



## **Le recours à des formes alternatives d'activité et d'emploi (FAA)**

**par les TPE-PME :** Accompagner la reprise d'activité et le développement économique des TPE et PME en période de crise et post crise grâce aux formes alternatives d'activité

## Projet porté par

---



### La Faabrick Cherdet

cabinet de conseil spécialisé dans les formes alternatives d'activité

Fabrice Richard, associé - Kévin Gaillardet, associé

Jean-Yves Ottmann, Chercheur associé à l'Université Paris-Dauphine

Anna Le Constant, Fondatrice d'Anoka,  
Agence de conseil en Communication & Ressources Humaines

## Partenaires du projet

---



**indépendants.co**

# 1 | Introduction<sup>1</sup>

## Pourquoi un tel projet : une question de contexte

Si le marché de l'emploi français est toujours dominé par le salariat, et le CDI en particulier, il est pour autant difficile de nier les mutations à l'œuvre et la place croissante des formes alternatives d'activité (FAA), dont les « indépendants », « travailleurs autonomes » ou « freelances » sont les fers de lance, notamment sur le marché de la prestation intellectuelle, mais aussi de plus en plus sur des activités non-qualifiées. Ces mutations sont en réalité plus larges et conduisent les entreprises et les personnes à changer leurs manières d'aborder l'activité professionnelle, tout comme à développer des appétences à l'autonomie, notamment de par la diffusion de discours en ce sens<sup>2</sup>. Le portage salarial, les coopératives d'activité et d'emploi, les groupements d'employeurs, ou encore la micro-entreprise se développent car ils répondent à ces nouveaux enjeux, comme l'intérim l'a fait en son temps.

Ces formes alternatives d'activité (FAA) offrent la possibilité aux entreprises de combler des besoins ponctuels, non satisfaits, ou d'avoir accès à des expertises pointues tout en gardant une certaine flexibilité. Plus récemment, elles permettent d'accéder à des compétences autrement et ainsi de faire face à un marché de l'emploi en tension avec de fortes pénuries dans certains secteurs (notamment dans le digital).

Pendant la pandémie, les entreprises ont dû s'adapter très vite pour faire face à des situations inédites. Dans un contexte où les embauches en CDI semblaient plus difficiles, il nous a paru pertinent d'étudier la question du recours pour les TPE/PME aux FAA, souvent méconnues, peu, et/ou mal utilisées.

Le tissu économique français est en effet largement composé de TPE-PME. En 2019, la France compte 4,1 millions de petites et moyennes entreprises marchandes non agricoles et non financières. Elles représentent 99,85% des entreprises françaises, 48,46% de l'emploi salarié en équivalent temps plein et 42,55% de la valeur ajoutée. Et celles-ci ont particulièrement été touchées par la crise.

C'est dans ce contexte et face à ces enjeux, que nous avons répondu à un appel à projet de l'ANACT dans le cadre du FACT (Fonds d'amélioration des conditions de travail).

<sup>1</sup> Diverses parties de ce rapport seront ré-exploitées dans le cadre de publications académiques portées par tout ou partie des auteur.e.s.

<sup>2</sup> Cindy Felio, Fabienne Bornard, Emmanuel Abord-de-Châtillon et Jean-Yves Ottmann, « Une perspective critique des discours sur l'entreprise de soi au prisme des changements de statut d'emploi ». *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, 2022, no 24.

---

## Un projet dédié

Fort d'une expérience et d'une expertise de cinq années sur les mutations du travail, la Faabrick Cherdet, cabinet spécialisé sur les formes alternatives d'activité, en la personne de ses associés Fabrice Richard<sup>3</sup> et Kevin Gaillardet<sup>4</sup>, accompagnés par Anna Le Constant<sup>5</sup>, ont proposé et piloté avec Jean-Yves Ottmann<sup>6</sup> un projet atypique avec l'ANACT dans le cadre d'un financement du FACT. Cette recherche a été portée conjointement par des acteurs institutionnels du secteur des FAA que nous souhaitons étudiées (dans le cadre d'un financement FACT - n°2021-989) :

- Le CRGE de la Nouvelle Aquitaine pour les groupements d'employeurs
- La Fédération des Coopératives d'activité et d'emploi
- Le PEPS, syndicat patronal représentatif du portage salarial
- Indépendant.co, syndicat d'indépendants notamment en micro-entreprises

Le travail concret a été réalisé avec les représentantes des acteurs institutionnels associés (Hélène Fraysse, Cyrielle Berger, Anne-Claire Pignal, Gaëlle Lebreton et Sylvie Mauris-Demourieux et Elisabeth Blanc pour l'ANACT.).

**Cet appel à projet spécifique avait pour but d'identifier comment des TPE/PME pourraient se saisir des formes alternatives d'emploi pour relancer leur activité et réussir à dépasser les crises économiques, et ce dans le respect des conditions d'emploi et de condition de travail pour les travailleurs et travailleuses concernés, et du corps social des entreprises interrogées.**

Ce projet d'étude est né du souhait de confirmer, infirmer et/ou compléter certaines hypothèses, et d'apporter des réponses concrètes et des outils utiles aux personnes en FAA et aux entreprises utilisatrices.

Plus précisément, l'expérimentation visait à l'éclairage de quatre grands enjeux :

- La pertinence et l'opportunité du recours aux formes alternative d'activité pour les TPE/PME dans leur reprise économique, notamment lorsqu'elles rencontrent des difficultés de trésorerie ;
- Les enjeux et réticences auxquelles sont confrontées les entreprises qui ne souhaitent pas, souhaiteraient, ou font déjà appel aux FAA ;
- Les différentes modalités de gestion des FAA et les effets induits : le ressenti du corps social sur ce recours (Direction des achats, DRH, managers, personnes dédiées, élus du personnel, utilisateurs des FAA eux-mêmes), les conséquences en matière de productivité, les problématiques de management, la santé et la sécurité des travailleurs, etc.
- Les conséquences sociales et professionnelles de ces formes d'emploi alternatives pour les personnes concernées : sécurité financière, accès à la protection sociale, cotisation à la retraite, perspective d'avenir, dépendance économique, etc.

---

<sup>3</sup> Associé et fondateur de la Faabrick Cherdet, ancien juriste en droit du travail spécialiste en droit individuel et des mutations de l'emploi

<sup>4</sup> Associé et fondateur de la Faabrick Cherdet, économiste, spécialiste des mutations de l'emploi

<sup>5</sup> Fondatrice d'Anoka, spécialiste en Communication & Ressources Humaines

<sup>6</sup> Sociologue du travail et des organisations et docteur en sciences de gestion, associé à l'Université Paris-Dauphine PSL.

L'étude a porté sur une vingtaine de TPE et PME de multiples secteurs différents, sur l'ensemble du territoire, présentant des usages divers de formes alternatives d'activité et d'emploi. Elles ont été contactées par réseau personnel et via les acteurs institutionnels associés à l'étude.

Des études de cas ont été réalisées via soixante-deux entretiens semi-directifs, soit plus de 80 heures d'entretiens, essentiellement avec le management des entreprises concernées, et dans une moindre mesure avec leurs travailleurs et travailleuses en forme alternative d'activité et des représentants de leur corps social, pour la mise en perspective (Tableau 1). Cela a permis de disposer des données pour réaliser les études de cas, seize de manière synthétique (trois entretiens en moyenne dans chaque entreprise) et trois de manière plus approfondie (six à huit entretiens et accès à la documentation interne et aux outils des entreprises). Les données ont ensuite été analysées avec des méthodes comparatives (monographies intermédiaires et tableaux de comparaison).

Les entretiens ont été réalisés le plus souvent possible en binôme, avec quatre grilles d'entretiens différentes (dirigeants, managers, représentants du corps social et FAA). Plusieurs questions portaient sur la période de crise du Covid-19 (les entretiens ont été réalisés entre juillet 2021 et mars 2022).

---

### **Un enjeu de définition et de (re)connaissance**

Sans réelle surprise, les entreprises et personnes interrogées, même celles concernées par le choix d'une FAA pour exercer leur activité professionnelle, n'avaient pas ou peu de connaissances sur ce sujet dans son ensemble.

Il était donc préalablement nécessaire de rappeler ce que l'on entendait par formes alternatives d'activité. Nous définissons les FAA comme une manière différente d'appréhender la relation de travail que celle proposée lors d'un CDI, ou d'un CDD classique. Dans le cadre de l'étude nous avons visé le portage salarial, la coopérative d'activité et d'emploi, les groupements d'employeurs, mais aussi la micro-entreprise.

Cette définition, non académique, a permis de poser le contexte auprès des personnes interviewées, et de vérifier ensuite nos hypothèses.

Les formes alternatives d'activité et d'emploi ne sont pas majoritaires en France, mais elles sont toutefois significatives et en croissance. La question des conditions d'emploi et de travail des personnes en situation de FAA prend donc d'autant plus d'importance au fil du temps.

Le management (au sens très large : raison du recours, modalités de sélection, pilotage et contrôle de l'activité, conclusion de la relation contractuelle, etc.) de ces travailleurs et travailleuses n'est globalement pas étudié. Il pose pourtant de nombreuses questions.

## Un enjeu prospectif

La crise du Covid-19 a indéniablement été un moment particulier, qui a vu se succéder une mise à l'arrêt quasi-total de l'économie pendant sept semaines en France et une période bien plus longue d'incertitudes et d'alternance de reprise et de ralentissement. Les TPE-PME ont évidemment été emportées dans ce contexte. A date de l'écriture de ce rapport (juin/juillet 2022), il semble que cet état de « crise » soit dépassé. Toutefois, des contrecoups sont encore présents et plus globalement l'actualité géopolitique et les questions climatiques pourraient bien prolonger l'incertitude à laquelle font face les entreprises depuis de longs mois. De fait, l'étude de cette période et de la manière dont les entreprises l'ont traversée peut permettre d'éclairer les mécanismes et les enjeux que subissent les TPE-PME lors « des crises ».

La question des conditions de travail et d'emploi de cette population en formes alternatives d'activité a de l'importance et se pose notamment pour les personnes qui exercent sous ces statuts pour des TPE-PME. La crise du Covid-19 est un révélateur des enjeux associés, tout comme des réactions possibles. Ce rapport souhaite également montrer comment des TPE et PME qui recourent ou envisagent de recourir à des FAA ont géré la crise du Covid-19 pour ces populations, et comment elles pourraient gérer de futures crises. Plus largement, la question de la relance économique des TPE/PME post crise, et notamment COVID en l'occurrence, grâce aux FAA, est au cœur des préoccupations du présent rapport.

