



[www.portage-hpr.com](http://www.portage-hpr.com)

Interview compète de Jean Pierre Ayer  
diffusée sur Canal Académie,  
webradio de l'Institut de France

**> Interview page suivante**



**Jean Pierre Ayer**, président de High Potential Resources - **HPR**, intervient au micro de Canal Académie - webradio de l'Institut de France, interviewé par **Jean-Louis Chambon**, acteur incontournable du paysage économique français - président de la Fédération Nationale des Cadres Dirigeants - FNCD, président du Prix Turgot, auteur et chroniqueur économique.

Sujet de l'émission : qu'est-ce que le portage salarial ?

### > Introduction de Jean-Louis Chambon

“ Amis de France et du bout du monde, bonjour, heureux de vous retrouver sur l'antenne de Canal Académie pour l'institut de France pour un nouvel éclairage qui va nous permettre de mieux comprendre ce qu'est le portage salarial et ceci avec des éléments de réponse qui vont nous être apportés par Jean-Pierre Ayer, qui est l'un des pionniers de cette technique, de ce processus.

Jean-Pierre Ayer, bonjour. Heureux de vous recevoir sur l'antenne.

Vous êtes un des pionniers de cette technique, vous êtes ingénieur électronicien de formation, vous avez exercé des responsabilités de haut niveau dans différents secteurs d'activité et tout particulièrement dans celui de la formation. Vous avez d'ailleurs été pressenti pour être le directeur général d'un groupe de formation national.

Avant de rentrer dans le cœur du sujet à savoir « *qu'est-ce que le portage salarial, quels sont ces enjeux, à qui il s'adresse ?* », je voudrais replacer le sujet sur un contexte plus large qui est celui bien entendu de cette fatalité qui frappe les économies occidentales et particulièrement la France, celle du sous-emploi et celle du chômage.

La France est doublement touchée par cette maladie, je dirai même par ce cancer parce que non seulement son chômage est à un niveau élevé (plus élevé qu'en moyenne européenne) mais en plus aux deux extrêmes, c'est-à-dire du côté des jeunes et du côté des seniors. Elle est en position extrêmement défavorable.

Si on ajoute l'ensemble des demandeurs d'emploi qui sont, soit en situation de chômage, soit en situation de précarité d'emploi, c'est-à-dire qui partagent leur activité, on arrive à ce chiffre qui fait froid dans le dos de 4 millions de personnes, dont 1,8 million étant des chômeurs au sens de l'OIT c'est-à-dire de la classe A.

Le bon côté, s'il y en a un (il faut toujours à positiver de cette situation), c'est que bien évidemment ceci laisse la place à beaucoup d'imagination tant par les moyens qui sont utilisés par les pouvoirs publics pour sortir de cette ornière (c'est ainsi que l'on a vu le développement des CDD, le développement de l'intérim), mais le secteur privé a lui aussi fait preuve d'imagination et vous en êtes, cher Jean-Pierre Ayer, l'illustration.

Dans les innovations très récentes du côté des pouvoirs publics, il y a le nouveau statut d'auto-entrepreneur qui est une réussite, qui s'adresse probablement plus à une population de chef d'entreprise, ou en tout cas qui ont des vertus de chef d'entreprise mais qui ne le savaient pas encore. Et puis il y a des techniques peut-être plus anciennes (mais en tout cas plus innovantes), c'est le portage salarial. ”

*Première question Jean-Pierre, qu'est-ce que le portage salarial et dans quel contexte celui-ci s'inscrit-il ?*

Le portage salarial est né d'un constat tout simple, il existe depuis une vingtaine d'années déjà.

Le portage salarial est né du besoin de cadres, et plus particulièrement de cadres supérieurs qui se voyaient, appelons un chat un chat, débarqués sur le tard et qui se retrouvaient chômeurs. Quand on est chômeur passé 50 ans, on éprouve de sérieuses difficultés à re-signer un contrat de travail classique avec différentes entreprises. Ces personnes étaient très souvent accompagnées par des mesures de outplacement avec leur licenciement.

*Un outplacement, c'est donc une aide pour être placé dans une autre entreprise.*

Une aide de retour à l'emploi accompagnée par un consultant-conseiller, qui va aider à bâtir votre CV, à vous redéployer, et à mener un certain nombre de démarches.

Et dans ce contexte, nos chômeurs se voyaient bien entendu inculquer et marteler qu'ils n'étaient certainement pas des demandeurs d'emploi mais des offreurs de services.

