leur développement.

Quand une personne vient nous voir, nous analysons ensemble sa démarche professionnelle, son expertise et son objectif : intervenir ponctuellement pour répondre à une opportunité ou travailler à long terme dans le métier du Conseil. A partir du moment où nous savons que cette personne veut gérer ses activités en « libéral » sur du moyen ou du long terme, notre rôle étant en France de développer le métier de conseil, nous allons commencer à l'accompagner avant même qu'elle ait traité un contrat avec SON premier Client.

Afin de formaliser cet accord mutuel, nous proposons de signer une convention d'adhésion. Il y a plusieurs niveaux d'adhésion en ce qui concerne notre entreprise. A partir du moment cet accord est signé, le nouvel adhérent va pouvoir bénéficier à travers nous d'un début de formation au métier de conseil, comprenant le démarrage des démarches commerciales, la façon de travailler avec un client, etc. Nous réalisons ces interventions gratuitement, l'indépendant adhérent n'est pas encore salarié.

A partir du moment où un contrat tripartite a été signé par, SON Client – l'Intervenant – puis Contact Partenaire Client qui en devient le support, CPC émet la DUE, obligatoire avant le démarrage du premier jour de la prestation et un contrat de travail.

*Paiement du consultant ou transformation des ses honoraires en salaires ?*

Chaque société de portage a ses spécificités. Chez CPC, compte tenu que nous développons le métier du conseil et la création d'entreprise, nous avons convenu avec l'Intervenant qu'il a la volonté de travailler comme s'il est immatriculé. Il est bien évident que nous souhaitons les accompagner vers une immatriculation comme indépendant et le Client appartient au Consultant qui utilise nos services. C'est pourquoi,

n'étant pas une entreprise de travail temporaire ni prétendant y être assimilé, nous ne voulons payer un salaire avant encaissement.

Nous transformons donc les honoraires en salaire à partir de l'encaissement effectif. Cependant, à la demande particulière de certains adhérents, nous mettons en place des accompagnements financiers spécifiques, voire des avances exceptionnelles. Notre rôle est aussi d'aider et d'assister nos adhérents dans leur gestion financière.

*Le contrat que vous signez est-il un contrat CDD ou CDI ?*

Tout dépend des objectifs des adhérents qui nous font confiance. Lorsque certains démarrent leur activité, le CDD sera mieux adapté à la durée de la prestation. Nous proposerons l'ouverture d'un CDI à ceux qui veulent utiliser nos services sur du moyen ou long terme.

*MP : Monsieur Lilly, avez-vous des différences par rapport à ce mode de fonctionnement.*

Jean-Pierre Lilly : Oui, la différence essentielle, mais ensuite chacun se détermine librement, c'est qu'en référence à mon passé bancaire, nous dissociions totalement le contrat de travail et l'encaissement de la prestation. C'est la décision de l'entreprise, j'ai donc mis en place un système « bancaire » dans le sens où chaque consultant dispose d'un compte sur nos livres exactement comme chacun dispose d'un compte à la BNP, à la Générale ou à toute autre banque. Nous prenons, totalement, absolument, le risque commercial et le risque salarial, pour la totalité de la prestation.

*Sans faire de polémique, il est intéressant pour les freelances de savoir qu'il y a des modalités pratiques et concrètes qui varient chez les uns ou les autres, qui peuvent se négocier. Est-ce que vous avancez cet argent, est-ce que vous demandez de participer à cette avance, par une caution ?*

Jean-Pierre Lilly : Non, pas du tout. Je gère le risque clients, c'est ma responsabilité, la responsabilité de l'entreprise de gérer le risque client. Ensuite, nous adaptons le salaire que nous leur versons dès le départ, nous l'adaptions au montant des ressources... c'est une technique bien connue dans la banque, on l'appelle de l'adossement, c'est à dire que nous avons en prévision un certain montant de prestations à facturer que nous gérons au mieux. Nous optimisons le contrat de travail en fonction des ressources sur lesquelles nous pouvons compter, bien entendu à partir du moment où le contrat de prestations de service est signé.