## Méthode

L'ensemble des études de cas s'est réparti ainsi :

TABLEAU 1						
	L'escape-moblie	Skilld	Cowork44	Code Academy	Camping Les Pins	La ferme du petit bois
Activité	Conseil, Formation & Animation QSE	Développement informatique	Espaces de coworking	Formation initiale	Hôtellerie	Agriculture
<b>Nb. Salariés permanents</b>	4	20	13	~60	7	0
<b>Nb. Salariés non permanents</b>	1	0	2	6	2	0
<b>Nb. FAA</b>	10	~50	~3	~25	2	4
<b>Nb. Entretiens</b>	6	8	6	1	3	3
<b>Direction</b>	1	2	1	1	1	1
<b>Management</b>	2	2	3	0	0	0
<b>Corps So.</b>	1	1	1	0	0	0
<b>FAA</b>	2	3	1	0	2	2
<b>Doc.</b>	Oui	Oui	Oui	Non	Non	Non
<b>Statuts des FAA</b>	Micro Entrepreneurs indépendants	Entrepreneurs indépendants	Micro	Portage Entrepreneurs indépendants	Groupement	Groupement
<b>Nature des métiers en FAA</b>	Non-qualifiés	Diplôme sup.	Non-qualifiés Diplôme sup.	Diplôme sup.	Non-qualifiés	Non-qualifiés

TABLEAU 1 (SUITE)

	Société Encadrée	Etud'Ecolo	Bikoopérative	BeSafe	Coop' Infogérance	Performance & Positivité	Improvea
<b>Activité</b>	Activité monopolistique réglementée	Bureau d'étude	Livraison à vélo	Assurance et prévoyance	Infogérance	Formation & événementiel QSE	Formation et coaching
<b>Nb. Salariés permanents</b>	8	20	19	12	8	1	42
<b>Nb. Salariés non permanents</b>	1	0	0	0	1	0	8
<b>Nb. FAA</b>	8	~6	~0	~4	1	~80	~750
<b>Nb. Entretiens</b>	2	3	2	3	3	3	3
<b>Direction</b>	0	1	1	1	2	1	1
<b>Management</b>	1	1	1	1	0	0	0
<b>Corps So.</b>	0	0	0	0	0	0	1
<b>FAA</b>	1	1	0	1	1	2	1
<b>Doc.</b>	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non
<b>Statuts des FAA</b>	Portage Entrepreneurs indépendants	CAE et portage Micro	Micro	Micro Entrepreneurs indépendants	Groupement	Micro Entrepreneurs indépendants Portage / CAE	Micro Portage Entrepreneurs indépendants
<b>Nature des métiers en FAA</b>	Diplôme sup.	Diplôme sup.	Non-qualifiés	Diplôme sup.	Diplôme sup	Diplôme sup	Diplôme sup.

TABLEAU 1 (SUITE)

	Boucheries Raymond	Fast InfoDev	Mikado	ESS Conseil	SI²	Mon Petit Jardin	Ingénierie & Dév.
<b>Activité</b>	Boucherie	Développement informatique	Développement d'échappement games	Formation, études et conseil	ESN	Paysagisme	Ingénierie (études & dev.)
<b>Nb. Salariés permanents</b>	25	3	7	2	43	-	7
<b>Nb. Salariés non permanents</b>	~3	1	2	0	0	-	0
<b>Nb. FAA</b>	0	~40	~4	10	~110	0	1
<b>Nb. Entretiens</b>	3	3	5	3	2	2	2
<b>Direction</b>	1	1	4	2	1	1	1
<b>Management</b>	1	1	0	0	0	1	0
<b>Corps So.</b>	1	0	0	0	0	0	0
<b>FAA</b>	0	1	1	1	1	0	1
<b>Doc.</b>	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non
<b>Statuts des FAA</b>	NC	Micro Entrepreneurs indépendants Portage / CAE	Micro Entrepreneurs indépendants	Micro Portage Entrepreneurs indépendants	Portage Entrepreneurs indépendants	NC	CAE
<b>Nature des métiers en FAA</b>	Qualifiés.	Diplôme sup.	Diplôme sup.	Diplôme sup	Diplôme sup	Non-qualifiés	Diplôme sup

L'ensemble des matériaux a été étudié par des méthodes comparatives<sup>7</sup>. Les productions intermédiaires nécessaires à cette démarche ont été de deux sortes, une monographie pour chaque entreprise et un tableau de comparaison (en annexe du rapport).

Les monographies avaient pour but de faire émerger la cohérence interne de chaque situation et de conserver une nuance dans les descriptions.

Les tableaux de comparaisons avaient pour but d'effectuer des rapprochements et d'identifier des tendances, à partir de douze critères synthétiques (chacun « fort », « moyen » ou « faible », détail en Tableau 2), réalisés en double codage ou triple codage par les personnes ayant conduit les entretiens de l'étude de cas concernée. Ces critères sont issus de la littérature, et notamment de l'ouvrage de Leighton & al.<sup>8</sup>. En cas de désaccord sur un critère, le retour à la monographie correspondante permettait de définir le critère de manière consensuelle.

TABLEAU 2 - CRITÈRES UTILISÉS POUR LES COMPARAISONS	
Critères descriptifs	Critères évaluatifs
Process de sélection des FAA	Rapport aux FAA de l'entreprise
Process d'accueil et d'intégration des FAA	Activité des FAA dans l'entreprise
Process administratif des FAA	Valeur ajoutée des FAA pour l'entreprise
Management ou pilotage de l'activité des FAA	Responsabilité assumée par l'entreprise envers les FAA
Process de sortie de l'entreprise des FAA	Politique de type GRH de l'entreprise envers les FAA
Gestion des risques associés au recours à des FAA	Sentiment d'appartenance des FAA envers l'entreprise

Le tableau de comparaison a été réarticulé ensuite en plusieurs tableaux de comparaisons triés, classés ou séparés, pour plus de lisibilité. Ils ont permis de faire apparaître des tendances, via des rapprochements<sup>9</sup> et des tables de vérité<sup>10</sup>.

L'ensemble de ces éléments a permis de proposer l'analyse ci-après.

<sup>7</sup> Cécile Vigour, *La comparaison dans les sciences sociales : pratiques et méthodes*, Paris, La Découverte, 2005, 335 p.

<sup>8</sup> Patricia Leighton et al., *Out of the shadows : managing self-employed, agency and outsourced workers*, 1. ed., Oxford, Butterworth-Heinemann, 2007.

<sup>9</sup> C. Vigour, *La comparaison dans les sciences sociales*, op. cit.

<sup>10</sup> Howard Saul Becker, *Les ficelles du métier : comment conduire sa recherche en sciences sociales*, Paris (France), La Découverte « Recherches », 2013.

## 2 | TPE, PME et FAA

Cette étude a fait apparaître une grande variété d'usage des FAA par les TPE et les PME de l'échantillon. Cette diversité est riche d'enseignement : elle suggère en effet que toute PME ou TPE pourrait trouver dans le recours aux FAA des leviers d'action pour s'adapter ou dépasser des situations de crise.

### Quel usage des FAA ?

#### Diversité mais intérêt

La comparaison des cas étudiés a fait apparaître dans un premier temps une grande diversité de situations. Aucun des critères observés dans la démarche ne présente, en effet, de résultat unique pour l'ensemble des cas, et aucun cas ne présente d'homogénéité complète (uniquement des critères « forts » ou « faibles ») dans l'évaluation de ses critères. Les vingt cas étudiés sont ainsi, de fait, vingt « configurations » différentes de recours aux FAA.

Ce premier résultat montre que, de manière relativement logique et prévisible, il ne saurait y avoir de principe général et unique dans l'usage et le recours aux FAA. Au contraire, l'enjeu principal d'un usage maîtrisé et créateur de valeur des FAA par les TPE-PME va être d'adapter cet usage aux particularités de l'entreprise, à ses dimensions contingentes et à ses choix stratégiques. Cette diversité permet néanmoins de constater qu'il peut y avoir une réelle pertinence du recours à des FAA pour les TPE et PME.

Plus précisément (cf. Tableau 3), on constate que dans l'ensemble de l'échantillon seule une minorité d'entreprises n'a qu'un intérêt global "faible" aux FAA (4 entreprises sur l'ensemble). Cela peut sans doute s'expliquer par le fait que l'immense majorité des entreprises interrogées (15 entreprises) recourent aux FAA pour leur cœur de métier. Il est donc logique qu'on trouve aussi une majorité des entreprises qui trouvent une valeur ajoutée "forte" ou "moyenne" à l'emploi de personnes en FAA.

TABLEAU 3 - PLACE DES FAA DANS L'ACTIVITÉ DES ENTREPRISES DE L'ÉCHANTILLON

	Fort	Moyen	Faible	NC
Rapport global aux FAA	7	9	4	-
Activité des FAA	15 (Cœur de métier)	3 (Compétentes complémentaires)	1 (Soutien-support)	1 (Pas de FAA à date)
Valeur ajoutée des FAA pour l'entreprise	8	6	4	-

Lecture : sept entreprises de l'échantillon ont un « rapport global aux FAA » catégorisé comme « Fort »

L'échantillon ayant été constitué de manière ouverte, sur le simple motif de « recourir, avoir recours, ou envisager de recourir à des FAA », on aurait pu supposer une plus grande diversité dans les activités confiées aux personnes en FAA. En effet, on considère dans une approche gestionnaire classique que les stratégies d'externalisation ne concernent pas le cœur de métier<sup>11</sup>. Or, on constate dans notre échantillon un recours massif à cette main-d'œuvre sur le cœur de métier des entreprises, y compris sur des sujets techniques ou impliquant de fortes compétences. Ces éléments sont relativement contradictoires avec la littérature et sont donc un enseignement important de cette étude<sup>12</sup>. Ils permettent de sortir d'un discours simpliste expliquant que les FAA sont simplement à utiliser comme gestion par l'externalisation de questions secondaires pour l'entreprise.

Indirectement, ce résultat valide aussi la pertinence de l'échantillon : ces situations positives et choisies ont normalement la capacité d'être des enseignements pour d'autres TPE-PME.

### Des secteurs d'activité privilégiés ?

Une étude plus attentive de la diversité de l'échantillon permet de constater la présence d'un bloc de TPE-PME dont le modèle économique et/ou organisationnel semble fortement lié aux FAA (critère rapport global « fort », usage sur le « cœur de métier » et valeur ajoutée « forte »). L'analyse des caractéristiques des sept entreprises de l'échantillon qui présentent ces trois critères est éclairante (cf. Tableau 4) :

TABLEAU 4 - ENTREPRISE AVEC UN RAPPORT « FORT » AUX FAA				
	L'escape-mobile	Fast InfoDev	Skilld	Performance & Positivité
<b>Activité</b>	Conseil, Formation & Animation QSE	Développement informatique	Développement informatique	Formation & événementiel QSE
<b>Nb. Salariés permanents</b>	4	4	20	1
<b>Nb. Salariés non permanents</b>	1	1	0	0
<b>Nb. FAA</b>	10	~40	~50	~80
<b>Rapport aux FAA</b>	FORT Beaucoup de fonctions support Volonté de diriger le modèle vers plus de FAA	FORT Fondement du modèle économique et de l'organisation	FORT Fondement du modèle économique et de l'organisation	FORT Fondement du modèle économique et de l'organisation
<b>Activité des personnes en FAA</b>	Compétences complémentaires Cœur de métier	Cœur de métier	Cœur de métier	Cœur de métier
<b>Valeur ajoutée du recours aux FAA</b>	FORTE Flexibilité géographique, compétence spécifique. Sécurité financière « Scalabilité » du modèle économique	FORTE Flexibilité et expertise Externalisation du risque économique et compensation par la culture	FORTE Flexibilité et expertise Externalisation du risque économique et compensation par la culture	FORTE Flexibilité géographique Sécurité financière « Scalabilité » du modèle économique

<sup>11</sup> Gabrielle Schütz, « Se « recentrer » sur son « cœur de métier ». L'externalisation des services généraux des entreprises », *Revue Française de Socio-Économie*, 2019, n° 23, no 2, p. 181-201 ; Jérôme Barthélémy, « Comment réussir une opération d'externalisation », *Revue française de gestion*, 1 août 2004, vol. 30, no 151, p. 9-30.