Et dans leurs discours vis-à-vis d'employeurs potentiels, ils se voyaient dire en retour : "Ecoutez, puisque vous êtes un offreur de services, allez donc au bout de votre démarche, facturez-moi

une prestation de service, parce que moi ça va me faciliter la chose. Je vous le dis tout net, je ne peux pas vous embaucher, j'ai des directives très strictes de ma hiérarchie (pas d'embauches), de ma maison mère et autres, mais j'ai une marge d'autonomie et votre profil m'intéresse. Vous avez une expertise, vous pourriez bien m'être utile et je pourrais bien vous confier une mission. Mais facturez-moi des honoraires et dans ce cas-là, on pourra avancer assez rapidement. »

*Donc le principe consiste, pour le demandeur d'emploi qui a des compétences et une expertise, à transformer (en quelque sorte) des honoraires en salaires, donc de choisir entre l'impôt et les charges sociales ?*

C'est un peu moins net que vous le présentez.

Tout simplement, cette personne a eu une grande partie de sa carrière en tant que salarié. A l'époque, si jamais il basculait vers un autre statut qui était le statut d'indépendant (soit en tant que travailleur non salarié, soit en tant que créateur de société), il perdait le bénéfice du statut de salarié et son indemnisation Assedic.

Donc même si cette indemnisation ne correspondait pas à son niveau de rémunération, c'est quand même un filet de sécurité, c'est un parachute que la personne n'était pas prête à lâcher au tour d'une mission.

Donc l'idée est naturellement venue dans le cadre d'associations de grandes

écoles, de créer une SARL et d'embaucher ces personnes afin de pouvoir facturer leurs honoraires. Et ça a été le point de départ de quelques chose qui, il y a maintenant deux ans, s'est inscrit dans la loi de modernisation sociale de 2008 et plus récemment dont l'organisation vient d'être finalisée puisque le gouvernement avait confié au PRISME (le syndicat du travail temporaire), le soin d'organiser avec les partenaires sociaux l'organisation du portage salarial.

*« Un portage salarial éthique »*

Chose qui vient d'être faite, donc on rentre véritablement dans la dernière ligne droite, dans le nettoyage du paysage réglementaire et juridique, et d'ailleurs on le ressent nettement avec un regain des candidats vers cette forme d'activité.

*Pouvez-vous nous parler de la profession. Combien d'années a le portage salarial (approximativement) ?*

Je dirais, sérieusement, une dizaine d'années.

*Au départ, vous en êtes le pionnier. Aujourd'hui, combien y a-t-il de structures qui se retrouvent dans votre syndicat (de façon approximative) ?*

La profession s'est organisée. Vous avez 4 représentations syndicales, dont la principale est le SNEPS (syndicat national des entreprises de portage

salarial), où on a véritablement œuvré pour dire d'apporter un portage salarial éthique, et une organisation qui véritablement s'inscrit là où est le véritable besoin.

D'ailleurs ça a été entériné par l'organisation du portage salarial, qui s'adresse à des cadres disposant d'une expertise, d'une certaine autonomie, et véritablement pour délivrer des prestations intellectuelles.

Il ne s'agit pas d'aller chasser sur d'autres terrains comme on l'a vu avec des structures dites "de portage salarial" qui voulaient porter des maçons, etc. On n'est pas dans l'artisanat.

*La cible, c'est donc des gens dont les compétences ont été affirmées, qui détiennent une expertise validée, vraisemblablement par l'expérience de longues années du côté du salariat, et qui peut donc vendre cette expertise sous forme d'honoraires. La structure de portage salarial, elle, transforme et permet au salarié (par son intermédiation) de maintenir ses droits et de continuer de conserver un statut de salarié, et donc de lever le principe à l'obstacle qui est souvent du côté des recruteurs parce qu'ils ont, comme vous le disiez tout à l'heure, des contraintes par leur direction.*

L'entreprise va pouvoir avoir accès facilement à un gisement potentiel de talents parce que nos seniors sont véritablement des gens talentueux. Mais ils restent encore inscrits dans une démarche de recherche d'emploi qui

n'est pas compatible sans dire à l'opposé de l'objectif premier et qui n'est pas celui que de promouvoir ses talents et de rentrer dans une démarche d'auto entrepreneur dans ce contexte de la prestation intellectuelle. L'entreprise recherche la flexibilité, l'entreprise est organisée par projets, quand elle a un projet de nature stratégique elle va bien sûr confier la direction de ce projet à une personne du sérail. Mais cette personne, ce directeur de projet a besoin de constituer son équipe. Il va bien sûr la trouver en interne, au besoin dans les filiales, mais s'il a besoin d'expertise pointue, il ne les a peut-être pas en interne.