*Alors, ce ne sont que des CDI ?*

Non, mais je reconnais que nous allons probablement, même certainement, développer la formule CDI pour des tas de raisons, et pour permettre à nos consultants d'avoir accès à des prestations de plus en plus évoluées, de plus en plus perfectionnées.

Philippe Leman : chez Axessio, notre idée, c'est aussi de se dire qu'on a des consultants spécialisés dans leur domaine d'activité, on ne leur demande pas non plus d'être spécialistes de l'ensemble des compétences de gestion d'entreprise. Tout ce qui est recouvrement de factures, c'est Axessio qui s'en charge et le consultant est payé en fin de mois pour la mission réalisée pendant ce mois, comme un salarié classique. Je pense que c'est un avantage par rapport au statut d'indépendant mais il faut aller jusqu'au bout, c'est vrai que ces structures ont un coût et il faut regarder le temps libéré par le consultant. C'est un service complet que nous offrons au consultant.

MP : Comment payez-vous les consultants, chez Links Conseil, à l'émission de la facture ou à son encaissement ?

Eric Copie : on fait les deux, c'est le consultant qui choisit comment il veut être payé.

*Vous prenez un risque, vous faites une avance financière.*

Eric Copie : on prend un risque supplémentaire, mais une entreprise fonctionne forcément avec des risques, on ne peut pas tous les annuler et l'entreprise doit être suffisamment solide pour supporter ce genre de choses.

Philippe Leman : Je pense aussi que la notion de risque est importante. C'est à la fois l'entreprise qui le prend, et le consultant. Nous devons dire au consultant : « Cette société est solide, il n'y a pas de problème, on peut te payer en fin de mois, on a pas tellement d'inquiétude. » A l'inverse, lorsque des consultants veulent travailler pour des start-ups, je pense que c'est aussi notre rôle de modérer ces ardeurs, de lui dire : « Attention, c'est une société peu fiable, soit on négocie des paiements stricts et éventuellement des paiements d'avances, soit, non, cette société-là, on ne prend pas le risque financier.

*MP : A ce stade du débat, y-a-t'il des questions ?*

Jean de Sevin : Tant qu'on est sur les risques, j'aimerais préciser pour l'auditoire que contrairement à ce que l'on entend, la société de portage ne fait pas qu'établir un bulletin de paie et redistribuer des honoraires en salaires. Elle endosse aussi trois risques principaux, le premier étant le risque de prendre en charge la responsabilité civile et professionnelle de la mission, le deuxième d'être confrontée à un risque d'impayé,

le client ne payant pas alors que nous avons réglé les salaires, et le troisième étant le risque du CDD : si, pour une raison quelconque, la mission s'arrête en cours de route, on ne peut pas, nous, rompre le CDD. Ce sont les trois grands risques que la société de portage doit gérer de la manière la plus professionnelle possible.

*Patricia : je serai curieuse de savoir si on peut travailler en CDI avec une société de portage ?*

Eric Copie : Oui, mais un CDI qui a quelques particularités. Vu qu'en France, la réglementation sur les contrats à durée déterminée est relativement contraignante, et je pense qu'elle ira en s'accroissant, on peut effectivement signer un CDI plutôt qu'une multitude de CDD. Mais ce sera dans la plupart des cas des CDI à temps partiel, c'est à dire que nous serons votre employeur lorsque vous serez en mission. Le reste du temps, vous serez en inter-mission, donc non salarié par l'entreprise, en contrat de travail potentiel, si l'on peut dire, mais non rémunéré pour un travail non effectué. C'est en fait une succession de temps travaillé pour lequel nous allons vous verser le salaire correspondant.

*MP : Une dernière question, qui s'adresse aux sociétés de portage sans être polémique, pourquoi certaines se baptisent-elles « de salariat libéral » ou « de salariat indépendant » au lieu de portage ?*

Xavier Thévenot : cela remonte à de quelques années. J'ai déposé ce nom il y a à peu près 6 ans maintenant, parce que c'était notre volonté de créer une activité pour faire travailler des libéraux, et nous voulions mettre dans l'appellation de notre structure à la fois le terme libéral et le terme salarial puisque le libéral va utiliser le principe du contrat de travail, donc de la protection sociale du salarié.