<sup>12</sup> Alison Davis-Blake et Brian Uzzi, « Determinants of employment externalization : A study of temporary workers and independent contractors », *Administrative science quarterly*, 1993, p. 195-223.

TABLEAU 4 - ENTREPRISE AVEC UN RAPPORT « FORT » AUX FAA (SUITE)

	SI <sup>2</sup>	Improvea	Etud'Ecolo
<b>Activité</b>	ESN	Formation et conseil	Bureau d'étude
<b>Nb. Salariés permanents</b>	43	42	20
<b>Nb. Salariés non permanents</b>	0	8	0
<b>Nb. FAA</b>	~110	~750	~6
<b>Rapport aux FAA</b>	FORT Modèle éco. et base de l'orga.	FORT Indispensable au modèle économique et à l'organisation	FORT Régulier et utile
<b>Activité des personnes en FAA</b>	Cœur de métier	Cœur de métier Compétences complémentaires	Compétences complémentaires Cœur de métier
<b>Valeur ajoutée du recours aux FAA</b>	FORTE Flexibilité et expertise Externalisation du risque économique	FORTE Flexibilité et expertise Externalisation du risque économique	FORTE Recours à de la compétence, co-construction de valeur

En effet, elles ont comme point commun d'être positionnées sur le secteur de « l'économie de la connaissance », c'est-à-dire sur des services ou productions non-matérielles et mises en œuvre par des personnes en général qualifiées<sup>13</sup>. L'usage des FAA est alors pour elles un moyen d'accéder de manière flexible (notamment ponctuelle dans le temps et le lieu) à des expertises poussées. On constate d'ailleurs que la majorité d'entre elles a dans leur effectif plus de personnes en FAA que de salariés permanents, ce qui montre une intégration complète de cette forme de main d'œuvre à leur modèle économique et une décision stratégique forte (mais dissociée de la notion de flexibilité et de l'enjeu de ponctualité).

Ces entreprises, dont le modèle économique est spécifiquement basé sur le recours à des FAA, permettent de bien distinguer de fait deux situations différentes : les cas de recours à des prestataires « dits classiques » et ceux de recours à des FAA. Si c'est la même chose juridiquement dès lors qu'on est dans une relation commerciale (ce qui sera le cas avec une entreprise prestataire, mais aussi avec des FAA en microentreprise, en société, en CAE ou en portage salarial), on constate néanmoins que les deux relations se distinguent en pratique. En effet, le recours à des prestataires est classique dès lors qu'on est sur un besoin ponctuel et différent de l'activité (un plombier, un site internet...). Le recours à des FAA s'inscrit, dans notre échantillon, dans des logiques de plus long terme, pouvant donc aller jusqu'aux fondements du modèle économique des entreprises étudiées (ces dernières étant donc toutes dans ce cas).

<sup>13</sup> Peter F. Drucker, « Knowledge-Worker Productivity : The Biggest Challenge », *California Management Review*, Winter 1999, vol. 41, no 2, p. 79-94.

## Les configurations de recours « positif » aux FAA pour les TPE-PME

Plus largement, une analyse systématique de cet échantillon a permis d'identifier **cinq situations** pour lesquelles le recours à des FAA semble pertinent et utile pour des TPE-PME.

Ces cinq situations représentent des configurations de quatre critères : FAA sur le **cœur de métier** vs. FAA de **compétences périphériques ; croissance de l'entreprise** vs. activité pérenne ; **défiance** envers les FAA vs. acceptation des FAA ; et **outillage fort** de gestion des FAA vs. gestion « bricolée ».

- Les entreprises qui ont un **modèle économique dédié** : cœur de métier + outillage fort + croissance

Pour ces entreprises, les FAA sont au cœur de l'activité et de la rentabilité. De fait, le recours est outillé, et *a priori* associé à une situation de croissance économique (puisque le modèle est *a priori* fonctionnel et un avantage concurrentiel). L'enjeu n'est alors pas pour elles d'y trouver un intérêt, mais d'anticiper les crises et les aléas. En effet, leur force étant ce recours aux FAA, il est nécessaire de le sécuriser, y compris face aux crises.

### Le cas de Skilld, entreprise au modèle dédié

Skilld est une PME de développement informatique créée en 2012. Elle est gérée par trois associés (l'un en charge de l'administratif et du commercial, l'un des opérations et un de la R&D et du développement). Elle compte une vingtaine de permanents, un effectif stable depuis 2015 mais qui camoufle une évolution dans les manières de travailler (de plus en plus efficace).

L'entreprise fonctionne sur un cœur de salariés permanents en charge de la chefferie de projet, de l'administratif et de la relation client (commercial et pilotage) et sur une nébuleuse de freelances développeurs payés à la tâche (à l'heure) et géré via une plateforme de suivi particulièrement développée. Ils sont 40 à 80, tous à l'étranger (Ukraine, Russie, Pérou). La volumétrie est assez stable, autour de 5 000 heures par mois dans l'année de facture de personnes en FAA.

Les processus de gestion existent *de fait* mais se sont développés « *naturellement, avec le temps, par un peu tout le monde* ». Au départ c'était très informel. Cela conduit à ce que le responsable des opérations assume par exemple que, concernant les contrats, « *j'en ai déjà signé mais je sais pas ce qu'il y a dessus, de toute façon ils sont à moitié en Russe* ». Les différents process ont été « bricolés » et stabilisés par les personnes concernées, mais ça n'a jamais été une réflexion stratégique. Cet historique "bricolé" n'empêche toutefois en rien les processus de gestion d'être aujourd'hui présents et particulièrement structurants de l'activité. Cela devient clef parce que l'évolution du fonctionnement rend le management des personnes en FAA plus compliqué, que les chefs de projets ont plus de travail et des équipes moins stables, donc n'ont pas le temps de former les gens. L'entreprise déclare qu'il faudrait travailler dessus, mais personne n'a le temps « *et ça commence à piquer, mais que depuis cette année ou la fin de l'année dernière* », dit le responsable des opérations.

Le modèle répond à une contrainte de l'activité (élasticité et parfois urgence) et fonctionne car les tâches sont décomposables en bloc de 2h. Il y a une distinction de fait entre les freelances qui travaillent à temps plein et/ou depuis longtemps et ceux qui sont plus ponctuels, même si les process de gestion sont les mêmes. Le réseau de personnes en FAA existant est une source importante de nouveaux candidats en FAA. « *On fait travailler les gens qu'on connaît, avec qui on a confiance* », dit la chargée administrative. Ils sont testés en condition pour validation.

- Les entreprises qui ont besoin de **soutien à l'activité** : cœur de métier + défiance

Pour ces entreprises, le recours à des FAA ne peut être que ponctuel. Elles souhaitent en effet ne pas externaliser d'activité clef, en général pour intégrer le mieux possible leur chaîne de valeur, mais n'ont pas le choix pour des raisons exogènes. Leur enjeu est alors de sécuriser la relation avec les personnes en FAA pour pouvoir s'en détacher dès que possible, sans pour autant que cela soit une rupture du pacte de confiance qui les unit. Les risques de temps de crise ne sont donc pas au centre de leurs préoccupations.

### Le cas de Mikado, entreprise qui utilise les FAA en soutien à son activité

Mikado est une entreprise de développement (conception, fabrication et installation) d'escape-games. Sept permanents, deux non-permanent.e.s qu'ils voudraient pérenniser, et quelques personnes en FAA encore lorsqu'une surcharge d'activité ou des décalages de chantier les empêchent d'assurer toute la production en interne (1 à 4 selon les périodes). Le collectif existe depuis 2017 et se structure dans sa forme actuelle depuis un peu plus d'un an.

C'était au départ un collectif de personnes en FAA rassemblées autour d'une SARL classique (un associé et un salarié), qui souhaite évoluer vers une forme coopérative de salariés. Les membres étaient en micro-entreprise, en régime des auteurs ou en CAE. Ils sont tous aujourd'hui salariés en CDI sur des contrats équivalent les uns aux autres (temps plein de même salaire).

La volonté de changement de format a été induite par des difficultés de gestion. En effet, la tarification des personnes en FAA et sous relation de prestataires implique de « sur-facturer » le temps de travail, pour provisionner vacances et risque de précarité. Cela conduit mécaniquement la structure collective à dégrader sa rentabilité, au point de ne pas réussir à conserver une trésorerie de roulement. Cela pose évidemment d'importants problèmes de gestion. Comme le dit un des permanents, « *l'ancien système nous a ruiné !* ». Il y a aussi un projet politique d'équité de traitement et de sécurisation des parcours par un salariat équivalent pour toutes et tous. Cette équité était très compliquée à garantir quand chacun et chacune dépendait d'un statut juridique différent associé à des droits différents.

Leur situation un peu spécifique, tout comme celle de la personne en FAA interrogée, soulève la question de la technicité du sujet des FAA et des contractualisations. Globalement, leur formation sur le sujet est surtout passée par leur réseau (qui est étendu et regroupe une grande diversité de compétences).

- Les entreprises qui ont besoin de **soutien à la flexibilité** : cœur de métier + outillage fort

Ces entreprises souhaitent limiter le recours aux FAA, en général pour intégrer le mieux possible leur chaîne de valeur ou pour des questions de maintien des compétences en interne, mais recourent volontairement aux FAA pour se donner une flexibilité nécessaire dans la gestion de leur activité. Leur enjeu est alors de sécuriser et d'outiller la relation aux FAA pour pouvoir y recourir souvent de manière efficace, alors que ça n'est pas le principe central de leur organisation. En période de crise, il est en revanche à craindre que certaines personnes en FAA, servent, justement, à gérer les variations d'activité, et ce réellement à leur détriment<sup>14</sup>.

### Le cas de Code Academy, qui utilise les FAA comme soutien à leur flexibilité

Code Academy est une entreprise en forte croissance qui propose des formations rapides au développement informatique ou au développement web. Elle a des campus (de petites tailles) dans toute l'Europe et développe son offre distancielle depuis la crise du Covid. Elle a une équipe permanente d'une soixantaine de personnes.

La majorité des personnes en FAA sont des enseignants, qui sont alors en contrat de prestation. La volonté de l'école est toutefois de limiter cela, et ils en contrôlent l'effectif en veillant à ce que cela reste une population minoritaire. Ils privilégient d'ailleurs le rapprochement et l'intégration en tant que salariés de ces effectifs.

Ils y voient un intérêt dans les cas où une session n'a pas de garantie de continuité, puisqu'ils sont ainsi plus flexibles. C'est toutefois au prix d'un surcoût important. Ils pointent aussi une plus grande difficulté à la co-construction, qui est un besoin de leur activité. Deux ou trois de leurs freelances le restent cependant par choix et sont néanmoins très investis dans le fonctionnement de l'école ; ce qui leur permet de conserver ce régime « dérogatoire » à la stratégie de l'école. Ils ont dans ce cas un contrat mensualisé et forfaitisé, pour que les situations ne puissent pas être source de conflit.

