

Le lien triadique entre l'entreprise de portage salarial, le travailleur indépendant et l'organisation cliente finale : une relation utopique ?

DUGAIN, Marie-Cloé

Laboratoire PRISM, Paris 1 Panthéon-Sorbonne

marie.cloe_dugain@yahoo.com

Résumé :

Les entreprises de portage salarial (EPS) entretiennent, selon la recherche, des relations tripartites avec les organisations clientes finales et les travailleurs indépendants. Cependant, nous observons une multiplication des organisations intermédiaires entre l'indépendant et le client final. L'objectif de cette recherche est de comprendre, en mobilisant les relations triadiques conceptualisées dans la *network theory*, les premières relations autour de l'EPS et leur structure. Nous avons réalisé trois études de cas où trois parties ont été interrogées : l'EPS (tiers de rang 2), l'organisation cliente intermédiaire (tiers de rang 1) et le travailleur indépendant recourant à ces deux organisations afin de rejoindre l'organisation cliente finale. Nous avons défini les relations triadiques observées ainsi que les différentes intensités des liens entre chaque partie. Par l'observation de ces relations triadiques, nous proposons des recommandations managériales afin de mieux appréhender la place de ces organisations inscrites dans le réseau autour de l'indépendant.

Mots-clés : Portage salarial ; Triades ; Relations inter organisationnelles ; Travailleurs indépendants

Le lien triadique entre l'entreprise de portage salarial, le travailleur indépendant et l'organisation cliente finale : une relation utopique ?

1. INTRODUCTION

Le monde du travail est actuellement en proie à l'émergence de nouvelles formes du travail (Desreumaux, 2015; Le Gauyer, 2019) qui bousculent la manière dont les relations d'emploi se réalisent et s'entretiennent (Nesheim & Jesnes, 2022). Les travailleurs atypiques (Lagabriele et al., 2011; Pichault & Naedenoen, 2019) insufflent des nouvelles pratiques au sein des organisations qui font face à différents statuts (Cameron et al., 2019), tel que les *crowdsourcers* (Bögenhold, 2019; De Stefano, 2015) ou les freelances (Burke, 2015; Öberg, 2017). Le recours aux freelances, qui sont perçus comme une main d'œuvre experte (Bryant & McKeown, 2016; Zadik et al., 2019), entraîne l'émergence de nouvelles organisations afin de soutenir les organisations clientes dans leurs diverses problématiques liées à cette main d'œuvre (McKeown & Cochrane, 2017; Tziner et al., 2022).

Ces organisations intermédiaires du marché du travail (Bonet et al., 2013) apportent une réponse à ces enjeux multiples et certaines existent afin d'apporter une solution contractuelle pour les travailleurs indépendants. En effet, il existe en France des organisations intermédiaires spécifiques afin que les indépendants dits autonomes (Pichault et al., 2020) puissent bénéficier « *des protections sociales du salariat, notamment l'assurance chômage* » (Moriceau et al., 2016, p. 5). Ces organisations, qualifiées d'entreprises de portage salarial (EPS), accompagnent des travailleurs qui deviennent des travailleurs indépendants « portés » (Guérillot et al., 2014;

Ottmann et al., 2022) . La croissance de ces organisations, qui apportent un cadre administratif et contractuel aux travailleurs afin qu'ils réalisent leur mission pour l'organisation cliente finale, entraîne la création de relations, définies comme tripartites dans la littérature (Galois & Parez-Cloarec, 2008; Ottmann et al., 2022) et dans la loi entre l'EPS, le travailleur indépendant et l'organisation cliente finale. Cependant, la relation tripartite entre l'EPS et les autres parties n'est pas, à notre connaissance, source de recherches. Nous ne savons pas si cette relation tripartite est toujours composée des mêmes organisations telles que l'organisation cliente finale ou si, au vu de la multiplication des organisations intermédiaires comme les sociétés de services – qui proposent le profil du travailleur au client final – (Dietrich & Lozier, 2012), les EPS entretiennent des liens tripartites avec le travailleur indépendant et d'autres organisations intermédiaires. Cette approche tripartite des relations est dans cette recherche observée à travers le prisme des relations triadiques (Sitaloppi & Vargo, 2017; Vedel et al., 2016), conceptualisées dans la *network theory* (Borgatti & Halgin, 2011; Kilduff & Brass, 2010), permettant d'étudier les relations triadiques existantes autour des entreprises de portage salarial. Ainsi, nous proposons la problématique suivante : Comment la relation triadique dans le portage salarial s'articule-t-elle entre une entreprise de portage, un travailleur indépendant et une autre organisation intermédiaire ? Plus précisément, nous nous intéresserons à la manière dont les relations triadiques s'inscrivent dans un réseau de relations composé de multiples organisations avant d'arriver à l'organisation cliente finale et nous chercherons à comprendre les intensités de ces relations.

Notre recherche propose plusieurs contributions. Tout d'abord, elle permet de visualiser une nouvelle forme de relation triadique, avec des parties comme les organisations intermédiaires liées aux travailleurs indépendants hautement qualifiés qui sont peu étudiées dans la littérature. Secondement, notre étude donne lieu à la compréhension des différentes perceptions des acteurs interrogés concernant les rôles de chacun et les échanges réalisés. Enfin, elle amène à

appréhender les différentes intensités de liens que nous pouvons observer entre les trois parties.

Ces contributions sont nécessaires car elles mettent en lumière l'utilité de définir ces relations afin de positionner les acteurs présents autour de la main d'œuvre, exerçant une influence sur toute la chaîne d'intermédiation qui mène à l'organisation cliente finale.

Une première partie donnera lieu à l'explication de l'émergence des organisations intermédiaires, spécifiquement des entreprises de portage salarial, et à la compréhension des relations inter organisationnelles existantes. Une seconde partie portera sur la méthodologie qualitative exploratoire basée sur trois études de cas. Nous proposerons nos résultats et nous les discuterons dans une quatrième partie.

2. REVUE DE LITTERATURE

2.1.L'EMERGENCE DE NOUVELLES ORGANISATIONS INTERMEDIAIRES

2.1.1. La place des organisations intermédiaires autour du travailleur indépendant

Le recours aux travailleurs indépendants hautement qualifiés dans les organisations clientes entraîne l'émergence d'organisations intermédiaires, qui donne lieu à une diminution des relations directes entre les organisations et les travailleurs (Cappelli & Keller, 2013). Ces tiers, que nous pouvons nommer « *Intermédiaires du marché du travail* » (Bonet et al., 2013)¹, jouent différents rôles que ce soit pour les organisations ou pour les travailleurs indépendants. Leur rôle dans les échanges avec les deux autres parties est plus ou moins important en fonction de leur implication dans le soutien à l'organisation ou la gestion du travailleur. Nous observons différents cas : premièrement, lorsque l'intermédiaire est un simple moyen d'intermédiation par

¹Toutes les citations issues de références anglophones sont traduites par les auteurs.

la mise en contact des indépendants avec l'organisation cliente, en second lieu quand l'intermédiaire est un moyen d'intermédiation et joue un rôle dans la gestion du travail, et finalement lorsque l'intermédiaire est une simple commodité administrative et est l'employeur du travailleur indépendant en lui générant un contrat de travail (Nesheim & Jesnes, 2022), comme nous le verrons ultérieurement avec les entreprises de portage salarial. Cela rejoint la taxonomie de Bonet *et al.* (2013) qui proposent trois types d'intermédiaires du travail qui, quel que soit leur rôle, transforment les relations entre les parties : les fournisseurs d'informations, les entremetteurs et les administrateurs. En plus de changer les relations, l'implication de ces intermédiaires donne lieu à des réflexions sur la compréhension des environnements de travail qui se retrouvent complexifiés avec la triangulation des relations (Bonet et al., 2013). D'autres taxonomies sont réalisées dans la littérature, afin que ces nouveaux acteurs du monde du travail et leur(s) rôle(s) soient identifiés et que les mécanismes sous-jacents puissent être compris par les organisations clientes, les travailleurs et la recherche. Leighton *et al.* (2007) réalisent ce travail en tant que précurseurs avec la proposition de trois modèles :

« Le modèle non interventionniste [...] dans lequel le client/employeur laisse le fournisseur prendre les décisions clés en matière de ressources humaines et gérer le contrat et les personnes impliquées avec relativement peu d'ingérence de la part du premier. », « Le modèle intégré [...] dans lequel l'intention du client/employeur est de compléter les compétences fournies par d'autres avec sa propre main-d'œuvre. » et « Le modèle de partenariat [...] où il y a une tentative consciente de créer un nouveau type de relation dans laquelle le client/employeur et le fournisseur de compétences ont une vision de ce qu'ils veulent tous les deux que la prestation de services devienne. » (Leighton et al., 2007, p. 79-81)

Ces organisations, qui peuvent être finalement définies comme des « *entités ou institutions qui s'interposent entre les travailleurs et les entreprises pour faciliter, informer ou réglementer la façon dont les travailleurs sont mis en relation avec les entreprises, la façon dont le travail est accompli et la façon dont les conflits sont résolus* » (Autor, 2009, p. 2), permettent de réguler les échanges et peuvent être perçues comme des partenaires des organisations clientes au vu de leur rôle de « *tercéisateur* » (Xhauflair & Pichault, 2012). En effet, elles contribuent à des relations de co-gestion de la relation d'emploi avec l'organisation cliente (Pichault et al., 2018), que nous pouvons nommer relation de co-emploi (Cappelli & Keller, 2013), et qui participent à une remise en cause des formes de management traditionnelles (Galiere, 2018). Cette remise en cause est directement liée à l'émergence de nouveaux types d'intermédiaires, comme les plateformes d'intermédiation (Galiere, 2018) ou les intermédiaires en ressources humaines – soutien à la gestion des ressources humaines pour l'organisation cliente – (Kock et al., 2012), qui s'imposent comme des acteurs majeurs exploitant « *l'environnement imparfait dans lequel les travailleurs et les employeurs interagissent* » (Autor, 2009, p. 22).