Jean-Pierre Lilly : je vous réponds, car là aussi, je suis obligé de faire référence à la banque. Le mot *portage*, pour quelqu'un qui travaille dans la banque, c'est un mot très précis puisqu'on fait du portage d'actions, du portage de valeurs mobilières, etc. J'ai estimé qu'il n'était pas adapté au métier que je voulais développer. Par ailleurs, il est vrai aussi que, sur le mode de fonctionnement et sur la prise de risque, j'ai voulu différencier le mode de fonctionnement que nous proposons. C'est une question, je dirais de « marque ». Vous savez qu'au départ, la société qui a lancé les réfrigérateurs s'appelait Frigidaire, et qu'elle a donné son nom à l'ensemble de réfrigérateurs, qu'on appelle maintenant frigidaires. Il y a la marque salarié libéral, la marque d'isalariat, la marque portage salarial... Cela ne me dérange pas d'avoir différentes marques, mais, si le mode de fonctionnement est légèrement différent, l'esprit reste le même.

Philippe Leman : en fait, c'est du marketing, il s'agit d'un marché qui débute par rapport au marché global du conseil en France qui fait 100 milliards de francs. Le portage n'en représente aujourd'hui qu'une minuscule partie, il y a de la

---

## LES AGENCES COMMERCIALES

*MP : Eric Cabos, tu avais une remarque à faire sur le sujet et je crois qu'il serait intéressant que tu nous donnes une idée de la différence entre vos activités et celles des entreprises de portage.*

Eric Cabos : Oui, préalablement et pour rentrer très concrètement dans le sujet, je voudrais reprendre deux thèmes évoqués ici : on parle des indépendants confirmés et des indépendants plus jeunes... dans le métier. Nous avons fait l'analyse des 12 000 personnes en France référencés dans les fichiers de Freelance.com dans le secteur informatique. On constate qu'environ 72 % de ceux-ci sont compris dans la tranche d'âge de 32 à 50 ans, c'est-à-dire dans la tranche d'âge actif du modèle salarial. Ceci indique que ce n'est pas un épiphénomène, que c'est une partie, un sous-ensemble de la force vive du pays qui choisit de travailler en indépendant, et non un groupement de gens bizarres, particuliers, différents des autres. C'est simplement un choix de vie professionnelle, une façon de gérer sa carrière en association avec sa vie personnelle, et une réalité concrète sur le marché du travail.

Ma deuxième remarque porte sur le risque, la gestion du risque. Je voudrais qu'on évite la langue de bois, et qu'on ne confonde pas deux notions : le risque d'une part, et qui porte la responsabilité de gérer le risque et de faire en sorte que l'accident ne se réalise pas, d'autre part. Celui d'entre nous, ici, qui n'a pas cette responsabilité vis à vis des indépendants ne sert pas à grand chose. Par ailleurs, et on le cache toujours un peu, la gestion du risque a toujours un coût. Vous qui êtes, étiez un banquier, vous savez que le risque a toujours un coût pour quelqu'un dans la chaîne. La seule vraie différence entre les gens avec qui les indépendants travaillent, c'est entre ceux qui vous montrent ce coût et qui vous montrent comment il est géré, et ceux qui ne vous le montrent pas, parce qu'il est dans la marge de l'entreprise ou qu'il vient dégrader cette marge. Je crois que la vraie différence, c'est : « Je sais comment est géré le risque, ce qu'il coûte et qui le supporte ».

Maintenant, pour vous dire un peu comment Freelance.com fait son métier, la façon dont on approche le *business*, il y a un principe très simple. On pense qu'il y a deux grands mouvements qui se dessinent et font bouger le paysage : d'une part, une aspiration des salariés ou des ex-salariés à plus d'autonomie, plus d'indépendance, plus de

place pour tout le monde, pour des formules différentes en fonction des différents individus, de leur passé, de leur expérience. C'est comme dans la restauration, il y a tous les modes d'exercice possibles, c'est pareil dans le conseil.

capacité de choix, de profil de carrière, d'acquisition de compétences, de localisation du site de travail. Une aspiration très forte des professionnels à choisir seuls un certain nombre d'éléments de leur vie professionnelle. D'autre part, et en même temps, un bel avenir devant nous, avec un marché qui, dans beaucoup des domaines d'activités, manque de talents. Nous opérons sur trois marchés, l'informatique, la communication et le consulting, et ce que je viens de dire est vrai pour ces trois-là.