Ils pointent aussi un risque sur la propriété intellectuelle, lorsque les freelances travaillent à développer des contenus pour l'école. Rien ne les empêche de développer simultanément des projets personnels identiques, ou d'ensuite aller les proposer à la concurrence. Mais sur ce dernier point, ils peuvent aussi bénéficier de la dynamique inverse.

Leur procédure d'intégration est importante et identique pour les personnes en FAA et pour les salariés (tuteur attitré, 4 sessions par an avec tous les nouveaux). Ils déclarent pourtant qu'ils ont dû le réduire par manque de ressource et qu'ils espéraient faire mieux.

<sup>14</sup> Cela peut être à nuancer dans la mesure où des dispositifs de protection existent pour ces personnes « externes » : le portage salarial a par exemple pu négocier l'accès à l'activité partielle pour les salariés portés.

- Les entreprises qui utilisent les FAA comme **ressources complémentaires**: compétences périphériques

Dans le cas de l'utilisation de FAA par l'entreprise comme ressources complémentaires, on se situe dans une démarche d'externalisation classique, où le recours à des FAA peut apporter des économies par rapport à des offres de service d'entreprises de prestation, ou éventuellement une meilleure capacité à piloter la relation de sous-traitance<sup>15</sup>. Leur enjeu est alors de minimiser les difficultés dans tous les aspects des relations avec les FAA.

### Le cas de Coop'Infogérance, qui utilise les FAA comme ressources complémentaires

C'est une entreprise d'infogérance et de services informatiques spécialisée dans le service aux PME. Elle est sous statut coopératif et porte des valeurs de proximité et de confiance, portées par les deux associés, tant envers les clients que les salariés. Ils ont une chargée administrative, en emploi partagé via un groupement d'employeur.

Il y a une volonté d'intégrer les prestataires et les FAA, dans un premier temps en les considérant et en les traitant « au même titre » que tous les salariés, et dans un second temps en privilégiant le recrutement en interne. Toutefois la présence rare de la personne et le fait de son arrivée récente dans l'entreprise en groupement d'employeur empêche une réelle intégration.

Ils présentent par ailleurs peu de réflexion sur ces sujets. La raison d'avoir fait appel à cette FAA est le soutien opérationnel, la sécurisation des process, le gain de temps pour que le reste de la structure se concentre sur leur cœur de métier. Conscient de pouvoir internaliser, ils se sont néanmoins rendu compte que c'était trop chronophage et qu'ils l'auraient fait moins bien. Les premiers bilans de la direction sont très positifs, tant en termes d'intégration que d'exécution des missions. Le GE est pour eux une excellente décision et la répartition des tâches se passe bien.



<sup>15</sup> Ottmann, Jean-Yves, Xavier Baron, et Matei Gheorghiu. « Quand les formes de contrôle contredisent les conditions de l'autonomie dans les services. Le cas d'un prestataire de maintenance multiservice des entreprises (facility management). » RIMHE: Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise, 2020, no 2, p. 79-94. Minchella, Delphine et Edouard Vinçotte. « Qu'est-ce qu'une bonne prestation ? La problématique des attentes dans un contexte d'externalisation d'un service. » Gestion 2000, 2021, vol. 38, no 2, p. 115-134.

- Les entreprises qui utilisent les FAA pour soutenir leur **stratégie de croissance** : cœur de métier ou compétence périphérique + croissance

Pour ces entreprises, les FAA sont *a priori* une question ponctuelle : elles s'en saisissent pour soutenir ou accélérer une période de croissance. Le recours est alors volontaire, mais avec vocation à réintégrer ensuite comme salariés classiques les personnes (ou du moins, les fonctions), que ce soit pour intégrer la chaîne de valeur ou pour maîtriser les compétences en interne.

### Le cas de L'Escapemobile, entreprise qui recourt aux FAA dans le cadre de sa croissance

C'est une entreprise spécialisée en formation et événementiel, qui organise des « escape games » de sensibilisation à la santé & sécurité au travail, en présentiel chez leurs clients. Créée en 2019, la société vit une belle croissance, malgré une période de « vide » durant le Covid. L'entreprise recourt de plus en plus aux FAA, à la fois pour des fonctions de soutien-support (la communication et la fonction commerciale notamment) et pour une partie de leur cœur d'activité (les événements et les formations). Ils ont d'ailleurs une volonté de développer ce dernier point sous une forme intermédiaire entre le prestataire « dirigé » et un réseau de franchisés « autonomes ». Plus largement, le recours aux FAA leur est indispensable pour la flexibilité et la sécurité (en termes de non-engagement financier) qu'il leur apporte. Enfin, elle recourt à des personnes en FAA pour des expertises spécifiques afin de compléter son catalogue lors de demandes spécifiques. Cela est toutefois largement dû aux besoins importants de l'entreprise qui est en phase de croissance. Le modèle pourrait ensuite reposer davantage sur des salariés, exceptés pour d'éventuelles compétences complémentaires.

En effet, la dirigeante identifie bien les risques associés à cet usage « intensif » des FAA. Tout d'abord, sur la qualité des livrables. Ainsi, elle explique que « *on n'est pas là sur les interventions des prestataires : comment savoir si le message de l'entreprise n'est pas dévoyé ?* ». Cela d'autant plus qu'il y a une volonté d'autonomie des indépendants. Face à cela elle dit « *qu'il faut manier avec subtilité l'art de la négo* ». Enfin, elle identifie une difficulté dans la construction d'une relation à long terme, et notamment dans la valorisation des efforts du côté des personnes en FAA : « *pour des sous-traitants apporteurs d'affaires, j'ai noté une forte envie de faire partie de la société, et c'est plus compliqué à gérer. Ils se sentent lésés de ne pas être plus impliqués* ».

L'entreprise a mis en place une intégration de 2 jours pour les nouveaux indépendants chargés de faire les événements, durant cette période de transition. Une personne est aussi dédiée à leur gestion, qui se structure de plus en plus. La « manager » des FAA explique ainsi qu'il y a « *une fiche d'organisation (plusieurs onglets, une info générale, adresse, contact, prestation...) [...] [qu'ils valident ensemble], et ensuite ils partent en prestation. [...] On a travaillé sur 3 gros processus : préparation en amont, prestation, satisfaction* ». Toutefois, malgré cette volonté, il reste encore du chemin à parcourir : « *forcément je vois une différence entre les salariés et les prestataires. Je les connais moins, avec les salariés j'ai des liens de collègues, on parle en dehors du boulot... Les liens vont se créer plus lentement. Parfois on a des prestataires et des salariés qui travaillent ensemble sur une même prestation. Ça nous est arrivé en octobre, on a travaillé tous ensemble en tant qu'Escapemobile, sans distinction de statut (presta ou salarié). Mais ces moments sont rares* ».

**De fait, il serait intéressant d'aider les TPE-PME à identifier dans laquelle de ces situations elles se situent. Cela pourrait leur donner une indication des types de FAA auxquelles elles pourraient recourir, dans quel enjeu stratégique, avec quels risques et quel besoin d'outillage de la relation.**

---

## Quelle gestion des FAA ?

Dès lors qu'une entreprise souhaite recourir régulièrement à des FAA, se posent des questions de *management* de ces personnes et de leur travail.

### La gestion des ressources humaines des personnes en FAA

Il semble nécessaire de s'interroger sur les enjeux du recours à ces formes externes et alternatives de main d'œuvre en termes de gestion des ressources humaines. Là encore, il n'existe pour ainsi dire pas de recherches robustes sur ces questions émergentes, même si la littérature sur les avantages et inconvénients du recours à l'intérim est foisonnante et peut être un point de départ intéressant<sup>16</sup>. Un chapitre de l'ouvrage de Leighton & al<sup>17</sup>. y est consacré, sans pour autant être complètement satisfaisant. Plus récemment, Cross & Swart constatent la « non-pertinence » de la gestion des ressources humaines classique sur ces questions<sup>18</sup>, qui sont pourtant dans les périmètres d'enjeux de la fonction.

Toutefois, cette question théorique n'est pas toujours si importante pour les TPE-PME. En effet, ce sont des organisations où, dans tous les cas, les questions RH sont souvent limitées et gérées directement par les dirigeants<sup>19</sup>. De fait, notre échantillon a montré la mise en place relativement rare de « politique RH » à destination des personnes en FAA. Lorsque des éléments ont été mis en place, c'était souvent autour de deux questions « RH » principales : la formation et la fidélisation. Ce sont deux dimensions qui s'inscrivent dans une relation de long terme avec les personnes en FAA. Cela concerne donc en priorité les entreprises qui se positionnent sur un modèle dédié ou de ressources (durables) complémentaire, dans une moindre mesure celles qui recourent aux FAA dans un cadre de soutien à l'activité ou à la flexibilité, et pas du tout celles pour qui l'usage des FAA est une stratégie de croissance.

---

<sup>16</sup> Catherine E. Connely et Daniel G. Gallagher, « Emerging Trends in Contingent Work Research », *Journal of Management*, novembre 2004, vol. 30, no 6, p. 959-983.

<sup>17</sup> P. Leighton et al., *Out of the shadows*, op. cit.

<sup>18</sup> David Cross et Juani Swart, « The (ir)relevance of human resource management in independent work : Challenging assumptions », *Human Resource Management Journal*, 29 mai 2021, p. 1748-8583.12389.

<sup>19</sup> Denis J Garand, *Les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) en petites et moyennes entreprises (PME) : une synthèse de la documentation empirique*, PhD Thesis, Université du Québec à Trois-Rivières, s.l., 1992 ; Saïd BALHADJ, « LA PROBLEMATIQUE DE LA GRH DANS LES PME : SPECIFICITES ET BESOINS », *Dossiers de Recherches en Économie et Gestion*, 1 juin 2012, Vol. 1, p. 219-230.

- La question de la formation et de l'accompagnement

Plusieurs entreprises ont indiqué avoir besoin de maîtriser le développement des compétences de leurs équipes. Les groupements d'employeurs semblent être particulièrement attentifs à ces questions. Ainsi, le gérant du Camping des Pins (moins d'une dizaine de salariés et deux personnes en FAA, salariés en groupement d'employeurs) est aussi président du groupement d'employeur local et l'utilise pour cela :

*Son [le gérant] principe est d'investir sur des personnes [en groupement d'employeur] sur la durée, c'est une relation différente de celle avec des saisonniers ponctuels. Il s'investit dans la carrière des personnes, pour les faire évoluer, y compris en multisectoriel en dehors de son camping, mais aussi au sein du camping. Il travaille aussi avec les OPCO pour les formations professionnelles de tous les salariés du/en GE. Cet élément a été confirmé par le salarié interrogé: le GE lui a permis de s'implanter sur un nouveau territoire de manière pérenne, de se former et finalement de signer un CDI avec une grosse augmentation. (Extrait de la monographie du Camping des Pins)*

Skilld, pour leur part, paient à leurs développeurs en FAA les plus réguliers des heures de « contribution bénévole » à la technologie open-source qu'ils utilisent. Cela leur permet de développer les compétences de leurs équipes en FAA mais aussi de les fidéliser (cf. ci-après) et d'être référencé en tant qu'entreprise dans les organisations mondiales ayant le plus contribué à la technologie DRUPAL<sup>20</sup>.