Donc il va avoir à faire à des prestataires extérieurs, à des ressources externes. Et ce directeur de projets, je maintiens, n'a pas vocation à gérer socialement ses ressources.

### « Un paysage sécurisé »

Donc quand on lui apporte quelqu'un de talent, qui est immédiatement disponible et qui est très rapidement opérationnel, il est dans un paysage complètement sécurisé.

### *C'est une logique gagnant-gagnant ?*

Tout à fait ! D'où la nécessité d'avoir professionnalisé la chose, d'avoir des structures qui tiennent la route et qui dépassent (et de loin) la simple facturation d'honoraires et la transformation de ces

honoraires en salaires. On va apporter tout le support utile à toutes les personnes qui viennent nous rejoindre.

*Il faudrait peut-être que vous nous disiez un mot de la structure que vous avez créée, High Potential Resources - HPR.*

Tout simplement (puisque vous rappelez mon parcours), j'ai eu un parcours de commercial dans des multinationales.

Très rapidement, j'ai intégré Olivetti, ensuite Colgate Palmolive, où j'ai appris des techniques de vente américaines. Ensuite, j'ai intégré Pionner avec une relation avec les japonais, et organisé la distribution de l'électronique grand public dans les années 1980.

Je me suis trouvé, à 35 ans, à intégrer la CEGOS, cet organisme de formation où j'ai véritablement trouvé le terrain de jeu de l'autonomie puisqu'on vous confie le rôle de trouver vos clients, de développer vos prestations, de les fidéliser, et puis bien sûr de devenir rapidement manager pour devenir directeur adjoint.

*Vous aviez déjà un esprit d'indépendance ?*

Oui, tout à fait. Je l'ai acquis dans cette dizaine d'années au sein de la CEGOS où, déjà, on était véritablement des intra-preneurs.

Donc je me suis retrouvé confronté à être l'interlocuteur d'une bonne cinquantaine de multinationales avec des événements qui vous marquent la vie.

J'ai accompagné IBM dans l'introduction d'IBM PC, j'ai facilité la vente du kilowattheure lors de la mise en route de la deuxième tranche de la centrale de Flamanville, j'ai accompagné Pompes Funèbres Générales dans la vente de ses prestations vis-à-vis des familles, etc. Donc vous voyez un peu la vaste palette. Comme vous le disiez, je n'ai pas saisi la direction générale de la CEGOS.

A 45 ans, quoi faire ? J'avais la possibilité d'être dans un placard doré, ce qui n'est pas du tout mon état d'esprit. Donc j'ai organisé ma sortie, très fanfaron d'ailleurs, mais n'écoutez pas mon président dire "Ayer, le paysage n'est vraiment pas ce que vous pensez".

Pour faire simple, 8 mois plus tard, j'étais en train de galérer en tant que chômeur, des clients m'ont rappelé. Il a fallu que je facture et c'est comme ça que j'ai découvert le portage salarial pour l'utiliser à mon profit.

*Donc on voit bien son côté utilitaire, parce que vous avez été confronté à cette problématique, que vous-même avez eu cette idée.*

*Idee qui a maintenant fait son chemin, qui a grandi, au point d'avoir une charte de déontologie.*

Tout à fait. Au sein du syndicat, très tôt, nous avons bâti une charte de déontologie qui maintenant fait autorité puisqu'elle a été entérinée aussi bien par le syndicat patronal que les partenaires sociaux.

*Ce qui est une sécurité complémentaire.*

Tout à fait, ce que la loi a entériné. Il s'agit de sécuriser les différents acteurs en pensant principalement aux portés. Sécuriser le parcours du porté, faire en sorte que son statut de salarié soit maintenu dans son intégralité (avec l'intégralité de sa protection sociale), qu'il puisse avoir un retour sans ambiguïté aux Assedic en fin de parcours, qu'il rythme son activité.

Et puis pouvoir aménager le sacro-saint contrat de travail qui ne reconnaissait que le lien de subordination et autre alors qu'on rentre plutôt dans une para-subordination à l'italienne.

### *« Une autonomie dans ses compétences »*

Le porté a une autonomie, il n'est pas indépendant, il doit respecter bien sûr le règlement intérieur et nos procédures, mais il a une autonomie dans son expertise, et une autonomie dans ses talents, dans ses compétences.