Il faut cependant regarder les choses comme elles sont. Quand on parle des grandes entreprises, tout en haut de l'entreprise, lorsqu'on demande : « utilisez-vous des freelances ? », la réponse est non, et le patron est sûr de lui. Tout en bas, la réponse est oui, mais on sait pas combien. Et au milieu, à la DRH, à la direction des achats, on met un voile pudique sur le mot. Pourquoi ? parce que les processus des grandes entreprises ne sont pas adaptés pour interfacer correctement les micro-entreprises, c'est-à-dire les entrepreneurs, les indépendants, les entreprises toutes petites. Les grandes entreprises françaises n'ont pas encore appris à travailler avec celles-ci. Elles essaient de calquer leur modèle de fonctionnement sur une réalité du marché qui est en train de changer, elles le voient changer, mais ne savent pas comment suivre.

Or un freelance est un indépendant ou une très petite entreprise. Il couvre forcément un petit segment du besoin du client. Par définition, c'est un spécialiste de quelque chose et ce quelque chose, c'est un petit sous-ensemble du problème que se pose le client. Dans un projet informatique, il y a plusieurs profils dont on a besoin, et le problème du grand client, c'est de parler au moins de gens possible pour traiter l'ensemble de son besoin. Il aime avoir quelqu'un à qui il raconte son problème et qui lui ramène ensuite l'ensemble des réponses. C'est une des utilités importantes d'une force commerciale comme celle de Freelance.com. Elle a le rôle de comprendre le besoin du client et d'aller identifier pour lui les talents qui vont le satisfaire.

Comment ça se passe chez Freelance.com ? Les indépendants, en se connectant sur notre site Internet, puisque Internet est chez nous un outil de production depuis le début, peuvent faire quoi ? Ils peuvent regarder, visiter, jeter un coup d'œil sur les missions offertes en ce moment, etc. Ils peuvent surtout faire deux choses, ils peuvent déposer leur CV, et ce faisant, nous donner l'autorisation de savoir qui ils sont, de

les connaître, et puis le moment venu de les contacter. Ils peuvent aussi faire une deuxième chose qui est plus importante : s'inscrire sur ce que l'on appelle une *mailing list*, c'est une demande qu'ils nous font de leur envoyer un *mail* tous les matins où ils pourront lire les missions correspondant à leur profil de compétences. Tous les matins, j'écris de la sorte à 8 000 personnes en France, pour leur dire : « Bonjour, ce matin, il n'y a pas de mission qui corresponde à votre profil », ou alors : « Nous avons cinq missions pouvant correspondre à votre profil ».

Le commercial, vous avez compris son rôle, va faire une recherche pro-active dans notre base, mais puisque c'est une relation entre entrepreneurs, il faut que l'autre soit d'accord. La façon la plus simple pour qu'il soit d'accord, c'est qu'il reçoive la proposition de la mission, et qu'il prenne l'initiative vis-à-vis du commercial en lui disant : « Je suis intéressé ». Tout ça est gratuit puisque les questions d'argent ne se posent que lorsqu'on a une mission à exécuter. Ensuite, le commercial accompagne le prestataire chez le client pour le présenter et obtenir l'acceptation du client. En final, je signe un contrat avec le client et je signe un contrat avec le prestataire, il est mon sous-traitant. Il a beau être seul, être une micro-entreprise, c'est une chaîne contractuelle qui relève de la sous-traitance au sens juridique du terme.

Financièrement, l'objectif de Freelance.com est de faire des questions d'argent un sujet transparent pour tous les acteurs. Nous ne croyons pas que, sans parler d'argent de façon transparente, on puisse convaincre le marché que le freelancing est un vrai canal, complémentaire ou alternatif de l'appel aux SSII classiques. Notre objectif, en tant qu'entreprise, est de générer une marge, sur chaque opération, de 20 %. Parfois on arrive à faire mieux, parfois on fait moins bien. Le principe est que, quand un prestataire veut 100 F, le client accepte de payer 123 F, ça doit faire 20 % de marge.