La question de la formation et de l'accompagnement des FAA pourrait donc être pris en compte par les TPE-PME qui souhaitent établir une relation durable avec ces personnes.

Dans les cas où la relation est une relation d'emploi tripartite (GE, portage, CAE), l'obligation légale théorique concerne la structure intermédiaire-employeur. Il y aurait dans ce cas soit à doubler les enjeux de formation (gérée en parallèle par la structure employeuse et par la structure utilisatrice), ou un lien à créer et à entretenir sur cette question entre l'employeur et l'utilisateur.



<sup>20</sup> <https://www.drupal.org/organizations>

- La question de la fidélisation

Plusieurs des entreprises utilisatrices ont indiqué avoir un enjeu de fidélisation de leurs FAA.

Ils ont la volonté et un intérêt à maintenir un lien fort et durable avec les personnes avec qui ils travaillent depuis plusieurs mois voire années et qui connaissent bien leur entreprise, leur équipe et leur mode de fonctionnement.

Ainsi, une personne en FAA de Société Réglementée a été augmentée unilatéralement par l'entreprise : elle ne l'avait pas demandé, mais le manager a considéré, d'une part, qu'elle était positionnée sur des tarifs inférieurs au marché et, d'autre part, qu'elle était indispensable à son équipe et qu'il ne pouvait pas se permettre qu'elle envisage un départ. De même, les entreprises de l'échantillon qui recourent à des groupements d'employeurs le font systématiquement dans un optique de long terme, via des CDI partagés entre plusieurs employeurs. Skilld essaient quant à eux d'avoir un mélange équilibré de développeurs en FAA « stabilisés », qui travaillent pour eux plutôt à temps plein et à long terme, et de personnes en FAA « ponctuelles », qui travaillent pour eux de manière plus irrégulière ou partielle. Les dirigeants d'ESS Conseil ou de Management & Positivité expliquent aussi privilégier les collaborations durables avec leurs intervenants en FAA. Toutefois, ce besoin exprimé n'est pas toujours associé à la mise en place d'actions structurées. On a cité précédemment Skilld et Société Réglementée, qui mettent en œuvre des actions volontaires de fidélisation. ESS Conseil et Fast Infodev tentent aussi par exemple « d'animer » leurs réseaux de personnes en FAA et d'en faire des « collectifs » pérennes dans le temps.

Le recours à une table de vérité montre par ailleurs que la présence d'une politique de GRH forte, donc basée sur le long terme, est systématiquement liée à un fort sentiment d'appartenance des personnes FAA à l'entreprise, mais sans que la réciproque soit vraie (Tableau 9). On peut donc faire l'hypothèse que c'est donc un levier de fidélisation des FAA qui fonctionne.

TABLEAU 9 - TABLE DE VÉRITÉ POUR LE SENTIMENT D'APPARTENANCE	
SI	ALORS
Politique de type GRH de l'entreprise envers les FAA = <b>FORT</b>	Sentiment d'appartenance des FAA à l'entreprise = <b>FORT</b>

*Lecture : toutes les entreprises avec le critère « Politique de type GRH de l'entreprise envers les FAA » évalué comme « FORT » présentent aussi le critère « Sentiment d'appartenance des FAA à l'entreprise » évalué comme « FORT ».*

*Toutefois, la réciproque n'est pas vraie : il existe dans l'échantillon des entreprises avec un « fort » sentiment d'appartenance des FAA mais sans une « forte » politique de type GRH.*

Ainsi, différentes formes de « politiques RH » peuvent être mises en place dans le but de fidéliser des FAA. Elles vont dépendre de la nature de l'activité et de l'entreprise. Les TPE et PME qui souhaiteraient développer un modèle d'affaire basé sur le recours au FAA devraient cependant anticiper cette question.

## Management des FAA

Le recours aux FAA pose des questions de management « quotidien » de ces derniers. Pourtant, le management effectif des travailleurs concernés est un réel angle mort de la recherche, si on excepte les travaux de Leighton, eux-mêmes peu nombreux et réalisés uniquement au Royaume-Uni<sup>21</sup>.

Or, l'état de l'art tend à suggérer que ces formes d'emploi<sup>22</sup> sont en croissance, ou du moins qu'elles sont vouées à perdurer. Il semblerait donc nécessaire, dans cette « recomposition » de la relation d'emploi de penser le management de ces travailleurs. Doit-il être différent ? Doit-il être spécifique ? Davantage de recherches sur ce sujet sont certainement nécessaires, mais notre échantillon permet déjà d'identifier plusieurs axes : au préalable la présence ou non d'un processus d'intégration (« onboarding ») et trois méthodes différentes de management (par supervision directe, par l'écrit ou l'expertise).

### ● L'intégration des personnes en FAA à l'entreprise

Concernant la présence d'un processus d'intégration, on constate que le sujet semble dépendant de l'importance donnée au management ou au pilotage des personnes en FAA par l'entreprise (cf. Tableau 8). En effet, les entreprises qui ont une volonté et des outils ou des actions de management ou de pilotage des personnes en FAA ont tendanciellement de meilleurs processus d'intégration. A l'extrême inverse, les entreprises qui ne managent pas les personnes en FAA auxquelles elles recourent n'ont pas non plus de processus d'intégration pour eux. **On peut faire de ce constat la supposition que l'intégration est un outil de management parmi d'autres et non une fin en soi.** En effet, une développeuse en FAA pour Société Encadrée rappelle que « on [les personnes en FAA] voit la différence de traitement avec les salariés. Pas toujours conviés à tous les événements. On flotte un peu en dehors du système. ».

TABLEAU 9 - CROISEMENT DES CRITÈRES « MANAGEMENT OU PILOTAGE DE L'ACTIVITÉ DES FAA » ET « PROCESSUS D'ACCUEIL ET D'INTÉGRATION DES FAA »

		Evaluation du critère « Processus d'accueil et d'intégration des FAA »		
		FORT	MOYEN	FAIBLE
Evaluation du critère « Management ou pilotage de l'activité des FAA »	FORT	4	2	1
	MOYEN	0	3	2
	FAIBLE	0	1	4

Lecture : parmi les sept entreprises qui ont le critère « Management ou pilotage de l'activité des FAA » évalué comme « Fort », quatre ont le critère « Processus d'accueil et d'intégration des FAA » évalué comme « Fort », deux comme « Moyen » et une comme « Faible ».

<sup>22</sup> Martine D'Amours, *Le travail indépendant un révélateur des mutations du travail*, Québec [Que.], Presses de l'Université du Québec, 2006.

Il est intéressant de constater que les entreprises avec un processus d'intégration « fort » sont notamment La ferme du Petit Bois et le Camping les Pins, qui sont utilisateurs de groupements d'employeurs pour des emplois non-qualifiés et pour qui les personnes en FAA sont gérées comme des salariés normaux avec, notamment, un management direct et quotidien important. Par ailleurs, contrairement à un recours à de l'intérim ou à des saisonniers, la relation d'emploi est pour ces entreprises voulue à long terme. De fait, elles investissent du temps et des efforts dans l'intégration des personnes. La Boucherie Raymond, lorsqu'on leur pose la question, se projettent de même dans une intégration « *identique à celle des salariés* ». L'Escapemobile, entreprise de cinq permanents et environ dix personnes en FAA qui recourt à ces formes d'activités pour porter les incertitudes de sa croissance rapide, investit de même dans deux jours de formation et intégration pour ces personnes de manière à garantir tant la qualité de leurs interventions que la pérennité de leur relation. Code Academy avait de même des journées d'intégration pour tous les nouveaux enseignants de tous les campus, qu'ils soient salariés ou en FAA. Elles ont été abandonnées par contraintes budgétaires, mais les personnes interrogées indiquent leur volonté de les remettre en place dès que possible.

Toutefois, toutes les entreprises ne sont pas aussi structurées. Ainsi, Skilld, malgré l'importance donnée aux FAA dans leur modèle, a un processus d'intégration relativement léger : une page Wiki, un « bienvenue » sur le channel général de leur outil de communication et une première série de tâches imposées par les chefs de projets et non sélectionnées en autonomie par le développeur en FAA. Et à l'extrême, certaines entreprises, comme BeSafe ou Etud'Ecolo, n'ont aucunement réfléchi à la question, ce qui « déporte » les éventuelles actions et responsabilités de « début » de relation avec une personne en FAA sur les salariés de terrain qui devront travailler avec elle.

Les entreprises peuvent donc utiliser la mise en place de processus d'intégration dédiés aux FAA comme processus de management. **Selon la quantité de FAA et la complexité de l'activité, cette question devrait être anticipée, et normalisée via des processus d'intégration réfléchis et adéquats.**

- Management par la supervision directe

Une fois que les FAA travaillent de manière effective pour ou dans l'entreprise utilisatrice, avec ou sans procédure d'intégration initiale, il va se poser la question de leur management quotidien. La notion de « management » est d'ailleurs problématique pour les situations qui se rattachent contractuellement à de la prestation, puisqu'elle serait un risque de requalification (le contrôle direct est en effet significatif d'une relation de subordination). On pourra toutefois dans ce cas parler de « pilotage de l'activité » ou tout simplement de la manière de garantir la qualité, la quantité et les délais du travail réalisé. Toutefois, ce n'est pas parce qu'il est interdit de le nommer pour des raisons juridiques que, pour autant, le phénomène n'existe pas. On peut donc questionner légitimement dans ce rapport le « management » des personnes en FAA.

La première des méthodes de « management » des personnes en FAA est un management par la supervision directe, par les managers de proximité « normaux » de l'entreprise utilisatrice. Notons que, bien évidemment, c'est dans ce cas que le risque de requalification peut être particulièrement important (sauf pour les GE qui en sont exclus, et pour le portage salarial et les CAE qui en sont en théorie protégés). Cela n'empêche pas de nombreuses entreprises de l'échantillon de faire ainsi. Pour celles en groupements d'employeurs (Coop'Infogérance, La Ferme du Petit Bois et le Camping des Pins), c'est normal et légal. Pour d'autres entreprises (Société Réglementée par exemple), le cadre juridique est plus ambigu.

Toutefois, à un niveau théorique, cette manière de faire ne pose pas question : il est évident qu'elle va fonctionner.

## ● Management par l'écrit

Un nombre significatif d'entreprises de l'échantillon fonctionne toutefois autrement, et se repose entièrement sur un management par l'écrit. C'est le cas de Skilld et de l'Escapemobile notamment. Pour Skilld, cela s'inscrit plus largement dans un modèle de travail international et asynchrone, sur plusieurs fuseaux horaires différents. Pour l'Escapemobile, c'est une volonté de maîtrise de la qualité par la rédaction de procédures très poussées, probablement due au passé professionnel des permanentes de la structure. De leur côté, ESS Conseil commence à développer des éléments en ce sens sous l'impulsion de la certification Qualiopi, qui oblige à une démarche qualité poussée avec ses sous-traitants (cette démarche pouvant notamment être une formalisation écrite des procédures pour différentes situations). De même pour Mikado, pour leur part porté par les enjeux de rigueur et de planification d'une activité de conception et de construction divisée entre de multiples professionnels.