Les organisations intermédiaires sont de plus en plus étudiées pour leur rôle dans la gestion quotidienne des travailleurs indépendants et leur implication dans la gestion de leur carrière. En effet, ces acteurs clés du marché du travail proposent des pratiques aux indépendants telles que de la formation ou de la proposition d'une mission adaptée à leurs compétences (Sulbout & Pichault, 2022). Ces tiers sont aussi acteurs dans la transition de carrière des travailleurs et peuvent leur apporter une protection juridique en plus d'autres pratiques RH en termes de gestion de carrière (Lorquet et al., 2018). Leur position dans la relation triangulaire avec l'organisation cliente et le travailleur indépendant et la proposition plus ou moins importante de différents services amènent d'ailleurs les indépendants à être qualifiés de « *quasi-salarié* » ou de « *quasi-indépendant* », en fonction de leur proximité avec le tiers et de leurs pratiques de

recours aux tiers : recourent-ils aux intermédiaires pour un simple soutien administratif ou vont-ils jusqu'au soutien RH leur permettant de développer leur compétences, de réaliser des évaluations et des formations ? (Pichault et al., 2018)

L'implication de ces tiers dans la carrière du travailleur indépendant donne lieu à des changements dans l'engagement normalement attendu par le travailleur. Effectivement, Liden *et al.* (2003) démontrent que le travailleur peut développer un attachement aux deux organisations – cliente et intermédiaire – en fonction des services proposés par le tiers et cela influence l'engagement donc les résultats de l'indépendant (Buch et al., 2010; Liden et al., 2003).

Les organisations intermédiaires sont donc étudiées pour leurs rôles perceptibles à différents degrés, que ce soit pour l'organisation cliente ou le travailleur indépendant. Il faut prendre en compte que les organisations intermédiaires impliquées dépendent des besoins des deux autres parties. En effet, nous observons une organisation intermédiaire génératrice de relations tripartites dans le monde du travail et dans la littérature : l'entreprise de portage salarial.

2.1.2. Le portage salarial et ses relations tripartites dans la littérature

Le portage salarial est une spécificité française (Kantorowicz, 2013) qui apparaît dans les années 1980 en France (Mondon-Navazo et al., 2022) pour répondre à une situation précise : des cadres seniors récemment au chômage souhaitent conserver une activité professionnelle et continuer de cotiser à la retraite, ce qui est difficile au vu de leur situation et la création d'entreprise ne rend pas possible des cotisations de ce type. Pour ce faire, des nouvelles organisations se créent, d'abord sous la forme d'associations, afin que ces cadres experts réalisent des missions pour des organisations clientes tout en ayant des contrats de travail et des fiches de paie produites par les entreprises de portage salarial (EPS). Les EPS sont ainsi perçues

comme des tiers-employeurs « *agissant comme intermédiaire entre le porté, la protection sociale et le marché* » (Louvion, 2018a, p. 5-6), et permettent aux freelances, dits « portés » (Guérillot et al., 2014; Ottmann et al., 2022), d'obtenir des droits sociaux et de conserver les protections liées à l'emploi salarié tout en préservant leur autonomie (Mondon-Navazo et al., 2022). Pour les organisations clientes, le portage salarial permet d'obtenir « *plus de souplesse dans la relation contractuelle de travail, de réactivité et de flexibilité, pour faire face à l'urgence dans laquelle se prennent de plus en plus de décisions* » (Galois & Parez-Cloarec, 2008, p. 2) et d'accéder à des travailleurs autonomes experts (Louvion, 2018b).

Le portage salarial est perçu pour certains comme un statut hybride (Guérillot et al., 2014) et comme une réponse aux défaillances du marché du travail en permettant aux portés d'accéder à un soutien organisationnel (Galois & Parez-Cloarec, 2008). Pour d'autres, les EPS et leurs enjeux, qui sont encore peu couverts par la littérature, sont sources de questionnements concernant le réel outil d'émancipation qu'elles représentent pour certains types de travailleurs (Louvion, 2024) et participent ainsi à un brouillage des frontières pour le travailleur (Louvion, 2018a). Le portage est aussi observé comme plus qu'une simple commodité avec le rôle des acteurs internes, les « permanents », dans l'accompagnement des portés qui peuvent entretenir des relations allant au-delà des simples interactions commerciales et contractuelles, dans une logique de *care* et de porte de sortie à l'isolement potentiel de ces travailleurs (Felio & Ottmann, 2017).

Quel que soit les recherches réalisées sur le portage salarial et les résultats qui ressortent, un élément est commun à tous les travaux : l'explication d'une relation tripartite entre l'entreprise de portage salarial, l'organisation cliente finale et le travailleur indépendant. En effet, la relation est définie comme « contractuelle triangulaire » (Menger et al., 2007) où « *le travailleur*

indépendant va être salarié par une entreprise de portage salarial (EPS) qui contractualisera et facturera en son nom son client » (Ottmann et al., 2022, p. 9). La relation tripartite est expliquée dans l'article L.1251-64 du Code du travail, définissant le portage salarial comme « *un ensemble de relations contractuelles organisées entre une entreprise de portage, une personne portée et des entreprises clientes* » et est observée comme une relation juridique tripartite avec l'organisation cliente finale en tant que troisième partie (Benhamou, 2022).

La mise en avant d'une relation tripartite n'est pas fausse. Cependant, nous montrerons par la suite que la réalité est tout autre avec des relations inter organisationnelles multiples entre le portage salarial et d'autres organisations intermédiaires qui ne sont donc pas les organisations clientes finales. Ces nouvelles configurations du monde du travail nous amènent à réfléchir à des relations tripartites non définies dans la littérature, entre les EPS, les organisations clientes non finales (intermédiaires) et les travailleurs indépendants, et à réfléchir aux relations inter organisationnelles qui pourraient exister entre ces trois parties.

2.2.LES RELATIONS INTER ORGANISATIONNELLES CONTEMPORAINES

2.2.1. L'émergence de nouvelles relations inter organisationnelles

Les relations inter organisationnelles représentent un sujet largement couvert par la littérature lorsque nous étudions les alliances (Agostini & Nosella, 2019; Barringer & Harrison, 2000), les collaborations entre les organisations (Ebers, 2001) ou encore le besoin de coopération afin de faire face à des contraintes concurrentielles des environnements commerciaux (Galaskiewicz, 1985). Elles peuvent être définies comme des relations qui se produisent quand « *deux ou plusieurs organisations échangent des ressources (argent, installations physiques et matériels, recommandations de clients, services de personnel technique) entre elles* » (Van De

Ven, 1976, p. 5). Les RIO mènent à une structure d'échanges entre des organisations autonomes (Lumineau & Oliveira, 2018) et s'inscrivent dans un réseau inter organisationnel (Lecocq, 2003).

La mise en relation de deux ou plusieurs organisations répond à plusieurs objectifs : en réponse à des incertitudes concernant l'environnement dans lequel les organisations commercialisent et pour faire face à la pénurie des ressources (Oliver, 1990), pour atteindre un avantage concurrentiel (Dyer & Singh, 1998; Forgues et al., 2006) et pour atteindre les objectifs commerciaux des entreprises impliquées (Bueno Merino, 2006).

Les RIO répondent donc majoritairement à des coopérations spécifiques entre des organisations qui peuvent être sur le même secteur d'activité et désignées comme relativement classiques. Cependant, nous observons l'émergence de nouvelles formes de relations inter organisationnelles au vu de la transformation du marché du travail et de l'émergence de nouvelles formes d'emploi (Désaunay & de Jovenel, 2017; Hussenot et al., 2022). La littérature fait état de l'évolution des RIO avec une tendance croissante des organisations à externaliser certaines tâches (Chédotel & Viviani, 2016), amenant une augmentation du nombre de relations inter organisationnelles entre les clients et les fournisseurs (Duhautois & Perraudin, 2010). Ces nouvelles relations, correspondant à un « *nouveau monde des affaires* » (Chédotel & Viviani, 2016, p. 2), sont aussi dues à l'émergence de la « *freelance economy* », entraînant des nouveaux liens économiques et sociaux entre les acteurs impliqués (Öberg, 2017). « *L'atomisation de la main-d'œuvre* » avec la croissance de nouvelles formes d'emploi (Mondon-Navazo et al., 2022, p. 4), participe à l'évolution des RIO (Lomi et al., 2009) et à l'intégration des organisations dans de nouvelles relations commerciales, qui s'inscrivent dans des nouveaux réseaux de relations commerciales (Zakrzewska-Bielawska et al., 2023).

Ces nouvelles relations inter organisationnelles que nous retrouvons entre les organisations classiques mais aussi avec des organisations intermédiaires, comme cela est observé entre les fournisseurs et les acheteurs (Johnsen et al., 2009; Li & Choi, 2009), donnent lieu à l'étude de divers mécanismes relationnels dyadiques et triadiques. Les expliquer nous permettrons de faire émerger par la suite les mécanismes existants entre les organisations autour du travailleur indépendants, sujet de cette recherche.