### *C'est une logique gagnant-gagnant ?*

Tout à fait ! D'où la nécessité d'avoir professionnalisé la chose, d'avoir des structures qui tiennent la route et qui dépassent (et de loin) la simple facturation d'honoraires et la transformation de ces honoraires en salaires.

On va apporter tout le support utile à toutes les personnes qui viennent nous rejoindre.

*D'accord. C'est donc une profession qui est sécurisée, qui est encadrée par une*

*charte de déontologie. Alors, vous nous dites que High Potential Resources (HPR) constitue une plate-forme de talents qui fonctionne avec une organisation qui a demandée plus d'une décennie d'ajustements permanents pour aboutir à un modèle économique cohérent et pertinent.*

*Quel est ce modèle économique ? Ce n'est plus simplement de faire l'intermédiaire entre les honoraires d'un côté et le bulletin de salaire de l'autre.*

*Alors en synthèse, c'est quoi votre job ?*

Alors c'est vrai que ça a pris une bonne dizaine d'années, on expérimentait. Je me souviens encore, avec mes deux associés de l'époque, d'être allé voir un conseil qui nous dit : "Vous faites ce que vous appelez du « portage salarial » mais dites-moi, vous connaissez ce qu'on appelle le délit de marchandage ? Vous savez ce que c'est que le prêt de manoeuvre à but lucratif ? C'est totalement interdit".

Donc on est resté pantois, mais avec la bonne réaction qui était de dire : "On l'a fait, en toute honnêteté on ne le savait pas, donc si c'est interdit, professionnalisons et inscrivons ça dans le paysage réglementaire !", parce que ça répond à un véritable besoin, parce que ça décoince des situations.

Quelqu'un de plus de 50 ans qui s'étirole en tant que chômeur, c'est inadmissible.

Quelqu'un qui va courir à la fin de ses indemnités Assedic, voire qui va aller s'expatrier en province en revendant son appartement parisien parce qu'il n'arrive pas à joindre les deux bouts, c'est intolérable.

Ne pas exploiter les talents de nos seniors, c'est proprement révoltant.

Donc pour rebondir sur votre question, HPR – et plus particulièrement au sein de cette vingtaine d'entreprises du syndicat où nous avons notre charte de déontologie, où nous avons notre éthique professionnelle -, bien sûr il s'agit d'apporter autre chose que d'être une simple plate-forme administrative de gestion.

Nos consultants, s'ils sont autonomes dans leur prospection commerciale, bon nombre - et notamment les profils techniques - ne savent pas ou savent mal se vendre.

### « Une démarche d'assurance qualité »

Donc il faut leur apprendre à bien se vendre.

Il faut leur apprendre à avoir une véritable démarche vis-à-vis de leurs clients, de s'inscrire dans une démarche d'assurance qualité de manière à délivrer des prestations de qualité et par là même, sécuriser leur parcours, développer, fidéliser leurs clients...

Ce n'est pas éloigné du métier que j'avais en tant que manager d'une cinquantaine de consultants au sein de la CEGOS.

J'avais un job de facilitateur, mes consultants étaient plus des « stars », et j'étais plus un agent d'artiste pour les aider, leur faciliter leur travail.

Donc j'ai transposé tout simplement ça au sein d'HPR.

*Donc au centre de toute cette activité, c'est l'homme en fait ?*

Oui et j'en fais ma source de satisfaction personnelle !

*Ce qui est une très bonne chose.*

*Alors avez-vous une idée (mais c'est une question à laquelle il est peut-être difficile de répondre) du nombre de portés ?*

*Evidemment, j'imagine que ça tourne donc il doit y avoir beaucoup de flux, mais on estime qu'il y a plusieurs milliers de gens concernés.*

Oui, je dirai même plusieurs dizaines de milliers, une estimation avec une fourchette large se situe entre 20 000 et 30 000 personnes.

*Ah oui, c'est alors extrêmement significatif !*

C'est à la fois significatif et somme toute encore modeste quand je vous entendais dire nos « 4 millions de chômeurs en France ».

*Oui, c'est évident.*

*Le portage salarial, tel que vous nous le décrivez - et vous le décrivez de façon très pertinente et très agréable - va certainement donner envie aux auditeurs qui se trouvent dans ce genre de circonstances à venir vous consulter vous ou une entreprise de votre syndicat qui est couverte par une charte de déontologie.*

*C'est donc un élément supplémentaire, mais est-ce que le portage salarial ne*

*risque pas d'être cannibalisé par les autres techniques qui, ici et là, apparaissent ?*

*Le CDD, l'intérim qui généralement est un indicateur avancé du retournement du marché du travail.*

*Est-ce que c'est un ennemi du portage salarial ?*

Je n'ai aucun ennemi. A chaque fois qu'on a une activité ou un procédé, un processus qui est à même de favoriser le retour à l'emploi, j'estime qu'on agit dans le même sens, dans le même combat et qu'on joue dans la même cour.