Au-delà de ces situations particulières, on voit bien l'intérêt de cette démarche. D'une part, certains modèles impliquent une rotation plus ou moins importante des personnes en FAA, avec donc potentiellement un coût en temps important pour l'entreprise utilisatrice et un risque réel sur la qualité du travail (dès lors que c'est le cœur de métier de l'entreprise). L'existence de procédures et de consignes écrites est dans ce cas un gain de temps évident pour les managers de proximité de l'entreprise tout autant qu'une sécurisation de la qualité. D'autre part, cette méthode diminue le risque de requalification dans le cas de recours à des prestataires **(à condition que les procédures soient « de qualité » et non « de travail »)**.

Le management des personnes en FAA par l'écrit est donc une réelle possibilité pour toute TPE-PME qui souhaite développer ces formes d'organisation.

## ● Management par la responsabilisation et l'expertise

Enfin, plusieurs entreprises de l'échantillon ont une gestion du travail des personnes en FAA « par l'expertise » et la responsabilisation. Cette approche est cohérente avec le fait que beaucoup des entreprises de l'échantillon sont inscrites dans « l'économie de la connaissance ». Pour reprendre la distinction de Bouchez<sup>23</sup>, les personnes en FAA employées dans ce cadre sont même en large partie des « professionnels de la connaissance ». Or, la notion de « professionnels » (de l'anglais *professionals* et non dans son sens français plus générique) renvoie largement au principe de leur autonomie et de leur capacité à contrôler par eux-mêmes leur travail.

Dans le domaine de la formation, ESS Conseil, Performance & Positivité ou Code Academy vont donc ainsi « manager par la sélection », en veillant à la qualité des profils des personnes en FAA qui vont travailler avec ou pour eux. Ils ne managent ensuite pas ou peu leur activité concrète. Dans le domaine technique, Skilld, SI<sup>2</sup> ou Fast'Infodev font de même, même si ces entreprises ont toutes les trois une vérification formelle des compétences des personnes en FAA qui les rejoignent, en général sous la forme d'une première tâche ou mission courte et supervisée pour contrôle.

De fait, les TPE-PME inscrites dans l'économie de la connaissance peuvent mettre en place des procédures de sélection pointue, garantissant la qualité des profils retenus en FAA, plutôt que des mécanismes de management direct ou indirect du travail de ces personnes.

---

<sup>23</sup> Jean-Pierre Bouchez, « Manager des travailleurs professionnels du savoir. Enjeux et perspectives », *Revue française de gestion*, 2006, vol. 32, no 168-169, p. 35-54.

## Gestion des risques

Un dernier enjeu qui émerge de la littérature (essentiellement de l'ouvrage de Leighton & al.<sup>24</sup>) est celui de la gestion des risques associés au recours à des FAA. On peut notamment distinguer les risques juridiques, économiques et de maîtrise (et de conséquence) des départs.

Concernant cette gestion des risques, on constate par l'usage d'une table de vérité que les entreprises avec une forte importance donnée aux FAA pour l'activité de l'entreprise présentent une meilleure gestion des risques associés au recours à ces derniers. Ce résultat semble relativement logique, mais il était souhaitable de le confirmer !

Par ailleurs, le fait que l'entreprise présente une bonne rigueur administrative dans la gestion de ses FAA semble une condition obligatoire mais insuffisante à la présence d'une bonne gestion des risques. Ce n'est toutefois pas réciproque, et ce n'est donc pas la présence d'une bonne gestion des risques qui entraîne la mise en place de processus administratifs (Tableau 7). De même, des entreprises qui n'ont pas une importance « forte » donnée aux FAA ont *quand même* une bonne gestion des risques (par exemple parce qu'elles ont de bons processus administratifs !).

TABLEAU 9 - TABLE DE VÉRITÉ POUR LA GESTION DES RISQUES

SI	ALORS
Importance donnée aux FAA = <b>FORT</b>	Gestion des risques entraînés par le recours aux FAA = <b>FORT</b> ou <b>MOYENNE</b>
Gestion des risques = <b>FORT</b>	Process administratif = <b>FORT</b>

*Lecture : toutes les entreprises présentant le critère « Importance donnée aux FAA » évalué comme « Fort » présentent le critère « Gestion des risques entraînés par le recours aux FAA » évalué comme « Moyen » ou « Fort ». Toutefois, la réciproque n'est pas vraie : il existe dans l'échantillon des entreprises avec une « Forte » gestion des risques mais une importance « Faible » portée aux FAA.*

### ● La rigueur contractuelle

Les entreprises qui présentent une gestion des risques « forte » passent dans les faits souvent par une attention poussée à la rigueur de la contractualisation : définition stricte des obligations des personnes en FAA, mais aussi clarification préservant du risque de requalification. Ainsi, Performance & Positivité utilise un contrat de sous-traitance particulièrement détaillé, précisant les enjeux de propriétés intellectuelles, les risques de requalification, les obligations de qualité en termes de déroulement de l'intervention de la part des FAA, etc.

<sup>24</sup> P. Leighton et al., *Out of the shadows*, op. cit.

- Le risque de requalification

Le risque de requalification lorsqu'on recourt à des FAA sous statut de prestation est réel.

Le lien de subordination, inhérent à tout contrat de travail, est caractérisé par l'exécution d'un travail sous l'autorité d'un employeur qui a le pouvoir de donner des ordres et des directives, d'en contrôler l'exécution et de sanctionner les manquements de son subordonné. Peut constituer un indice de subordination le travail au sein d'un service organisé lorsque l'employeur en détermine unilatéralement les conditions d'exécution<sup>25</sup>. Il convient de préciser que l'existence d'un contrat de travail ne dépend ni de la volonté des parties ni de la qualification donnée à la prestation effectuée mais bien des conditions dans lesquelles est exercée l'activité du prestataire, c'est à dire des circonstances de fait<sup>26</sup>.

Au cours des années récentes, l'impulsion donnée par le statut d'autoentrepreneur au développement des activités indépendantes, avec la loi de modernisation de l'économie du 4 août 2008 s'est accompagnée d'une nouvelle forme de fraude. Le recours abusif à des statuts de non-salariat en vue d'éviter tout ou partie des responsabilités de l'employeur demeure une pratique répandue dans de nombreux domaines d'activité (secteur du BTP, livraison de repas à domicile, maintenance aéronautique, etc.)<sup>27</sup>. Ces travailleurs indépendants, souvent micro-entrepreneurs, fragiles économiquement, travaillent pour certains dans des conditions caractérisant un service organisé, sous la direction et le contrôle d'un seul donneur d'ordre. L'abus du statut de travailleur indépendant permet également de s'affranchir d'une partie de la réglementation travail, telles les limitations de la durée du travail et les durées minimales de repos.

Le Ministère du travail a ainsi également réalisé un guide sur l'état du droit sur la qualification des travailleurs des plateformes en mai 2017 afin de « *présenter de manière synthétique les enjeux de la qualification de travailleur salarié et les différents critères juridiques, en lien avec l'économie des plateformes numériques, qui peuvent y conduire. Ce guide a vocation à éclairer les entrepreneurs et travailleurs des plateformes et à fournir aux administrations un appui (...)* »

Cela n'a pas empêché les contentieux de perdurer. Les arrêts récents relatifs aux plateformes de mise en relation par voie numérique, dont l'arrêt de la Cour de cassation du 22 mars 2020 est le plus emblématique<sup>28</sup>, sont l'occasion de rappeler que la jurisprudence relative aux faux indépendants (contentieux de la requalification en contrat de travail devant les conseils de Prud'hommes) n'est pas nouvelle.

Sur ce point, aucune des entreprises de l'échantillon n'a semblé au courant ou sensibilisée, à l'exception peut-être de Performance & Positivité, qui l'inclut en partie dans les formulations de leurs contrats.

**Si le recours à certaines formes de FAA (groupement d'employeur, portage salarial, CAR) permet de minimiser ce risque, il semble donc important et nécessaire de sensibiliser les TPE-PME à ces enjeux, d'autant plus que le risque financier d'une procédure au prud'homme serait pour ces dernières particulièrement importante.**

---

<sup>25</sup> Cour de cassation, chambre sociale, 13 novembre 1996, Société générale, 94-13187

<sup>26</sup> 1<sup>re</sup> chambre civile de la Cour de cassation, 24 avril 2013

<sup>27</sup> Commission nationale de lutte contre le travail illégal, *Plan national de lutte contre le travail illégal. Partie 2 - Propositions 2019-2020*, s.l., Ministère du travail, 2019.

<sup>28</sup> Arrêt n°374 du 4 mars 2020 (19-13.316) - Cour de cassation - Chambre sociale

## ● Prévoir le départ

L'absence d'anticipation des départs des personnes en FAA est un risque important.

Dans le cas des groupements d'employeurs, il peut se poser deux situations différentes : la perte d'un des co-employeurs, ou le départ du salarié ou de la salariée. Dans le premier cas, le risque va être porté par le groupement en tant qu'acteur : il doit assurer le salaire de la personne malgré tout et va donc devoir trouver un nouveau co-employeur. Cette recherche risque toutefois d'être complexifiée par la nécessité de combiner les plannings annuels (ou hebdomadaires) de travail. C'est toutefois de l'ordre du possible, et les groupements d'employeurs œuvrent beaucoup à la formation de leurs salariés qualifiés ou non pour faciliter ces « transitions professionnels ». Dans le cas du départ d'un ou d'une salarié(e), ce sera la capacité à trouver une personne capable et motivée à l'idée d'occuper plusieurs postes différents qui posera difficulté. Toutefois, c'est là encore de la responsabilité du groupement d'employeurs et non de l'entreprise utilisatrice, et c'est le cœur de métier du GE.

Dans le cas des autres formes alternatives d'activité, les choses sont plus risquées pour les entreprises utilisatrices. Avant tout, elles ne contrôlent pas forcément le départ des personnes en FAA auxquelles elles recourent. En effet, selon les modalités contractuelles il peut être possible aux FAA de rompre la relation quand bon leur semble. Ce sera aggravé dès lors que l'entreprise est dans une démarche de soutien à la flexibilité : par définition, dans ce cas, elle ne va pas s'engager sur une contractualisation régulière et durable. Improveva et Skilld ont par exemple été confrontés plusieurs fois au problème. De plus, l'absence de délais d'annonce (si c'est simplement le non-renouvellement d'un contrat arrivé à terme) peut empêcher tout transfert ou tuilage avec la personne, salariée ou FAA, qui sera amenée à reprendre les missions qui étaient celles de la personne en FAA sur le départ. Code Academy fait courir ses contrats de prestation sur l'ensemble d'une période de formation pour éviter ce risque, mais d'autres entreprises de l'échantillon n'ont pas réfléchi à la question.

Enfin, au-delà des coûts et difficultés entraînés par le départ, il peut aussi se poser la question de la propriété intellectuelle de l'entreprise. Code Academy, une PME de formation au développement web d'environ soixante permanents et vingt-cinq intervenants réguliers en FAA, a rapidement clarifié dans leurs conventions contractuelles les enjeux de propriété des contenus des formations. Toutefois, ils reconnaissent que le contrôle *a posteriori* de ces questions en cas de départ d'une personne en FAA est compliqué. C'est aussi présent dans les conventions de Performance & Positivité.