Suivant la nature de la mission, certaines peuvent durer une semaine avec un profil excessivement pointu, ou d'autres dans le déploiement d'un projet, où l'on cherche une équipe qui va travailler longtemps, l'économie globale est différente, chacun accepte ou pas de dégrader sa marge. A la fin, ça se résume toujours à ça, la marge est l'intérêt de chacun. Nous avons aussi passé un accord avec une compagnie qui s'appelle Brainbench, compagnie de certification en ligne d'un certain nombre de compétences technologiques, très connue aux Etats-Unis. 4 000 personnes par semaine se font certifier. Nous avons affaire à un phénomène de masse, dont le marché n'a pas encore compris la puissance, et tout ce que nous essayons de mettre en place, ce sont des mécanismes qui permettent au marché de le comprendre. C'est un véritable retournement du modèle économique et du marché du travail.

*Dans votre modèle, qui s'occupe, pour le freelance, de la partie administrative ?*

Quelle partie administrative ? Tout ce qui concerne la relation commerciale avec le client, c'est nous. Le recouvrement, la facturation, la gestion des litiges, les dossiers juridiques, c'est aussi nous. Tout ce qui concerne votre comptabilité, votre déclaration d'impôt, c'est vous.

*MP : Laissons la parole à Christian Costa pour qu'il expose sa façon de travailler, et réponde à une autre question : quand l'indépendant est-il payé ?*

Christian Costaz : Notre rôle initial est effectivement de chercher les besoins de nos clients, et surtout de les satisfaire. Pour les tarifs, nous avons défini un coefficient d'expertise, selon que nous avons affaire à des débutants ou des experts. Concrètement, quand on a un besoin, ou bien nous avons déjà la ressource dans notre fichier, ou bien ce n'est pas le cas, et nous publions des annonces. Il est clair que si l'indépendant est déjà identifié, s'il fait partie du réseau personnel de l'un de nos consultants internes, ça va beaucoup plus vite. On est dans un métier de l'urgence, il faut répondre pratiquement dans les 48 heures, et, si on a déjà le contact avec l'indépendant, la conclusion de l'affaire est meilleure. Nous allons ensuite signer un contrat avec le client, et un deuxième avec le prestataire, indépendant qui a sa propre entreprise ou salarié d'une société de portage. Dans tous les cas de figures, j'ai besoin de recevoir une facture de ce prestataire en fin de mois, qui va m'indiquer le temps passé avec un rapport d'activité avant moi-même de pouvoir facturer mon client. La marge visée est aussi de 20 %, en toute transparence. On a choisi de payer tout de suite, à réception de facture, le prestataire qui intervient pour nous en sous-traitance, nous prenons à nos risques et à nos frais les litiges qui seraient liés au règlement de la facture par le client.

*MP : Chez Freelance.com, quand l'indépendant est-il payé ?*

Eric Cabos : Comme chez Links, il est payé quand nous recouvrons la dette. Ou alors, il choisit une option qu'on appelle l'affacturage lui permettant d'être payé immédiatement, mais elle a un coût, un taux comme dans n'importe quel organisme offrant une facilité de caisse de cette nature. Il y a toujours un coût, je ne sais pas si c'est le meilleur, mais en tout cas il est connu.

Juste une précision sur les 20 % de marge. Chez Freelance.com, puisque nos commerciaux sont des indépendants, quand on a 100 F de marge on coupe en deux morceaux égaux, le commercial part avec 50 F Freelance.com garde 50 F.

C'est ce qui nous amène à annoncer le taux d'affacturage parce qu'un taux d'affacturage entre 2.5 et 4.5 % sur 10 % de marge brute, c'est important. Quand on travaille pour des grands comptes, sur des grands projets, on est plus généralement payé entre 60 et 120 jours qu'à réception de facture. Donc, 4 mois à 4 points quand on part d'une marge brute de 10 et quand on doit supporter sa propre structure, ça n'existe pas. On fait faillite. J'insiste sur ce point, l'argent vaut ce qu'il vaut, le marché du travail est ce qu'il est, les conditions de paiements de nos clients sont ce qu'elles sont. Tout ceci se négocie, mais dans une frange seulement, et à la fin, on tombe sur la couche dure, qu'on doit gérer financièrement tous ensemble.