2.2.2. Des mécanismes triadiques dans ces nouvelles relations inter organisationnelles ?

Qualifier les mécanismes existants dans les relations inter organisationnelles permet de mieux comprendre les types de RIO que nous pouvons retrouver dans la littérature.

Les relations tripartites, qui donnent lieu au terme de triade (Halevy et al., 2019; Obstfeld et al., 2014; Siltaloppi & Vargo, 2017), sont surtout couvertes dans la littérature en marketing afin de caractériser les relations entre les différents acteurs des chaînes de sous-traitance ou d'approvisionnement (Li & Choi, 2009; Vedel et al., 2016). Cependant, ces articles nous permettent d'appréhender plusieurs éléments. Tout d'abord, qu'il n'y a pas de consensus sur la notion de triade dans la littérature tout comme la variété d'acteurs qui peuvent constituer une triade. Par exemple, Geindre (2005) détermine plusieurs types de tiers (tiers initiateur, facilitateur et garant) dans une relation triadique où le tiers est un syndicat (Geindre, 2005), alors que d'autres recherches font état de la triade à travers des tiers qui sont des organisations spécifiques comme les agences d'intérim (Buch et al., 2010; Galois & Parez-Cloarec, 2008).

Quel que soit les acteurs impliqués et le niveau d'analyse étudié, les triades sont déterminées par deux caractéristiques essentielles : l'association entre les parties impliquées et la connectivité, qui est le degré d'influence entre les organisations de la triade (Vedel et al., 2016). Ainsi, elles peuvent être observables lorsque « *les relations entre trois acteurs directement ou indirectement associés sont connectées* » (Vedel et al., 2016, p. 16). Comme évoqué précédemment, cette notion de triade est seulement étendue au contexte d'externalisation dans la littérature en marketing avec le souhait de considérer comme acteur de premier plan les organisations intermédiaires qui interviennent à différentes étapes des relations inter organisationnelles lors des processus d'externalisation de services (Li & Choi, 2009). De même, les triades entre l'acheteur et les différents fournisseurs commencent à être étudiées afin de repositionner les nouvelles RIO dans leur contexte et dans la réalité d'exécution (Choi & Wu, 2009).

L'établissement de ces triades permet d'appréhender le « *jeu d'interactions multiples* » (Fabbe-Coste & Brulhart, 1999, p. 11) qui existe entre les organisations appartenant parfois à un réseau plus grand. Les relations inter organisationnelles entraînent par ailleurs des interdépendances entre les parties qui peuvent être à terme considérées comme des « *partenaires d'échanges* » (Eloire et al., 2011, p. 5). Ces interdépendances influencent la manière dont les RIO sont gérées (Shipilov & Gawer, 2020) et entraînent une réflexion sur la capacité des systèmes de relations, ici les triades, à agir en tant qu'unité (Van De Ven, 1976).

L'étude des triades et des interdépendances qui s'en suivent n'est pas réalisée lorsque les organisations sont complémentaires (Bueno Merino, 2006), c'est-à-dire lorsqu'elles opèrent à différentes étapes du même réseau (Lecocq, 2003) et ne sont donc pas en compétition. Cela rejoint notre réflexion sur les échanges constitués entre les organisations intermédiaires et les

travailleurs indépendants ayant comme première organisation intermédiaire une entreprise de portage salarial. Néanmoins, et comme nous l'avons observé à travers cet état de l'art, les mécanismes triadiques entre le portage salarial, l'organisation cliente intermédiaire et le travailleur indépendant « porté » ne sont pas caractérisés dans la littérature. C'est pour cela que nous souhaitons, par cette recherche, nous pencher sur les différents échanges existants autour de l'EPS, avec l'organisation cliente intermédiaire et le travailleur, afin de caractériser cette relation triadique.

3. METHODOLOGIE

3.1.METHODOLOGIE DES ETUDES DE CAS

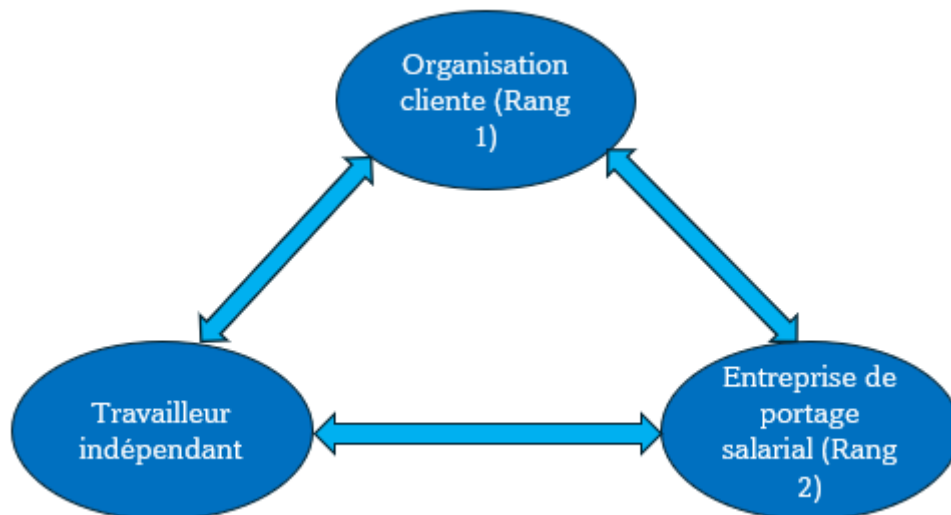
La méthodologie des études de cas est pertinente lorsque nous faisons face à des phénomènes « *pour lesquels il existe peu de théories antérieures ou des preuves empiriques contradictoires* » (Eisenhardt, 2021, p. 2). Nous pouvons reprendre la définition de Yin (1981) qui explique qu'une étude de cas est « *(a) un phénomène contemporain, dans son contexte de la vie réelle, particulièrement quand (b) les frontières entre ce phénomène et son contexte ne sont pas clairement évidentes.* » (Yin, 1981). Ici, l'explication de la nature des relations qu'entretient l'entreprise de portage salarial avec d'autres parties appartenant à la chaîne d'intermédiation présente entre le travailleur indépendant et l'organisation cliente finale est, comme nous l'avons avancé dans la revue de littérature, absente. Notre travail de recherche a pour premier objectif de comprendre les connexions entre les parties pour comprendre les influences exercées (Becker, 2002). Pour ce faire, nous sommes dans une logique inductive afin de « *construire une théorie à partir du vécu des acteurs* » (Hlady-Rispal, 2015, p. 3). Les études de cas permettent de comprendre les points de vue des différents acteurs (Chevalier et al., 2018) et sont une stratégie de recherche à part entière (Hlady-Rispal, 2015) lorsque nous souhaitons « *étudier des*

phénomènes en situation réelle » (Barlatier, 2018, p. 127). Cette stratégie de recherche participe à une démarche de comparaison prônée dans la littérature afin de produire de la théorie (Glaser & Strauss, 1967).

3.2.COLLECTE DES DONNEES

Ainsi, nous avons choisi de réaliser trois études de cas (EDC), ayant pour objectif d'étudier les relations entre une organisation intermédiaire de rang 2 (entreprise de portage salarial), une autre organisation intermédiaire de rang 1 (société de services, ESN, société de conseil), désignée dans les résultats comme une « organisation cliente intermédiaire », et un travailleur indépendant recourant aux deux organisations, comme nous pouvons l'observer dans la figure 1.

Figure 1 – Relations étudiées



Il est selon nous important, dans un souci de transparence, de préciser que nous ne voulions pas à l'origine étudier les relations entre les organisations intermédiaires et le travailleur

indépendant. En effet, nous souhaitions comprendre les relations entre l'entreprise de portage salarial, l'organisation cliente finale et le travailleur indépendant. Par l'intermédiaire d'un groupe positionné sur le secteur du service aux travailleurs indépendants, nous avons pu échanger préalablement avec des acteurs d'EPS appartenant au groupe. Lors des premières prises de contact avec eux, notre recherche pris une autre orientation au vu de la réalité du terrain : les entreprises de portage salarial contractualisent surtout avec d'autres organisations intermédiaires de Rang 1 (en premier rang pour l'organisation cliente finale) ou de Rang 2 (lorsqu'il y a une troisième organisation intermédiaire qui est en lien direct avec le client final) qui proposent les profils des travailleurs indépendants aux organisations clientes finales. Cela est dû aux appels d'offre ou référencements que certains clients finaux (en fonction de leur taille, du secteur, du statut public/privé) mettent en place, qui sont disponibles pour les intermédiaires tels que les sociétés de conseil, les ESN, etc. Ceci n'étant pas l'objet de notre recherche, nous n'allons pas nous étendre sur les dynamiques contractuelles réalisées au sein de l'organisation cliente finale afin de recourir à une main d'œuvre experte et autonome, mais cet aspect se doit d'être explicité afin d'appréhender la multiplication des organisations intermédiaires présentes dans le processus de recours aux travailleurs indépendants hautement qualifiés et donc, par de la même, de l'affaiblissement du lien direct entre les organisations clientes finales et les indépendants.

Nous avons donc réalisé trois études de cas avec comme organisation intermédiaire de rang 2 des entreprises de portage salarial en lien avec des organisations clientes intermédiaires (de rang 1, donc en lien direct avec les organisations clientes finales), comme des sociétés de conseil. En effet, les cas doivent « *posséder « suffisamment de traits communs » avec les autres cas* » afin d'être inclus dans l'échantillonnage théorique (Hlady-Rispal, 2015, p. 13) et collecter des données pertinentes et comparables.