**Il semble donc nécessaire d'aider les TPE-PME à prévoir le départ de leur FAA, dans toutes les dimensions que cela peut avoir.**

## Quelles responsabilités envers les personnes en FAA ?

### Sentiment de responsabilité des entreprises utilisatrices

Concernant la responsabilité des entreprises en termes de conditions de travail et de conditions d'emploi des personnes en FAA, on a identifié dans l'échantillon des entreprises deux sources différentes déclarées par les dirigeants à la mise en place de politique en ce sens.

La première est ce qu'on pourrait qualifier de « conviction politique ».

Par exemple, Mikado, une entreprise de conception, fabrication et installation d'escape games de sept permanents, un CDD et trois personnes en FAA souhaite sortir du système des FAA :

*C'était au départ un collectif de FAA rassemblé autour d'une SARL classique (un associé et un salarié), qui souhaite évoluer vers une forme coopérative de salariés. Les membres étaient en micro-entreprise, en régime des auteurs ou en CAE. Ils sont tous aujourd'hui salariés en CDI sur des contrats équivalents. [...] Il y a un projet politique d'équité de traitement et de sécurisation des parcours par un salariat équivalent pour toutes et tous. Cette équité était très compliquée à garantir quand chacun et chacune dépendait d'un statut juridique différent associé à des droits différents. (Extraits de la monographie de Mikado)*

Autre exemple, ESS Conseil est une petite structure de trois associés (deux salariés permanents et un en FAA), qui recourt aux services d'une petite dizaine de personnes en FAA supplémentaires.

*L'entreprise veille aux problématiques de précarité des FAA, par conscience politique du problème. Il leur est notamment garanti une rémunération la plus élevée possible. (Extrait de la monographie de ESS Conseil)*

De même, la dirigeante de L'Escapemobile explique que « comme [elle n'est] pas à l'aise avec ces statuts et la fragilité attenante en termes de protection sociale notamment, donc [elle] les paye plus. [Elle] regarde aussi les films de Ken Loach (rire) ».

Deux entreprises avec une responsabilité forte assumée envers les personnes en FAA auxquelles elles recourent n'ont toutefois pas une explication de « conviction politique ». Il s'agit de Skilld et de Fast InfoDev. Dans ces deux cas, c'est la notion de « communauté » qui est explicitement mise en avant. Pour Fast InfoDev, par exemple :

*Il y a une prise en compte des problématiques individuelles, qui a été particulièrement marquée pendant le ralentissement d'activité de la crise Covid (ils ont veillé à continuer de payer les « petits facteurs » en priorité, car ces derniers n'avaient donc pas eu la possibilité d'avoir de l'argent de côté). Leur gestion des FAA passe essentiellement par de la relation humaine et une dimension de responsabilisation et de communauté, tant dans la sélection que l'intégration que sur la durée. (Extrait de la monographie de Fast InfoDev)*

La différence entre ces deux approches étant probablement « envers qui » les dirigeants se sentent une responsabilité. Dans le cas d'une conviction politique, c'est « envers toutes les personnes en FAA » ; dans le cas d'une vision communautaire c'est « envers les personnes en FAA qu'ils connaissent personnellement ». Ainsi, en mars 2022, Skilld réfléchissait à la possibilité d'offrir des contrats de travail classiques (donc permettant l'obtention de titres de séjour) à leur développeur en FAA Russes avec qui la collaboration était ancienne, et qui souhaitaient quitter leur pays par suite de l'invasion de l'Ukraine.

**Cela conduit évidemment à cet enjeu : comment sensibiliser les TPE-PME à la « responsabilité » éthique qu'elles pourraient avoir envers les personnes en FAA auxquelles elles recourent, à défaut d'obligations légales ?**

## Statuts salariés vs. non-salariés

De manière concrète, cet enjeu de « responsabilité » ne s'applique pas de la même manière selon les statuts juridiques des FAA.

- Les statuts salariés (GE / portage / CAE)

La crise Covid a pleinement montré les limites fortes pour une partie des FAA de la protection sociale accessible<sup>29</sup>. Certes, certaines entreprises, telles Skilld ou Fast Info'Dev ont tâché de compenser les difficultés de la période, mais dans une large mesure les FAA de notre échantillon n'ont pleinement été protégés que lorsqu'ils étaient rattachés à un statut salarié, qu'il soit partagé (groupements d'employeurs) ou auto-géré (portage salarial ou CAE). Cela confirme la position de Mouriaux<sup>30</sup> sur l'intérêt de ces formes statutaires, et ce tout particulièrement dès lors que les travailleurs et travailleuses concernées auront pour clientes des TPE-PME, dont on peut supposer la plus grande fragilité face aux crises. La responsabilité de ces dernières est ainsi assurée par les mécanismes de solidarités collectives.

- Les statuts non-salariés (microentreprise / SASU)

Pour ces formes de prestation contractuelle, il n'existe quasiment aucun dispositif de solidarité collective, et il se peut que les dispositifs ad hoc mis en place lors de crises soient insuffisants.

**C'est donc bien pour eux qu'il semble important de sensibiliser les TPE-PME à une forme de responsabilité.**

## Protection sociale

L'accès à la protection sociale est un enjeu problématique et bien identifié des formes alternatives d'emploi. C'est notamment le cas des formes non salariées, et à l'inverse les groupements d'employeurs ne sont absolument pas concernés. Entre les deux (portage et CAE), cela dépendra des montants de rémunération des prestations<sup>31</sup>. Toutes les dimensions de la protection sociale vont être concernées : assurance vieillesse, assurance maladie, assurance invalidité et assurance chômage.

La plupart des entreprises interrogées ne s'étaient pas penchées sur la question, excepté celles positionnées sur une « prise de responsabilité » par « convictions politiques » (par exemple Mikado ou ESS Conseil). Pour Skilld et Fast Infodev, la question était perçue mais écartée par le fait que les niveaux de rémunération de leurs FAA étant particulièrement élevés, c'était à ces derniers de s'occuper de ces enjeux.

**Globalement, les personnes en FAA interrogées dans le cadre de cette étude n'étaient elles-mêmes que peu au courant de ces enjeux. Il y a donc un réel enjeu à accompagner la sensibilisation à ces questions des différents acteurs.**

<sup>29</sup> Karin Schulze Buschoff et Paula Protsch, « (A-)typical and (in-)secure ? Social protection and « non-standard » forms of employment in Europe », *International Social Security Review*, octobre 2008, vol. 61, no 4, p. 51-73 ; France Stratégie, *Nouvelles formes du travail et de la protection des actifs. Enjeux*, s.l., 2016 ; Cécile Jolly et Emmanuelle Prouet, *L'avenir du travail : quelles redéfinitions de l'emploi, des statuts et des protections ?*, s.l., France Stratégie, 2016.

<sup>30</sup> « Groupement d'employeurs et portage salarial : salariés à tout prix ? », *Connaissance de l'Emploi*, juillet 2005, no 19.

<sup>31</sup> Jean-Claude Barbier, « Marches du travail et systèmes de protection sociale : pour une comparaison internationale approfondie », *Sociétés contemporaines*, 2002, vol. 45-46, no 1, p. 191 ; Marie-Christine Bureau, Frédéric Rey et Carole Tuchszirer, « Nouvelles formes d'emplois et de travail, nouveaux enjeux syndicaux ? », *La Revue de l'Ires*, 2020, n°101-102, no 2, p. 49 ; K.S. Buschoff et P. Protsch, « (A-)typical and (in-)secure? », art cit ; C. Jolly et E. Prouet, *L'avenir du travail : quelles redéfinitions de l'emploi, des statuts et des protections ?*, op. cit. ; Alexis Louvion, « Une travailleuse en quête de protection : Le portage salarial comme fragile outil de sécurisation », *La Nouvelle Revue du Travail*, 31 octobre 2017, no 11.

## Coûts et rémunération

- Le prix de la flexibilité, le coût de la précarité

Tout d'abord, la présence dans une proportion significative de l'échantillon d'entreprises veillant aux niveaux de rémunération des FAA auxquels elles recourent montre que la précarisation de ces derniers n'est pas tant statutaire *en soit* que liée aux contextes économiques et aux chaînes de valeur dans lesquels ils agissent. Ainsi, Mikado, ESS Conseil, L'Escapemobile ou encore Fast Info'Dev prennent notamment en compte les limites du statut de microentreprise et cherchent à en éviter la précarité liée<sup>32</sup>. Cela se transfère de fait aux statuts de prestataires moins fragiles (SASU, SARL, etc.). **Toutefois, cette prise en compte ne semble déclenchée que par une contextualisation politique de la question par les dirigeants ou par une relation communautaire de ces derniers avec leurs FAA.** Ces éléments sont une limite importante pour espérer voir la situation des FAA s'améliorer massivement et rapidement.

Il semble nécessaire en conséquence d'accompagner la prise de conscience des entreprises sur cet enjeu. La flexibilité doit représenter un coût pour l'entreprise sinon elle se fait au prix de la précarisation des personnes en FAA. Cette dimension doit être intégrée aux calculs des cinq modèles de recours : modèle dédié, compétences complémentaires ou les trois soutiens (à l'activité, à la flexibilité ou à la croissance).

**Il est certain que recourir aux FAA devrait coûter plus cher que de recourir à des salariés ; en contrepartie il faut que les gains et avantages pour l'entreprise utilisatrice soient réels.**

## Le dialogue social

Concernant le dialogue et la représentation sociale des FAA, cette étude confirme que dans les grosses PME, les personnes concernées par ces statuts font face à une impossibilité de représentation et de dialogue social<sup>33</sup>. En effet, aucun des CSE des entreprises concernées de l'échantillon ne s'étaient saisies de la question des FAA (même si dans un cas, Coworking44, l'élue que nous avons interrogée a pris conscience de la situation à la suite de nos questions, et aller mettre le sujet à l'ordre du jour de leurs échanges avec les autres élus).

Toutefois, dans les entreprises de plus petite taille, le contact direct entre personnes en FAA et dirigeants permet de fait un dialogue, tant sur les conditions d'emploi que de travail, rendant la question moins prégnante. **Cela confirme d'ailleurs la capacité des TPE et PME à avoir un management responsable**<sup>34</sup>.

<sup>32</sup> Sarah Abdelnour, *Moi, petite entreprise*, Paris, PUF Éditions, 2017 ; C. Jolly et E. Prouet, *L'avenir du travail : quelles redéfinitions de l'emploi, des statuts et des protections ?*, op. cit. ; Laure Omalek et Laurence Rioux, *Emploi et revenus des indépendants*, s.l., INSEE, 2015.

<sup>33</sup> M.-C. Bureau, F. Rey et C. Tuchsirer, « Nouvelles formes d'emplois et de travail, nouveaux enjeux syndicaux ? », art cit ; Susanne Pernicka, « Organizing the Self-Employed: Theoretical Considerations and Empirical Findings », *European Journal of Industrial Relations*, juillet 2006, vol. 12, no 2, p. 125-142 ; Michael Wynn, « Organising Freelancers: A Hard Case or a New Opportunity ? » dans Andrew Burke (ed.), *The handbook of research on freelancing and self-employment*, Shankill, Senate Hall Ltd, 2015, p. 111-120.