*Question dans la salle : vous avez donné des chiffres tout à l'heure, j'aurais voulu savoir si vous aviez éventuellement une idée de pourcentage d'informaticiens indépendants par rapport au informaticiens salariés en France.*

Eric Cabos : non, mais je vais en avoir bientôt parce que j'ai commandé une étude à l'Ipsos, sur le freelancing, sur les motivations des freelances, comment on commence, comment on se finance quand on commence. Pourquoi ? parce que chaque fois qu'on parle du freelancing dans les études ministérielles, dans les organismes de sondages, c'est un sous-ensemble d'autre chose, et à la fin, on a un puzzle impossible à reconstruire.

En revanche, j'ai un sentiment. Je pense que si on définit, si on étend le mot *freelance* à la très petite entreprise au sens de l'Insee, c'est-à-dire de 0 à 10 salariés – mais en s'arrêtant plutôt à 5 –, je pense que la force vive informatique en France est de l'ordre de 150 000 à 200 000 personnes. Si on va jusqu'à 10, c'est de l'ordre de 200 000 à 250 000 personnes... C'est énorme, considérable.

*Question dans la salle : puisqu'on est entre confrère, je voulais savoir si, en terme d'évolution par rapport à vos clients finals, vous avez senti une évolution des mentalités, si maintenant des sociétés comme Freelance.com ont la possibilité de placer les gens en direct dans les grands comptes, et non pas à travers un empilage de structures intermédiaires, des*

---

## L'INGÉNIERIE DE PROJET

Daniel Carré : je vais effectivement essayer d'apporter ma contribution au débat, en prenant le problème sous un angle qui n'est pas du tout un angle juridique, mais un angle d'économiste d'un projet. J'ai eu l'occasion de participer à des projets, soit comme co-maître d'ouvrage, soit comme co-maître d'œuvre, soit comme participant. J'ai fait également, dans ma vie de consultant, des analyses dans le domaine de l'ingénierie de projets. Dans le domaine du service, il existe six

*SSII par exemple ?*

Eric Cabos : c'est le premier chiffre que j'ai demandé quand je suis arrivé le 1<sup>er</sup> juillet, pour savoir si on avait une vraie capacité, un vrai potentiel à faire croître nos activités dans les grands comptes.

Je vais vous dire 2 choses sur ce sujet : 1/ aujourd'hui, le chiffre d'affaire de Freelance.com comprend 65 à 67 % de facturation du client final. 2/ il faut qu'on se mette bien d'accord sur la définition de ce qu'est le client. Je vais vous donner la nôtre. Nous travaillons tous dans le cadre de projets, il y a d'abord une stratégie d'entreprise, après il y a un certain nombre de projets, et dans ces projets il y a les talents dont on a besoin pour les exécuter. Parmi ces talents, il y a ceux que l'entreprise va décider de garder à l'intérieur parce que ce sont des compétences critiques. Ensuite, il y a ceux qu'elle va chercher à l'extérieur, à des organismes comme Freelance.com quand elle reste maître d'œuvre de son projet. Mais elle peut parfois confier la responsabilité du projet dans son ensemble à un intégrateur, et dans ce cas, le freelance travaille pour l'intégrateur mandaté par le client final. Donc, il y a parfois empilage, mais l'empilage est sain, de mon point de vue, quand il est décidé par le client..

*Henri Vennin, président de l'Association des Consultants Pétroliers. Nous sommes tous des consultants individuels, et dans notre profession l'association est capable de juger ce que font les gens, c'est à dire quelle est leur qualification, leurs compétences, nous n'avons pas besoin de passer par des sociétés qui font du commerce et qui sont pas du métier. Nous pensons donc qu'une association peut servir de base de données pour présenter des experts d'une façon qui n'est pas partisane. Il y a ce genre d'intermédiaire qui existe et qui est nécessaire, mais les associations ont aussi un rôle d'intermédiaires pour rechercher des qualifications.*

MP : Merci, Henri, c'est une bonne occasion pour passer la parole à Daniel Carré, président de l'association Agro Consultants, qui va parler du type de structures intermédiaires, celles qui intègrent des compétences pour un projet déterminé.

postes qu'il faut prendre en compte.