Nous pouvons maintenant présenter les caractéristiques des études de cas (Tableau 1) :

Tableau 1 : Caractéristiques des études de cas

EDC	EDC1	EDC2	EDC3
Acteurs			
Organisation intermédiaire (tiers de Rang 2)	Entreprise de portage salarial	Entreprise de portage salarial	Entreprise de portage salarial
Organisation cliente intermédiaire (tiers de Rang 1)	Société de conseil en systèmes et logiciels informatiques	Cabinet de management de transition	Société de conseil en ingénierie
Entretiens semi-directifs par partie	2 : organisation intermédiaire 2 : organisation cliente 2 : travailleurs indépendants	3 : organisation intermédiaire 2 : organisation cliente 2 : travailleurs indépendants	1 : organisation intermédiaire 2 : organisation cliente 1 : travailleur indépendant
Total	6	7	4

Pour chaque organisation, différents métiers ont été interrogés : commercial(e), directeur, responsable RH, etc. L'accès aux répondants des organisations clientes intermédiaires a été possible par la mise en contact d'un acteur organisationnel de l'organisation intermédiaire (sauf dans l'étude de cas numéro trois où les acteurs de l'organisation cliente ont été à l'origine du contact avec l'entreprise de portage salarial). Les deux premières études de cas sont illustrées par des EPS qui appartiennent au groupe évoqué précédemment et celles-ci nous ont mis en contact avec les autres parties (organisation cliente intermédiaire et travailleur(s) indépendant(s)). Pour la troisième étude de cas, nous avons contacté des acteurs d'une organisation cliente intermédiaire de notre réseau, qui nous ont mis en contact avec les autres parties (EPS et travailleur indépendant). Les acteurs organisationnels interrogés ont des métiers similaires, bien que nous ayons échangé avec plus de répondants, donc plus de métiers, dans certaines études de cas.

Pour réaliser ces études de cas, nous avons mobilisé des entretiens semi-directifs pour avoir une « *interaction dynamique entre le chercheur et ses interlocuteurs* » (Chevalier & Meyer, 2018, p. 111).

Afin de réaliser les entretiens et poser des questions pertinentes à chaque partie, nous avons structuré nos entretiens par différents guides d'entretien : quatre en tout. Un pour les acteurs de l'organisation cliente (intermédiaire de rang 1), un pour les travailleurs indépendants et deux pour les acteurs des entreprises de portage salarial (intermédiaire de rang 2). Le deuxième de l'EPS est à destination des dirigeants de la structure afin de comprendre la stratégie commerciale du tiers et les pratiques insufflées (management, formation, ligne directrice), pouvant expliquer une partie de la nature des relations. Ce quatrième guide d'entretien a pu être utilisé pour deux études de cas (EDC1, EDC2) (voir Tableau 2).

Tableau 2 - Guides d'entretien

Partie interrogée	Thèmes abordés / questions
Organisation tiers	Présentation de l'activité • Entreprise (Secteur, nombre de salariés, organisations ciblées, etc.) • Métier de l'interrogé, rôle dans l'organisation Début de la relation avec l'organisation cliente • Rôle auprès des clients • Rencontres • Objectifs • Début de relation avec le client de l'EDC (contractualisation, discours, interlocuteur) Déroulement de la relation et pratiques • Modes de communication avec le client (échanges, fréquence) • Services proposés • Alimentation de la relation • Nature de la relation Pratiques à destination des travailleurs indépendants • Rôle du tiers pour le travailleur • Echanges • Services proposés • Souhait de développer les pratiques • Coopération avec l'organisation cliente
Organisation tiers – dirigeant	Présentation de l'activité • Entreprise (Historique, secteur, nombre de salariés, organisations ciblées, etc.)

	• Métier de l'interrogé, rôle dans l'organisation • Stratégie commerciale de l'entreprise • Répartition clients Début de la relation avec l'organisation cliente • Formation des commerciaux • Discours des commerciaux • Management Déroulement de la relation et pratiques • Communication des commerciaux avec les clients • Services proposés • Evaluation de la bonne conduite des contrats • Importance de la relation avec le client Pratiques à destination des travailleurs indépendants • Stratégie • Echanges avec les indépendants • Pratiques développés • Coopération avec l'organisation cliente
Organisation cliente intermédiaire	Présentation de l'activité • Entreprise (Secteur, nombre de salariés, services, etc.) • Métier de l'interrogé, rôle dans l'organisation Recours aux travailleurs indépendants • Raisons et objectifs de recours • Processus de recours • Type et durée de mission • Accès du répondant aux informations concernant le travailleur Intermédiaire ciblé : • Choix de l'intermédiaire • Détail de la relation (début, échanges actuels) • Utilité de l'intermédiaire pour l'organisation • Nature de la relation Pratiques RH à destination des indépendants • Type de pratiques • Coopération avec l'intermédiaire • Réflexion sur le soutien des intermédiaires
Travailleur indépendant	Présentation de l'activité • Présentation parcours • Missions (entreprises, secteurs, durée) Recours à l'intermédiaire • Nombre d'intermédiaires • Choix • Processus de recours • Aide du tiers pour accéder au client et employabilité • Nature de la relation Organisation cliente finale • Mission • Caractéristiques de la mission Pratiques reçues

- Suivi de l'activité par le client
 - Accès aux événements
 - Formations
 - Intégration
 - Sentiment d'appartenance
- Evolution des pratiques
- Besoin d'évolution
 - Client et intermédiaire
 - Besoin d'une coopération entre les deux organisations

Ces guides d'entretien nous ont permis d'adapter nos questions en fonction du type d'acteur interrogé et de réaliser des relances ciblées afin d'étendre les propos de l'interrogé et de « *l'encourager à les développer, à aller plus avant dans son récit, et à en préciser des aspects* » (Combessie, 2007, p. 2). Cela permettait de préciser les déclarations de notre interlocuteur, en fonction de sa place dans l'étude de cas, et qu'il aille plus en profondeur sur certains sujets. Par ailleurs, bien que nous ayons compris avant la réalisation des terrains que la relation tripartite s'établissait, dans de nombreux cas, avec une autre organisation intermédiaire et non avec l'organisation cliente finale, la réalisation de ces entretiens nous a permis de comprendre la manière dont, dans la réalité, la relation triadique s'articule entre les trois parties.

3.3.ANALYSE DES DONNEES

Les 17 entretiens, enregistrés grâce à un dictaphone, ont été retranscrits puis intégrés dans le logiciel Nvivo afin de nous aider lors de la lecture à structurer les informations recueillies pour chaque étude de cas. Les retranscriptions et relectures ont tout d'abord été réalisées cas par cas, afin de pouvoir, par la suite, monter en théorie par la comparaison (Vigour, 2005). L'objectif fut donc de réaliser des analyses intra-cas puis inter-cas, afin de « *produire de la théorie* » (Glaser & Strauss, 1967). Cela a donné lieu à un codage et une analyse intra-cas avec la réalisation simultanée des autres études de cas toujours en cours. Nous avons mobilisé le codage

de chaque entretien, cas par cas, avec comme première stratégie de réaliser une lecture flottante afin de contrer le risque de circularité et de considérer le matériau « *dans son ensemble, son entièreté* » (Dumez, 2021, p. 74). Cette préanalyse nous a permis de déterminer les règles de découpage du corpus, afin d'identifier les catégories pertinentes issues des données (Gavard-Perret et al., 2018). En effet, l'analyse qualitative est un processus de catégorisation (Grodal et al., 2021), qui permettra par la suite d'aller vers l'abstraction, et de mettre en lumière différents mécanismes explicatifs des relations observées (Eisenhardt, 2021). L'analyse inter-cas a donné lieu à une comparaison entre les cas et nous avons pu voir émerger des résultats concernant la nature de la relation entre les parties interrogées et les degrés d'intensité des différentes relations.

4. RESULTATS

4.1. UNE RELATION TRIADIQUE A DEFINIR AVEC LES ORGANISATIONS INTERMEDIAIRES

Comme nous l'avons précisé dans la partie précédente, la réalité du terrain nous a amené à reconsidérer les liens existants partant de l'entreprise de portage salarial. En effet, nos études de cas et nos prises de contacts avec d'autres sociétés de portage (pour lesquelles les études de cas n'ont pas abouti) nous ont tout d'abord permis de concevoir la multiplicité des relations inter organisationnelles existantes autour du travailleur indépendant. Les EPS ne sont pas, dans notre recherche, en échange avec les organisations clientes finales et construisent donc des relations avec le travailleur indépendant et des autres organisations intermédiaires qui sont, elles, en lien avec le client final. Cela a eu aussi comme effet de mieux comprendre la chaîne d'intermédiation et de nous concentrer sur une partie de cette chaîne, observée comme faisant partie d'un plus grand réseau, allant du travailleur au client final.