*Donc il y a de la place pour tout le monde ?*

Bien sûr qu'il y a de la place pour tout le monde ! Par contre il y a un positionnement. L'intérim a toujours voulu se diversifier et peine à développer l'intérim cadre.

L'intérimaire est sous lien de subordination du client, chez lequel il est mis à disposition. Chez nous, pas question d'avoir un lien de subordination avec le client, c'est déjà une première différenciation. Imaginez un auditeur qui serait sous lien de subordination chez le client chez lequel il intervient. Pas question. D'ailleurs, ça a été un de nos fers de lance pour faire comprendre notre activité et son positionnement.

Nous nous situons entre le salarié de droit commun et sous lien de subordination.

L'intérimaire est déjà un peu dans une situation de précarité, mais certaines personnes adorent être intérimaires parce que ça les fait changer, c'est un perpétuel renouvellement, c'est dynamique, c'est vif et autre mais ça s'adresse plutôt à des populations plus jeunes : soit des personnes postées, soit des cadres intermédiaires, mais on n'entre pas dans le niveau du cadre sup. Le management de transition, autre forme d'activité, est plus significatif. Dans les deux cas, « intérim et management de transition » ont des commerciaux qui vont chercher les missions donc on apporte la mission à l'intéressé.

Le portage salarial va s'intercaler entre ces deux activités et l'activité de travailleur non salarié ou la personne qui crée une société unipersonnelle et qui va se retrouver toute seule.

*« Nous accompagnons nos portés »*

La seule différence, c'est que chez nous, elle ne va pas être seule.

Elle va être « portée » comme on dit, elle va être accompagnée, elle va bénéficier d'un certain nombre de supports, elle va bénéficier de formations, elle va pouvoir échanger avec d'autres - il y a une notion de club et d'échange – et surtout, elle est autonome. Elle n'est pas sous lien de subordination du client auprès duquel elle intervient, elle est placée entre autre chez moi, dans un management par la qualité qui est mon outil de

management (satisfaction du client, respect des délais, délivrance de prestations de qualité).

A partir de cela, on y est, on a tout dit. Donc voilà où se situe la différenciation. Et bien sûr pour le chômeur qui a, par exemple, pour perspective de retrouver un emploi classique, ça va lui permettre d'avoir un tremplin. Je me souviens d'une anecdote vécue.

Lorsque j'ai trouvé, avec mes deux associés, cette activité de portage salarial, on démarrait tout juste donc j'avais besoin de trouver une rémunération. J'ai alors fait de l'outplacement dans un cabinet dont j'ai accompagné une quinzaine de cadres sup et dirigeants dans leur redéploiement.

Je me souviens d'une remarque d'une candidate qui, d'ailleurs, revient vers moi tout sourire parce qu'elle était embauchée dans un poste important de marketing et qui me dit : "Jean Pierre, le fait que j'ai fait des missions a certainement été déterminant dans le choix. Pourquoi ? Parce que j'ai démontré mes capacités d'adaptation, et, en fait, j'ai mené des missions dans d'autres domaines que j'avais fait. Et par là même, j'ai coiffé les deux autres candidats ! ».

Donc c'est du meilleur effet dans un CV d'inscrire qu'on a réalisé des missions. Cela montre le dynamisme, cela montre qu'on est un battant.

*Tout à fait. Donc la succession de postes, ce n'est pas un handicap.*

*Au contraire, cela sert de tremplin et*

*d'élément de différenciation.*

*Ces entreprises de portage salarial, ce sont entreprises qu'on pourrait quand même considérer comme du « 3ème type ».*

*En tout cas, c'est ce vous nous dites à un moment donné concernant HPR ?*

« Tout le monde est acteur du développement ».

Et c'est une nouvelle mentalité.

*Tout à fait.*

*Et vous nous parlez aussi de « biographie » et « flash ».*

*C'est quoi ?*

Oui, bien sûr. Loin de moi l'idée de rester les deux pieds dans le même sabot et me limiter à apporter une prestation d'administratif, de facturation, de gestion - même si on le fait très bien.