Il y a d'abord tout ce qui a un coût direct de *production*, c'est à dire tout ce qui, pour un problème de consulting, va comprendre le temps effectif passé chez le client, le temps passé à la préparation, à la rédaction de rapports. Ce coût direct de production couvre, en interne, le salaire, les charges, les congés payés, le temps où les gens qui sont salariés en

interne ne facturent pas, et ça couvre également les coûts directs tels que taxe professionnelle, sur les salaires, etc.

Il y a un deuxième poste de coût extrêmement important qui est la supervision, le management du contrat, le contrôle de qualité, ce qu'on pourrait appeler le coût de maîtrise d'œuvre. Dans un projet aujourd'hui, celui qui le contracte ne contracte pas des heures de main-d'œuvre, mais il contracte pour avoir un résultat et le contrat est effectivement prévu en terme de résultat et non pas en terme de moyens. Il faut donc des gens qui supervisent le travail.

Troisièmement, quand on rémunère quelque chose, on rémunère des gens dans un projet mais on rémunère également des savoirs-faire, tout ce qui est accumulé en matière de formation, de méthodologie, tout ce qui constitue l'investissement des gens qui font le projet, et une réputation.

Quatrième poste, celui des coûts commerciaux et d'avant-vente.

Le cinquième poste a trait à la gestion de la structure : frais financiers, logistique.

Et puis le sixième poste, qu'il ne faut pas oublier, c'est le profit. Parce que si l'on veut qu'une entreprise vive, il faut qu'elle accumule du capital de façon à ce qu'elle travaille, non pour rembourser la banque comme le faisait Gérard Bourgoin, mais en assumant sa pleine indépendance et l'auto-financement de ses investissements.

Le résultat, c'est que les coûts directs de production ne peuvent pas dépasser 50 % du budget global. C'est-à-dire que si vous êtes sous-traitant dans un projet, votre production

ne représente pas plus de la moitié du budget. Si on laisse 10 % au profit brut, puisque les impôts n'en laissent que 5 %, ce qui n'est pas colossal, il reste à partager 40 % entre les frais de supervision, la rémunération du savoir-faire – c'est-à-dire tout l'investissement méthodologique de l'entreprise –, les coûts commerciaux et les frais de gestion de la structure. Ce qui est probablement le plus important, sont les frais commerciaux. En gros, dans une structure de consulting, on admet qu'ils sont compris entre 15 et 20 %. Cela peut paraître une somme importante, mais je crois que, dans la pratique, c'est un ratio qui peut s'appliquer aussi à un indépendant, qui passe largement 15 à 20 % de son temps à chercher des contrats.

Ce sont ces 2 chiffres clés que je voulais vous livrer. Ils signifient que la rétrocession, si on est freelance en sous-traitance, porte sur 50 % du budget. De plus en plus de projets se montent aujourd'hui, non pas avec des structures monolithiques de salariés, mais avec un chef de file qui a la capacité commerciale et la confiance du donneur d'ordre – je parle de projets qui sont de 10, 20, 30 MF. Il faut qu'une entreprise qui met quelques dizaines de millions sur la table ait en face d'elle quelqu'un de solide. Pour réaliser ces projets, on voit de plus en plus de cas, où effectivement, une partie importante de la production a été faite par des indépendants. Mais il est bien évident qu'entre la rémunération de l'indépendant et la rémunération de la société chef de file, c'est cette règle des 50 % qui va jouer.

Maintenant que vous connaissez les structures du prix de revient, vous pouvez mieux comprendre les différences inéluctables entre un taux de facturation et un montant de rétrocession.

*Merci pour cette précision, Daniel, parce que nous sommes au coeur du sujet. A partir du moment où on connaît les coûts, on peut les appliquer aux services qui sont proposés, bien sûr avec un coût, bien sûr avec une commission. Mais si on retrouve les mêmes coûts dans un projet quand on le mène soi-même, on peut faire le choix. Cette présentation est une bonne introduction, en plus, au débat qu'on va avoir en début d'après midi : « Comment des indépendants peuvent-ils se regrouper ? ».*