Les entreprises de portage salarial sont donc dans une logique de contractualisation avec l'organisation cliente, elle-même intermédiaire, et avec le travailleur indépendant. Les relations inter organisationnelles diffèrent en fonction de l'étude de cas mais toutes les EPS interrogées nous indiquent qu'elles échangent avec plusieurs interlocuteurs au sein de l'organisation cliente, ce qui démontre une certaine implantation de l'EPS à plusieurs niveaux : « *Donc en l'occurrence je vois... ça fait sept ans que je vois... j'ai commencé à travailler avec l'ancienne DG R. et puis j'ai travaillé maintenant avec L. il y a pas mal d'années. Et puis S. depuis le début, en fait, est avec nous.* » (Directeur Financier, organisation cliente intermédiaire, EDC2) avec un lien spécifique dans certains cas avec des acteurs de l'EPS : « *Moi je suis arrivée il y a dix ans chez ORGANISATIONCLIENTE2 et j'ai toujours connu S., entendu parlé de S. Et il me semble que ça toujours été elle.* » (Responsable d'un pôle de coordination commerciale, organisation cliente intermédiaire, EDC2). Les acteurs de l'entreprise de portage évoquent aussi ces liens avec des multiples interlocuteurs de l'organisation cliente : « *En fait chacun, bah il y a plusieurs commerciaux à mon avis chez ORGANISATIONCLIENTE3 donc bah chaque personne a son consultant et après ils se mettent en contact avec moi.* » (Commercial de l'EPS, EDC3).

De même, du côté des travailleurs indépendants, les relations, quel que soit leur intensité, se font avec les deux organisations et plusieurs acteurs organisationnels peuvent être impliqués : « *D. pour la gestion de s'il y a des soucis sur le contrat, s'il y a des questions pour les frais de mission, voilà.* », « *Souvent je communique aussi avec V. concernant la fiche de paie...* » (Travailleur indépendant 1, échanges avec l'EPS, EDC1). Les débuts d'échanges avec les organisations se font par l'intermédiation de l'une des organisations vers l'autre afin que le contrat puisse être réalisé : « *Mais là, la société qui porte le contrat il fallait passer par des sociétés qui étaient déjà enregistrées chez eux. Et puis ils demandaient de préférence de passer*

par... pour que ça aille vite, que ce soit pas trop compliqué de leur côté... de passer par des sociétés qui soient déjà référencées. » (Travailleur indépendant 2, EDC1).

La relation entre les trois parties est donc premièrement régie par le fait que le travailleur indépendant ait besoin d'un statut et doive passer par une société de portage afin que l'organisation cliente puisse proposer le profil du travailleur à l'organisation cliente finale : *« Mais disons que c'est eux qui ont le premier échange avec la société de portage, qui leur explique, qui leur dit « voilà nous on a tel collaborateur, il souhaite tant, etc. Il veut passer en société de portage, est-ce que c'est possible ? » » (Responsable RH, organisation cliente intermédiaire, EDC3).*

Ces quelques verbatims démontrent deux éléments : le fait que l'entreprise de portage salarial établit des relations avec des organisations clientes elles-mêmes intermédiaires et ils permettent d'appréhender la relation existante entre les trois parties que nous pouvons qualifier de relation triadique. En effet, les trois parties ont un lien avec les deux autres parties, bien que certains liens soient plus forts que d'autres en fonction des cas.

4.2.DES DEGRES D'INTENSITE DE LIENS VARIABLES

L'établissement de la relation triadique entre l'EPS, l'organisation cliente intermédiaire et le travailleur indépendant est en premier lieu possible par l'étude des relations et des mécanismes inhérents à celles-ci. En effet, nous observons, en fonction des cas, des relations avec des liens plus ou moins proches et des échanges inter organisationnels plus ou moins coopératifs.

Un point commun aux trois études de cas est que les travailleurs indépendants ont au maximum une vision très contractuelle des relations entre les deux organisations : « *Enfin je vois des mails à l'occasion de mon contrat de travail ou du renouvellement de mon contrat de travail. Je vois parce que ça me concerne et donc je suis dans la boucle, et forcément. Mais c'est tout. Autrement, je ne vois rien d'autre.* » (Travailleur indépendant 2, EDC2), voire n'ont aucune perception des échanges entre l'EPS et l'organisation cliente intermédiaire : « *Non avec la relation avec le client, je sais pas comment ça se passe hein, entre le client et l'entreprise de portage. J'imagine qu'ils font des réunions entre eux, je sais pas.* » (Travailleur indépendant 1, EDC1). Ceci n'est pas un problème pour eux et dans les trois études de cas, les travailleurs ne portent pas d'intérêt à percevoir cette relation : « *J'ai pas besoin de ça parce que je travaille chez le client final.* » (Travailleur indépendant 2, EDC1) ; « *Clairement moi... en tout cas mon avis c'est ça, réellement ça m'intéresse pas du tout ce qu'il se passe entre eux.* » (Travailleur indépendant, EDC3). L'émergence de la qualification des relations s'est ainsi plutôt réalisée sur les relations entre les trois parties et non sur la perception de ces relations.

Par ailleurs, les liens entre les travailleurs indépendants et les organisations intermédiaires (l'EPS et l'organisation cliente intermédiaire) ne sont pas pour toutes les études de cas source de proximité. En effet, les travailleurs indépendants semblent avoir un sentiment d'appartenance, lorsqu'il y en a un, à destination du client final comme ils réalisent leur mission pour lui : « *Non, bah le sentiment c'est chez le client. Le client vous le voyez au quotidien, on traite tous leurs sujets, pour moi... Voilà. C'est très clairement le client.* » (Travailleur indépendant 2, EDC2) ; « *Parce que nous, côté client final, on a nos managers n+1, n+2. On est directement en contact avec eux. S'il y a un souci, on nous contacte directement, on passe pas par la boîte de portage.* » (Travailleur indépendant 1, EDC1). Le travailleur indépendant de la troisième étude de cas est le seul qui évoque une identification à l'organisation cliente

intermédiaire : « *Oui, j'ai l'habitude de travailler avec CLIENTFINAL et ORGANISATIONCLIENTE3 mais je suis plus un agent ORGANISATIONCLIENTE3 que CLIENTFINAL parce que je suis vendu en tant que consultant ORGANISATIONCLIENTE3 du coup j'ai l'habitude d'être considéré comme un prestataire.* » (Travailleur indépendant, EDC3), cela accentuant la distance avec l'entreprise de portage salarial.

Concernant les relations inter organisationnelles entre les EPS et les organisations clientes intermédiaires, celles-ci sont mieux définies par les acteurs interrogés, permettant d'établir des comparaisons entre les cas et d'identifier des attributs relationnels. Les mécanismes relationnels diffèrent entre l'étude de cas numéro 1 et les deux autres avec une plus grande distance entre les organisations pour le premier cas. En effet, celles-ci ne semblent pas pouvoir caractériser leur relation et échangent pour des éléments purement contractuels, concernant le travailleur : « *Eux ils sont là juste pour apporter en fait une solution contractuelle pour qu'on puisse collaborer avec une personne.* » (Commercial, organisation cliente intermédiaire, EDC1). Les deux organisations sont en accord sur le fait qu'elles ne sont pas dans une relation partenariale contrairement aux organisations des autres études de cas. Par exemple, les relations inter organisationnelles présentes dans la deuxième étude de cas sont définies autour de la confiance, de la réactivité et du conseil, justifiées par la connaissance de l'EPS du métier de l'organisation cliente et de son souhait de s'améliorer pour perpétuer la relation : « *qu'EPS2 est toujours compétitive, est toujours dans l'innovation, est toujours dans l'amélioration, enfin voilà.* » (Responsable d'un pôle de coordination commerciale, organisation cliente, EDC2), complétée par une relation de confiance forte : « *En fait, bien sûr il y a l'appel d'offre, mais je pense qu'on a réussi à créer une relation de confiance avec ORGANISATIONCLIENTE2.* » (Responsable commerciale, EPS, EDC2). Pour la troisième étude de cas, les relations inter organisationnelles sont caractérisées par de la confiance, de la réactivité et de la fluidité. En effet, les échanges

entre les deux organisations sont surtout autour de la contractualisation des travailleurs indépendants mais ceux-ci sont stabilisés et laissent place à une confiance de l'EPS sur la fidélité de l'organisation cliente intermédiaire : « Mais, par exemple *ORGANISATIONCLIENTE3*, je sais qu'ils sont de confiance, ils ont toujours recommandé uniquement nos services. Et je pense que si demain ils doivent recommander quelqu'un d'autre, ils me préviendraient. » (Commercial, EPS, EDC3). La réactivité de l'EPS est très appréciée : « Ils l'appellent, je te dis, dans la foulée le mec d'EPS3 il a appelé le collab', en parallèle il a fait la simulation financière. Ils sont hyper réactifs quoi. » (Responsable RH, organisation cliente, EDC3) et participe à l'alimentation de la confiance entre les deux organisations.

La qualification de ces relations et la comparaison de celles-ci entre les trois études de cas nous permettent de constater différentes intensités de liens au sein des relations triadiques identifiées (Tableau 3) précédemment. Nous observons des cohérences dans les degrés d'intensité au sein des études de cas ; il n'y a par exemple pas de cas où il y a des relations inter organisationnelles très fortes entre les deux organisations couplées de relations faibles avec le travailleur indépendant.

Tableau 3 : Degrés d'intensité relationnelles

Etudes de cas Relations	EDC1	EDC2	EDC3
EPS – organisation cliente intermédiaire	Intensité faible	Intensité forte	Intensité modérée
Organisation cliente intermédiaire – Travailleur indépendant	Intensité faible	Intensité modérée	Intensité modérée
EPS – Travailleur indépendant	Intensité faible	Intensité modérée	Intensité modérée

La qualification de la relation triadique entre l'EPS, l'organisation cliente intermédiaire et le travailleur indépendant nous a mené à l'étude des différentes intensités relationnelles entre les trois parties. Cela nous amène à réfléchir à cette relation triadique et sur sa position dans le réseau autour du travailleur indépendant.