C'est le constat de ces personnes qui ont à se redéployer à un moment donné, et c'est le constat un peu navrant que j'avais à les voir galérer avec un CV.

Des CV - je vous passe l'expression - mais du plus de 50 ans qui manifestement a envie de tout coucher sur le papier et qui vous sort quatre pages, c'est illisible par le recruteur.

Si le CV est bien un outil, un support incontournable d'un processus de recrutement, ce n'est certainement pas le meilleur support.

Le meilleur média pour faire une campagne de redéploiement est - et on n'arrête pas de le dire - qu'il faut faire du réseau.

Et faire du réseau avec un CV, vous m'excuserez mais vous n'allez pas exciter les foules avec un CV.

Donc a contrario, ce qu'on a mis en place chez nous et qui nous a servi au départ pour émailler les talents des consultants et joindre à leur proposition d'intervention, est ce qu'on a labellisé sous le nom de "flash biographie".

Il s'agit de reprendre le parcours de l'intéressé, c'est mettre en exergue sa formation initiale. On a à faire à des diplômés de l'enseignement supérieur et à mon sens, avec le diplôme, l'école et l'année de promo, on a quand même déjà dit beaucoup sans citer les écoles les plus prestigieuses.

Et ensuite je vais structurer le parcours de l'intéressé autour de son expertise technique (s'il en a une) donc ses savoir-faire, ses compétences.

Le deuxième volet, c'est son expérience, son expérience managériale, ses expériences qu'il a mené à bien au cours de sa carrière. Et lorsque quelqu'un m'annonce quatre projets différents, croyez-moi ça y est, son profil est singulier. Personne ne peut créer la même chose.

Et le troisième volet est de mettre en exergue des traits de personnalité.

### « Faire du réseau »

Donc avec expertise technique, expérience managériale, traits de personnalité, on va réécrire son parcours professionnel qui tient sur une page A4 et qui va pouvoir être joint à une candidature spontanée.

Si la personne doit faire du réseau, on va le mettre sur un format marque-page avec une photo attractive et il va avoir en main 300 exemplaires et autres.

Pour terminer, parce que je pense que c'est quelque chose de très important justement dans le redéploiement de notre candidat, de notre porté, de notre consultant, si jamais il a une expertise très forte, il va se mettre dans une démarche marketing "push", c'est-à-dire qu'il faut qu'il cible des utilisateurs potentiels de son expertise et qu'il parte à la conquête de ça.

A contrario, s'il a une expertise technique qui est devenue obsolète, qui est devenue plus généraliste – ce qui est le cas de bon nombre de cadres sup qui deviennent managers et qui ont perdu leur sens opérationnel, leur sens de production du départ – il faut qu'ils se mettent dans une stratégie "pull", c'est-à-dire faire connaître leur profil à la plus large audience possible. Et ça, ce n'est pas encore rentré dans les moeurs, on joue trop petit bras.

Indiscutablement, quelqu'un a besoin de ce profil quelque part.

Cette personne, ce directeur général, ce patron ne sait pas encore où elle est et a contrario, notre intéressé ne sait pas encore où l'entreprise se situe.

Donc il faut communiquer et communiquer de manière intensive et large avec bien entendu toutes les possibilités de faire un mix « push-pull ». Mais ça, c'est ma passion.

*« Push and pull », c'est l'homme de marketing qui parle donc ça veut dire «*

*porter et tirer » puisque nous sommes ici à l'antenne de Canal Académie à l'institut de France.*

Merci, l'influence anglo-saxonne est encore présente !

*Absolument, donc je voulais vous remercier une nouvelle fois parce que grâce à vous, nos auditeurs ont désormais une meilleure vision du portage salarial qui n'est pas simplement un trait d'union entre les honoraires et le bulletin de salaire.*

*Il y a un véritable enrichissement qui est apporté en une valeur ajoutée humaine qui est apportée par les entreprises qui sont spécialisées dans ce domaine.*

*HPR en est un brillant exemple avec son président et créateur Jean Pierre Ayer, Jean Pierre Ayer qui nous a fait passer à la fois ses convictions et ses passions, une vision que l'on peut résumer par une de ses expressions favorites : " Tout le monde est acteur de la réussite de l'entreprise, le portage salarial y a bien entendu sa place".*

*Jean Pierre Ayer, merci encore une fois, et vive le portage salarial.*

Et vive l'emploi, vive le retour à l'emploi et vers le plein emploi, plus particulièrement sur nos cadres séniors. Merci de m'avoir ouvert votre antenne.

*C'était un plaisir, merci.*