5. DISCUSSION

Notre étude de la première relation triadique existante autour de l'entreprise de portage salarial nous a premièrement permis d'identifier la première relation inter organisationnelle qu'a l'entreprise de portage salarial, qui n'est pas obligatoirement celle avec l'organisation cliente finale contrairement à ce qui est inscrit dans la littérature (Galois & Parez-Cloarec, 2008; Kantorowicz, 2013) et ce qui est une zone grise dans l'article L.1251-64 du Code du travail, évoquant « *des organisations clientes* », en ne définissant pas précisément s'il s'agit d'organisations clientes intermédiaires ou finales. En effet, les articles traitant du portage salarial, quel que soit l'orientation de la recherche, le contextualise toujours dans cette relation tripartite qu'aurait l'EPS avec le client final avec un travailleur indépendant qui recourait au portage dès qu'une première mission serait obtenue de manière autonome (Galois & Parez-Cloarec, 2008). La réalité est que les travailleurs indépendants sont dans l'obligation de recourir aux organisations intermédiaires (de rang 1) comme les sociétés de conseil afin d'avoir accès aux organisations clientes finales. Nos résultats contribuent donc à mettre en avant la réalité des schémas d'échange lorsqu'un travailleur indépendant souhaite vendre ses compétences à une organisation cliente finale.

L'identification de cette relation triadique pose la question de la réelle triade existante entre les acteurs. A l'instar de Choi et Wu (2009) dans leur volonté de définir la relation triadique entre l'acheteur et les deux fournisseurs d'une chaîne d'approvisionnement au lieu de se concentrer sur les relations dyadiques fournisseur – acheteur ou fournisseur – fournisseur (Choi & Wu, 2009), nous pensons qu'il est aussi nécessaire d'étudier les relations triadiques entre les parties impliquées dans le réseau d'intermédiation autour du travailleur indépendant hautement qualifié afin de comprendre la dynamique des interactions et de quelle manière celles-ci sont positionnées dans le réseau. Effectivement, appréhender la dimension triadique de la relation ici étudiée permet de mieux conceptualiser les nouvelles relations contemporaines évoquées. Cela rejoint les réflexions sur les formes d'externalisation dans des précédents travaux (Chédotel & Viviani, 2016; Nicot, 2019) et favorise une meilleure compréhension de la « *diversification et d'une complexification de la nature des relations entre les entreprises sous l'effet des changements organisationnels* » (Duhautois & Perraudin, 2010, p. 3).

Avec la détermination des relations triadiques composées des organisations intermédiaires et du travailleur indépendant et par la suite des degrés d'intensité de ces relations, nos résultats proposent différentes intensités de relations qui rejoignent les travaux sur les liens inter organisationnels (Zaheer et al., 2010) et sur la question de la force des liens (Granovetter, 1973, 1983). Par ailleurs, cela permet de démontrer qu'il existe différents degrés d'intensité relationnelles entre les entreprises de portage salarial, les organisations clientes intermédiaires et les travailleurs indépendants alors que les structures sont similaires. L'intensité des liens nous permet d'ailleurs de nous rapprocher encore une fois de la littérature en marketing dans la volonté de définir les triades (Siltaloppi & Vargo, 2017; Vedel et al., 2016). Vedel *et al.* (2016) proposent de conceptualiser quatre formes de triades à travers un *framework* en fonction du degré d'association et de connectivité entre les trois parties impliquées. Ainsi, comme nos trois

études de cas n'agissent pas comme une entité, car les indépendants ont évoqué une absence d'intérêt à percevoir les relations des autres parties, mais différent dans le degré de cohésion (avec des liens plus ou moins forts/faibles entre les parties), nous retrouvons deux formes de triades lorsque nous appliquons ce *framework* à nos cas : deux cas qui représentent des « *set-of-connected-actors* » avec des liens faibles ou modérés entre chaque partie et un cas de « *group-like triad* » avec des liens modérés à forts entre les parties.

Enfin, définir les relations triadiques existantes entre les entreprises de portage salarial, les organisations clientes intermédiaires et les travailleurs indépendants permet de déterminer le premier réseau identifiable dans le réseau d'intermédiation autour du travailleur indépendant car « *la triade est le plus petit réseau possible* » (Vedel et al., 2016, p. 28). Nos résultats rejoignent les travaux de Swart *et al.* (2022) dans la volonté d'observer une approche plus holistique en faisant des recherches au niveau du réseau afin d'aller au-delà des frontières organisationnelles (Swart et al., 2022). En ce sens, ils contribuent à la *network theory* avec l'intégration des nouvelles formes de réseau, majoritairement occupées par des organisations intermédiaires, au vu de l'émergence des formes alternatives d'emploi (Azaïs et al., 2017; Jolly & Flamand, 2017) et des nouvelles relations multipartites du travail (Célérier & Sylvie Le Minez, 2020).

6. CONCLUSION

Les entreprises de portage salarial entretiennent bien des relations tripartites comme évoqué précédemment dans la littérature (Guérillot et al., 2014; Louvion, 2018b). Cependant, ces divers échanges sont premièrement des relations triadiques avec des organisations clientes intermédiaires et des travailleurs indépendants recourant aux deux organisations. L'existence

de plusieurs organisations intermédiaires entre le travailleur indépendant et l'organisation cliente finale n'est pas évoquée dans la littérature et comporte des limites car nous ne pouvons pas, si nous n'établissons pas les véritables relations triadiques existantes, qualifier ces relations inter organisationnelles entre les acteurs des trois parties. C'est pour cela que, par cette recherche, nous avons premièrement démontré l'existence de plusieurs organisations intermédiaires afin que le travailleur indépendant accède au client final, engendrant une première relation triadique, qualifiée de premier réseau dans le plus grand réseau d'intermédiation. De plus, nous avons pu identifier différentes intensités d'échanges entre chaque partie, donnant lieu à la qualification d'attributs relationnels entre les parties.

Nous proposons plusieurs recommandations managériales autour de l'entreprise de portage salarial. Tout d'abord, nous pensons que la multiplication des organisations intermédiaires (Duhautois & Perraudin, 2010) démontrée dans cette recherche et la mise en avant de relations triadiques nouvelles doivent être plus visibles pour le travailleur indépendant et l'organisation cliente finale. Du côté du travailleur, cela permettrait de savoir si la carrière d'indépendant est pertinente pour lui ou si le recours à de multiples organisations intermédiaires ne va pas le placer dans un statut de « quasi-salarié » (Pichault et al., 2018) et donc l'éloigner de l'indépendance et de l'autonomie souhaitée (Bujacz et al., 2017). Pour les organisations clientes finales, le fait que la chaîne d'intermédiation soit visible et les relations entre les parties leur permettrait de mieux communiquer leurs besoins en matière de soutien administratif, de gestion et de potentiellement savoir quelle organisation intermédiaire est la plus à même de lui proposer des pratiques adaptées. Pour les organisations intermédiaires, leur complémentarité sur la chaîne d'intermédiation (Bueno Merino, 2006; Lecocq, 2003) et la reconnaissance de celle-ci pourrait donner lieu à l'entretien des relations inter organisationnelles afin de tendre vers une

relation partenariale modérée voire forte pour répondre plus précisément aux besoins des travailleurs indépendants comme ceux des organisations clientes finales.

Au vu de la dimension exploratoire de notre recherche, elle n'a pu se concentrer sur un nombre limité de cas. Nous pensons qu'il serait pertinent d'élargir le nombre de cas afin d'observer une potentielle généralisation de nos résultats. Par ailleurs, les relations triadiques des EPS avec d'autres organisations intermédiaires et des travailleurs indépendants sont-elles visibles dans tous les secteurs et pour toutes les tailles d'EPS ? De même, les liens entre ces trois parties doivent-ils être nécessairement forts pour que la relation triadique fonctionne et que l'indépendant réalise sa mission pour le client final ? Mener d'autres recherches qualitatives et quantitatives sur ce sujet permettrait d'éclairer ces questionnements et d'enrichir les réflexions sur le portage ainsi que sur les nouveaux réseaux inter organisationnels autour des travailleurs indépendants hautement qualifiés.

REFERENCES

- Agostini, L., & Nosella, A. (2019). Inter-organizational relationships involving SMEs : A bibliographic investigation into the state of the art. *Long Range Planning*, 52(1), 1-31. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.12.003>
- Autor, D. (2009). *Introduction to « Studies of Labor Market Intermediation »* (p. 1-23). <http://www.nber.org/chapters/c3593>
- Azaïs, C., Dieuaide, P., & Kesselman, D. (2017). Zone grise d'emploi, pouvoir de l'employeur et espace public : Une illustration à partir du cas Uber. *Relations industrielles*, 72(3), 433-456. <https://doi.org/10.7202/1041092ar>
- Barlatier, P.-J. (2018). Chapitre 7. Les études de cas: In *Les méthodes de recherche du DBA* (p. 126-139). EMS Editions. <https://doi.org/10.3917/ems.cheva.2018.01.0126>
- Barringer, B. R., & Harrison, J. S. (2000). Walking a Tightrope : Creating Value Through Interorganizational Relationships. *Journal of Management*, 26(3), 367-403. <https://doi.org/10.1177/014920630002600302>
- Becker, H. S. (2002). *Les ficelles du métier : Comment conduire sa recherche en sciences sociales*. La Découverte. <https://doi.org/10.3917/dec.becke.2002.01>
- Benhamou, Y. (2022). *Étude sur le statut et la rémunération des artistes et acteurs culturels : Analyse juridique et pistes de solutions, dont le portage salarial*. <https://archive-ouverte.unige.ch/unige:158477>
- Bögenhold, D. (2019). From Hybrid Entrepreneurs to Entrepreneurial Billionaires : Observations on the Socioeconomic Heterogeneity of Self-employment. *American Behavioral Scientist*, 63(2), 129-146. <https://doi.org/10.1177/0002764218794231>
- Bonet, R., Cappelli, P., & Hamori, M. (2013). Labor Market Intermediaries and the New Paradigm for Human Resources. *Academy of Management Annals*, 7(1), 341-392. <https://doi.org/10.5465/19416520.2013.774213>
- Borgatti, S. P., & Halgin, D. S. (2011). On Network Theory. *Organization Science*, 22(5), 1168-1181. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0641>
- Bryant, M., & McKeown, T. (2016). Experts, outsiders or strangers? The self-positioning of highly skilled contractors. *Journal of Management & Organization*, 22(3), 388-403. <https://doi.org/10.1017/jmo.2015.41>
- Buch, R., Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2010). Dual support in contract workers' triangular employment relationships. *Journal of Vocational Behavior*, 77(1), 93-103. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.02.009>

- Bueno Merino, P. (2006). Le contrôle de l'intermédiaire local dans l'accord de portage commercial : Analyse du rôle et des antécédents de la confiance. *Finance Contrôle Stratégie*, 9(1), 97-134.
- Bujacz, A., Bernhard-Oettel, C., Rigotti, T., & Lindfors, P. (2017). Task-level work engagement of self-employed and organizationally employed high-skilled workers. *Career Development International*, 22(6), 724-738. <https://doi.org/10.1108/CDI-05-2016-0083>
- Burke, A. (Éd.). (2015). *The handbook of research on freelancing and self-employment*. Senate Hall Academic Publishing.
- Cameron, L. D., Garrett, L., & Spreitzer, G. (2019). Alternative Work Arrangements. In L. D. Cameron, L. Garrett, & G. Spreitzer, *Management*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/obo/9780199846740-0155>
- Cappelli, & Keller, J. (2013). Classifying Work in the New Economy. *Academy of Management Review*, 38(4), 575-596. <https://doi.org/10.5465/amr.2011.0302>
- Célérier, S. & Sylvie Le Minez. (2020, août 24). *Les indépendants, témoins des transformations du travail ?* <https://www.insee.fr/fr/statistiques/4470790?sommaire=4470890>
- Chédotel, F., & Viviani, J.-L. (2016). Dynamiques et conditions des relations coopératives dans les réseaux. *Revue Française de Gestion*, 42(259), 71-81. <https://doi.org/10.3166/rfg.2016.00079>
- Chevalier, F., Cloutier, L. M., & Mitev, N. (2018). *Les méthodes de recherche du DBA*. EMS Editions. <https://doi.org/10.3917/ems.cheva.2018.01>
- Chevalier, F., & Meyer, V. (2018). Chapitre 6. Les entretiens. In *Les méthodes de recherche du DBA* (p. 108-125). EMS Editions. <https://doi.org/10.3917/ems.cheva.2018.01.0108>
- Choi, T. Y., & Wu, Z. (2009). TRIADS IN SUPPLY NETWORKS : THEORIZING BUYER–SUPPLIER–SUPPLIER RELATIONSHIPS. *Journal of Supply Chain Management*, 45(1), 8-25. <https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.2009.03151.x>
- Combessie, J.-C. (2007). II. L'entretien semi-directif. In *La méthode en sociologie: Vol. 5e éd.* (p. 24-32). La Découverte; Cairn.info. https://shs.cairn.info/article/DEC_COMBE_2007_01_0024?lang=fr
- De Stefano, V. (2015). The Rise of the 'Just-in-Time Workforce' : On-Demand Work, Crowd Work and Labour Protection in the « Gig-Economy ». *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2682602>
- Désaunay, C., & de Jouvenel, F. (2017). *Travail indépendant : Quels scénarios pour la France en 2030 ?* (p. 36).

- Desreumaux, A. (2015). Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise. *Revue Française de Gestion*, 41(253), 139-172. <https://doi.org/10.3166/RFG.253.139-172>
- Dietrich, A., & Lozier, F. (2012). Entre relation d'emploi et relation de services : Les stratégies de deux sociétés de services en ingénierie informatique (SSII). *Formation emploi*, 119, 29-46. <https://doi.org/10.4000/formationemploi.3692>
- Duhautois, R., & Perraudin, C. (2010). La nature des liens interentreprises dans les relations de sous-traitance : Une analyse empirique du cas de la France. *Réseaux*, n° 162(4), 101-127. <https://doi.org/10.3917/res.162.0101>
- Dumez, H. (2021). *Méthodologie de la recherche qualitative : Les 10 questions clés de la démarche compréhensive* (3e édition). Vuibert.
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The Relational View : Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *The Academy of Management Review*, 23(4), 660. <https://doi.org/10.2307/259056>
- Ebers, M. (2001). Interorganizational Relationships and Networks. In *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (p. 7855-7860). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B0-08-043076-7/04248-0>
- Eisenhardt, K. M. (2021). What is the Eisenhardt Method, really? *Strategic Organization*, 19(1), 147-160. <https://doi.org/10.1177/1476127020982866>
- Eloire, F., Penalva Icher, É., & Lazega, E. (2011). Application de l'analyse des réseaux complets à l'échelle interorganisationnelle : Apports et limites. *Terrains & travaux*, n° 19(2), 77-98. <https://doi.org/10.3917/tt.019.0077>
- Fabbe-Coste, N., & Brulhart, F. (1999). Fonctionnement en réseau de partenaires : Conditions de réussite. *Revue Française de Gestion Industrielle*, 18(1), 31-46. <https://doi.org/10.53102/1999.18.01.282>
- Felio, C., & Ottmann, J.-Y. (2017). Relation numérique et travail de care : Construction et entretien d'un collectif dans le cadre du portage salarial. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 23(2), 172-186. <https://doi.org/10.1016/j.pto.2017.01.007>
- Forgues, B., Fréchet, M., & Josserand, E. (2006). Relations interorganisationnelles. Conceptualisation, résultats et voies de recherche. *Revue française de gestion*, 32(164), 17-32. <https://doi.org/10.3166/rfg.164.17-32>
- Galaskiewicz, J. (1985). Interorganizational Relations. *Annual Review of Sociology*, 11(1), 281-304. <https://doi.org/10.1146/annurev.so.11.080185.001433>

- Galiere, S. (2018). De l'économie collaborative à « l'ubérisation » du travail : Les plateformes numériques comme outils de gestion des ressources humaines: @GRH, n° 27(2), 37-56. <https://doi.org/10.3917/grh.182.0037>
- Galois, I., & Parez-Cloarec, C. (2008). *L'intérim et le portage salarial : Les règles d'échange construites par les acteurs pour une relation d'emploi flexible réussie*. ADERSE, Grenoble.
- Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C., Jolibert, A., & Aubert, B. (2018). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion : Réussir son mémoire ou sa thèse* (3e édition). Pearson.
- Geindre, S. (2005). Le rôle de l'acteur tiers dans la construction d'un réseau stratégique. *Revue française de gestion*, 31(154), 75-91. <https://doi.org/10.3166/rfg.154.75-91>
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory : Strategies for qualitative research*. Routledge.
- Granovetter, M. (1973). The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380. <https://doi.org/10.1086/225469>
- Granovetter, M. (1983). The Strength of Weak Ties : A Network Theory Revisited. *Sociological Theory*, 1, 201. <https://doi.org/10.2307/202051>
- Grodal, S., Anteby, M., & Holm, A. L. (2021). Achieving Rigor in Qualitative Analysis : The Role of Active Categorization in Theory Building. *Academy of Management Review*, 46(3), 591-612. <https://doi.org/10.5465/amr.2018.0482>
- Guérillot, G., dos Santos Paes, I., & Moriceau, J.-L. (2014). Fil tendu sur du liquide : Plateforme numérique, portage salarial et besoin de care. In *Communication organisationnelle, management et numérique* (L'Harmattan, p. 22ç - 239).
- Halevy, N., Halali, E., & Zlatev, J. J. (2019). Brokerage and Brokering : An Integrative Review and Organizing Framework for Third Party Influence. *Academy of Management Annals*, 13(1), 215-239. <https://doi.org/10.5465/annals.2017.0024>
- Hlady-Rispal, M. (2015). Une stratégie de recherche en gestion : L'étude de cas. *Revue Française de Gestion*, 41(253), 251-266. <https://doi.org/10.3166/RFG.253.251-266>
- Hussenot, A., Lanciano, É., Lorino, P., & Sambugaro, J. (Éds.). (2022). *Pratiques de travail et dynamiques organisationnelles*. Les Presses de l'Université Laval.
- Johnsen, T. E., Lamming, R. C., & Harland, C. M. (2009). Inter-organizational Relationships, Chains, and Networks : A Supply Perspective. In S. Cropper, C. Huxham, M. Ebers, & P. S. Ring (Éds.), *The Oxford Handbook of Inter-Organizational Relations* (1^{re} éd., p.

<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199282944.003.0003>

- Jolly, C., & Flamand, J. (2017). Salarié ou indépendant : Une question de métiers ? *France Stratégie*, 60. <https://www.strategie.gouv.fr/publications/salarie-independant-une-question-de-metiers>
- Kantorowicz, B. (2013). *Le portage salarial*. LexisNexis.
- Kilduff, M., & Brass, D. J. (2010). Organizational Social Network Research : Core Ideas and Key Debates. *Academy of Management Annals*, 4(1), 317-357. <https://doi.org/10.5465/19416520.2010.494827>
- Kock, H., Wallo, A., Nilsson, B., & Höglund, C. (2012). Outsourcing HR services : The role of human resource intermediaries. *European Journal of Training and Development*, 36(8), 772-790. <https://doi.org/10.1108/03090591211263512>
- Lagabrielle, A.M. Vonthron, D. Pouchard, & J. Magne. (2011). L'intention de se maintenir dans une carrière atypique : Quels déterminants individuels et contextuels ? *Psychologie du Travail et des Organisations*, 17(2), 193-209.
- Le Gauyer, T. (2019). *L'ENTREPRENEURIAT, LE SALARIAT ET LE TRAVAIL INDÉPENDANT EN FRANCE*.
- Lecocq, X. (2003). *Comportements d'acteurs et dynamique d'un réseau interorganisationnel : Le phénomène des écarts relationnels*. Université des Sciences et Technologies de Lille I.
- Leighton, P., Syrett, M., Hecker, R., & Holland, P. (2007). *Out of the shadows : Managing self-employed, agency and outsourced workers* (1st ed). Butterworth-Heinemann.
- Li, M., & Choi, T. Y. (2009). Triads in Services Outsourcing : Bridge, Bridge Decay and Bridge Transfer *. *Journal of Supply Chain Management*, 45(3), 27-39. <https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.2009.03169.x>
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Kraimer, M. L., & Sparrowe, R. T. (2003). The dual commitments of contingent workers : An examination of contingents' commitment to the agency and the organization. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 609-625. <https://doi.org/10.1002/job.208>
- Lomi, A., Negro, G., & Fonti, F. (2009). Evolutionary Perspectives on Inter-organizational Relations. In S. Cropper, C. Huxham, M. Ebers, & P. S. Ring (Éds.), *The Oxford Handbook of Inter-Organizational Relations* (1^{re} éd., p. 313-338). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199282944.003.0012>

- Lorquet, N., Orianne, J.-F., & Pichault, F. (2018). Who takes care of non-standard career paths? The role of labour market intermediaries. *European Journal of Industrial Relations*, 24(3), 279-295. <https://doi.org/10.1177/0959680117740425>
- Louvion, A. (2018a). *Indemnisés, mais pas chômeurs : Le portage salarial comme mise à disposition des allocations chômage pour les « travailleurs autonomes »* [Application/xhtml+xml,application/pdf,online,database,application/xhtml+xml ; application/pdf]. 32 pages, pages 103-134. <https://doi.org/10.15122/ISBN.978-2-406-08264-4.P.0103>
- Louvion, A. (2018b). L'esprit collaboratif au service d'un modèle économique : Le cas des entreprises de portage salarial: *Revue française des affaires sociales*, 2, 51-67. <https://doi.org/10.3917/rfas.182.0051>
- Louvion, A. (2024). Le portage salarial, statut hybride idéal pour les femmes ? : Une égalisation en trompe-l'œil de l'accès à l'indépendance. *Travail, genre et sociétés*, 52(2), 27-43. <https://doi.org/10.3917/tgs.052.0027>
- Lumineau, F., & Oliveira, N. (2018). A Pluralistic Perspective to Overcome Major Blind Spots in Research on Interorganizational Relationships. *Academy of Management Annals*, 12(1), 440-465. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0033>
- McKeown, T., & Cochrane, R. (2017). Independent professionals and the potential for HRM innovation. *Personnel Review*, 46(7), 1414-1433. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2016-0256>
- Menger, P. M., Costa, P., Hanet, D., et al. (2007) « Portage : travailler par mission : qui et comment ? Le cas du portage », *Droit Social* 1 : 46–57.
- Mondon-Navazo, M., Murgia, A., Borghi, P., & Mezihorak, P. (2022). In search of alternatives for individualised workers: A comparative study of freelance organisations. *Organization*, 29(4), 736-756. <https://doi.org/10.1177/13505084211041709>
- Moriceau, J.-L., Paes, I., & Guérillot, G. (2016). La construction de soi dans le portage salarial : *La Revue des Sciences de Gestion*, N° 273-274(3), 117-123. <https://doi.org/10.3917/rsg.273.0117>
- Nesheim, T., & Jesnes, K. (2022). Exploring New Intermediaries in the Labour Market. *Relations industrielles*, 77(4), 1097691ar. <https://doi.org/10.7202/1097691ar>
- Nicot, A.-M. (2019). Les enjeux du travail dans l'économie des plateformes. *Regards*, 55.

- Öberg, C. (2017). Social and economic ties in the freelance and sharing economies. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 30(1), 77-96.
<https://doi.org/10.1080/08276331.2017.1388954>
- Obstfeld, D., Borgatti, S. P., & Davis, J. (2014). Brokerage as a Process : Decoupling Third Party Action from Social Network Structure. In D. J. Brass, G. (Joe) Labianca, A. Mehra, D. S. Halgin, & S. P. Borgatti (Éds.), *Research in the Sociology of Organizations* (Vol. 40, p. 135-159). Emerald Group Publishing Limited.
[https://doi.org/10.1108/S0733-558X\(2014\)0000040007](https://doi.org/10.1108/S0733-558X(2014)0000040007)
- Oliver, C. (1990). Determinants of Interorganizational Relationships : Integration and Future Directions. *The Academy of Management Review*, 15(2), 241.
<https://doi.org/10.2307/258156>
- Ottmann, J.-Y., Mahut, D., & Gazier, B. (2022). *Entre emploi atypique et entrepreneuriat : Le portage salarial comme « forme d'emploi de transition » ?* [Application/xhtml+xml,application/pdf,online,database,application/xhtml+xml ; application/pdf]. 48 pages, pages 117-164. <https://doi.org/10.48611/ISBN.978-2-406-12818-2.P.0117>
- Pichault, F., Fatien Diochon, P., & Nizet, J. (2020). Autonomy of independent professionals : A political process perspective. *European Management Journal*, 38(4), 623-633.
<https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.12.007>
- Pichault, F., Lorquet, N., & Orianne, J.-F. (2018). Vers la fin de la gestion des carrières? La GRH face au rôle croissant des intermédiaires du marché du travail. *Relations industrielles*, 73(1), 11-38. <https://doi.org/10.7202/1044425ar>
- Pichault, F., & Naedenoen, F. (2019). Vers l'autonomie ? Enjeux RH liés aux nouveaux arrangements de travail. *Revue de Droit Social*, 1, 9-29.
- Shipilov, A., & Gawer, A. (2020). Integrating Research on Interorganizational Networks and Ecosystems. *Academy of Management Annals*, 14(1), 92-121.
<https://doi.org/10.5465/annals.2018.0121>
- Siltaloppi, J., & Vargo, S. L. (2017). Triads : A review and analytical framework. *Marketing Theory*, 17(4), 395-414. <https://doi.org/10.1177/1470593117705694>
- Sulbout, J., & Pichault, F. (2022). Free agents seeking for career support : Exploring the expectations of skilled contingent workers vis-à-vis labour market intermediaries. *Personnel Review*. <https://doi.org/10.1108/PR-10-2021-0727>

- Swart, J., Cross, D., Kinnie, N., & Snell, S. (2022). Networked-based strategic human resource management : Managing people within and beyond the boundaries of organizations. In *A Research Agenda for Strategic Human Resource Management* (p. 145-166).
- Tziner, A., Bareket-Bojmel, L., Fein, E., & Machin, M. (Éds.). (2022). Freelancers in organizations : A novel perspective. In *Engineering the World of Work* (p. 21-38). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781839105562.00011>
- Van De Ven, A. H. (1976). On the Nature, Formation, and Maintenance of Relations Among Organizations <sup/>. *Academy of Management Review*, 1(4), 24-36. <https://doi.org/10.5465/amr.1976.4396447>
- Vedel, M., Holma, A.-M., & Havila, V. (2016). Conceptualizing inter-organizational triads. *Industrial Marketing Management*, 57, 139-147. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.01.005>
- Vigour, C. (2005). *La comparaison dans les sciences sociales : Pratiques et méthodes*. Découverte.
- Xhaufclair, V., & Pichault, F. (2012). Du Tiers à la Tercéisation : Modalités d'une fonction essentielle pour l'émergence d'une régulation à l'échelon inter-organisationnel: *Négociations*, n° 18(2), 43-59. <https://doi.org/10.3917/neg.018.0043>
- Yin, R. K. (1981). The Case Study as a Serious Research Strategy. *Knowledge*, 3(1), 97-114. <https://doi.org/10.1177/107554708100300106>
- Zadik, Y., Bareket-Bojmel, L., Tziner, A., & Shloker, O. (2019). Freelancers : A Manager's Perspective of the Phenomenon. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 35(1), 39-48.
- Zaheer, A., Gözübüyük, R., & Milanov, H. (2010). It's the Connections : The Network Perspective in Interorganizational Research. *Academy of Management Perspectives*, 24(1), 62-77. <https://doi.org/10.5465/AMP.2010.50304417>
- Zakrzewska-Bielawska, A., Czakon, W., & Kraus, S. (2023). Relational orientation in B2B strategies : Measurement scale development and validation. *Journal of Business Research*, 160, 113791. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113791>