<sup>34</sup> Françoise Quairel et Marie-Noëlle Auberger, « Management responsable et PME : Une relecture du concept de « responsabilité sociétale de l'entreprise » », *La Revue des sciences de gestion : direction et gestion*, 2005, vol. 40, no 211/212, p. 111-126.

Les travailleurs en forme alternative d'activité tendent à être exclus des mécaniques traditionnelles de représentation sociale<sup>35</sup>. De nouvelles formes d'engagement, de représentation et de négociations sont certainement à inventer<sup>36</sup>. D'ici que cela existe, les dirigeants et dirigeantes d'entreprise ont surtout à se souvenir de cela, de manière à conserver une capacité d'échange et de dialogue constructif avec les personnes en FAA, que ce soit lors de temps définis et contractualisés (une forme d'équivalence au IRP), ou de manière plus informelle.

<sup>35</sup> CES, *Towards new protection for self-employed workers in Europe*, <https://www.etuc.org/fr/document/towards-new-protection-self-employed-workers-europe>, 2016, (consulté le 24 juin 2021) ; Josépha Durringer, « Quel droit social en Europe face au capitalisme de plateforme ? », *La Nouvelle Revue du Travail*, 2 juillet 2018, no 13 ; S. Pernicka, « Organizing the Self-Employed », art cit ; M. Wynn, « Organising Freelancers : A Hard Case or a New Opportunity ? », art cit.

<sup>36</sup> Steven Bouvier, « Livreur.ses de tous les pays, unissons-nous ! : "Delivery people from all countries, unite !" », *Mouvements*, 2018, vol. 95, no 3, p. 140 ; C. Jolly et E. Prouet, *L'avenir du travail : quelles redéfinitions de l'emploi, des statuts et des protections ?*, op. cit.



### 3 | TPE et PME face aux crises

La démarche d'enquête a permis de questionner la manière dont les entreprises ont été impactées par la crise du Covid-19. Certes, cette crise a été spécifique, et elles le sont toutes différemment. Toutefois, il ressort des témoignages une convergence d'éléments qu'on peut probablement généraliser à l'ensemble des situations de crise. Ces éléments convergents pointent vers trois enjeux spécifiques aux TPE-PME en période de crise : la trésorerie, le manque de modèles d'affaire alternatifs et la dépendance aux aides publiques. Nous verrons par la suite (section 5.) que ces trois enjeux recoupent potentiellement la question des FAA.

---

#### Faible trésorerie

Le premier enjeu pour les TPE-PME (bien qu'il puisse évidemment concerner toutes les entreprises) va être le manque de trésorerie, qui va représenter un risque majeur en période de crise.

*La période Covid a été extrêmement problématique, puisqu'elle a entraîné un arrêt total de l'activité, et ce bien au-delà du premier confinement. Les utilisateurs commencent à peine [en novembre 2021] à revenir régulièrement. L'entreprise a failli déposer le bilan, et sa situation financière est encore extrêmement fragile, malgré les aides du gouvernement. (Extrait de la monographie de Cowork44)*

*La volonté de changement de format a été induite par des difficultés de gestion. En effet, la tarification des FAA prestataires implique de "sur-facturer" le temps de travail, pour provisionner vacances et risque de précarité (note : ils étaient surtout en micro-entreprise et en maison des artistes, un seul était en forme salariée via une CAE). Comme cela dégrade la rentabilité, cela empêche mécaniquement la structure collective de se constituer une trésorerie significative, jusqu'à poser des problèmes de gestion. Comme le dit un des permanents, "l'ancien système nous a ruiné !". (Extrait de la monographie de Mikado)*

La crise du Covid-19 a d'ailleurs été tellement extrême que les aides publiques ont permis aux entreprises de la dépasser. Toutefois, dans le cas d'une situation plus mitigée, ou plus durable, les dirigeants et dirigeantes des entreprises que nous avons interrogées expliquent que cela représente pour eux une difficulté centrale.

Au-delà des situations de crise, le manque de trésorerie est aussi un frein à l'investissement. Ainsi, l'Escapemobile se voit freinée dans son développement par les investissements nécessaires (le risque économique étant quand même trop important pour les envisager à crédit). De même, l'entreprise Mikado est bloquée dans un cercle vicieux où le manque de trésorerie les empêche de recruter de nouveaux permanent.e.s sur des contrats salariés de moyenne échéance, ce qui les oblige à recourir à des prestataires trop chers à courte échéance, ce qui dégrade leur rentabilité et les empêche au final d'investir sur le plus long terme avec le recrutement de salariés, etc.

De fait, l'enjeu de la trésorerie est central pour les TPE-PME, et tout usage de FAA devra prendre cette question en compte.

---

## Manque de modèle d'affaire alternatif

La diversification est, par définition, une stratégie de croissance. De fait, une TPE-PME a peu de chance de s'être écartée de son produit ou service initial. En effet, seule une minorité des entreprises de l'échantillon, comme Skilld, ESS Conseil ou la Ferme du Petit Bois, ont mis en place une diversification effective de leurs activités (Skilld a deux modèles d'affaire très différents ; ESS Conseil a des activités d'études, de formation et de développement de jeux ; et la Ferme du Petit Bois transforme une partie de sa production et a une activité de vente de proximité – pour les produits bruts ou transformés).

Or, une activité diversifiée est un facteur de résistance aux crises. Il est en effet possible que seule une partie des activités soient impactée par la crise, selon la nature de cette dernière. ESS Conseil n'a par exemple pas trop été impacté par la crise Covid-19 : si ses activités d'étude et d'intervention ont ralenti (continuation d'un gros projet sur trois ans, mais impossibilité de signer de nouveaux contrats pendant près de six mois), leurs activités de formation professionnelle (centrées sur le numérique) ont globalement été maintenue ou légèrement décalée (mais passées en distanciel). De fait, si certaines activités ont pu être stoppées par la crise, leur diversité a permis que la crise ne soit qu'un « ralentissement » à l'échelle de l'ensemble de l'entreprise. A l'inverse, Improvea, qui ne fait que de la formation et sur des sujets largement en présentiels, a vu son activité plus lourdement handicapée par la crise, de nombreuses sessions étant simplement annulées et non reportées.

De même, la Boucherie Raymond, le Camping des Pins ont des activités qui pourraient paraître « par nature » restreintes à un modèle unique. Toutefois, la Ferme du Petit Bois, qu'on pourrait supposer sur le même modèle, développe une intégration de sa chaîne de valeur en complétant son activité principale de production agricole par une activité de vente de proximité et une de transformation alimentaire (à destination de la vente de proximité). Dans ce dernier cas, si la crise Covid-19 a eu un effet bloquant sur les activités de vente de proximité durant les confinements, l'activité historique, elle n'a évidemment pas été touchée.

C'est donc un enjeu pour les TPE-PME de diversifier leurs activités pour augmenter leur résistance aux crises, et non seulement dans un but de croissance stratégique. Or, comme nous le verrons par la suite, **les FAA peuvent être un levier pour cela.**

---

## Dépendance aux aides publiques en période de crise

L'ensemble des entreprises de l'échantillon, excepté la Ferme du Petit Bois, Skilld, SI<sup>2</sup> et, dans une moindre mesure, Coop'Infogérence, a été tributaire des aides publiques pour dépasser la période de crise. Cette question découle en partie, évidemment, de celle du manque de trésorerie. La période a en effet eu un impact sur l'ensemble des secteurs d'activité de service, à l'exception notable du développement et de l'exploitation informatique<sup>37</sup>. Dans ce dernier cas, le passage massif des entreprises au télétravail a même entraîné un surcroît important d'activité. La production alimentaire, elle, a dû continuer malgré des questions sanitaires bien réelles (les « travailleurs de première ligne »).

De fait, la quasi-totalité des entreprises de l'échantillon a bénéficié des aides du gouvernement, notamment l'activité partielle et/ou le prêt à 0 %. La plupart disent clairement que seules ces aides leur ont permis de passer la période de mise à l'arrêt quasi-totale de l'économie et celle de ralentissement, plus longue, qui a suivi. Certaines des entreprises, notamment Cowork44 ou Bikoopérative ont vu leur activité arrêtée bien plus longtemps que la simple durée des confinements - leurs services étant largement à destination des « bureaux » (c'est à dire d'espaces et de moment où les gens ne sont pas en télétravail). Il y a donc un fort enjeu pour les TPE-PME à pouvoir accéder aux dispositifs d'aide en période de crise, tant en termes d'information que de faisabilité ou, surtout, d'éligibilité.

Concernant ce dernier point, l'éligibilité, on constate que le dispositif majeur de la période - l'activité partielle - a été mis en place pour les salariés. Les travailleurs indépendants non-salariés (donc professions libérales, micro-entrepreneurs, gérants non-salariés, etc.), n'ont eux bénéficié qu'au fonds de solidarité, aide très conditionnée pouvant maximum atteindre 1 500 €. De fait, les entreprises de l'échantillon qui recourent aux groupements d'employeurs ont facilement pu bénéficier du dispositif le plus efficace. Il est d'ailleurs intéressant de constater que la FAA interrogée qui travaille au Camping des Pins est en emploi partagé avec un exploitant viticole. Elle a donc travaillé normalement chez ce dernier pendant la période et bénéficié de l'activité partielle pour les périodes où elle aurait dû être au camping. Elle a d'ailleurs préféré travailler trois semaines de plus sur l'exploitation vinicole - l'exploitant avait un besoin ponctuel de main d'œuvre supplémentaire - plutôt que de rester au "chômage partiel" lorsque la proposition lui a été faite.

À l'inverse, les entreprises qui recourent massivement à des formes de sous-traitance contractuelle ont été obligées d'externaliser sur les personnes en FAA auxquelles elles recourent les conséquences de la crise économique. Les dirigeants d'Improvea assument ainsi d'avoir simplement mis fin unilatéralement aux contrats de leurs formateurs, de même que ceux de SI<sup>2</sup> pour ceux parmi leurs projets impactés par la crise. On peut imaginer qu'ils auraient agi autrement si des aides publiques leur permettant de maintenir la relation avec les personnes en FAA auxquelles ils recourent avaient été disponibles.

---

<sup>37</sup> Le cas de Fast Infodev est spécifique : au moment de la crise l'entreprise était très jeune, et elle a donc été impactée par le « non-lancement » de nouveaux projets de développement sur la période, là où les projets déjà lancés continuaient normalement. De même, si le service de Société Réglementée qui recourt aux FAA - la DSI - a vu dans la crise un surcroît d'activité, le reste de l'entreprise a elle bénéficié des aides et « subi » la période.

## 4 | TPE et PME et FAA en période de crise

### Compenser un manque de trésorerie sans précariser ?

L'ensemble des entreprises de l'échantillon n'ont pas pu bénéficier des dispositifs de soutien liés au salariat durant la crise Covid-19. En effet, celles utilisatrices de relations contractuelles de prestation n'y ont pas eu accès. Dans ce cas, la situation a pu être gérée de manière particulièrement différente d'une entreprise à une autre.

Ainsi, le dirigeant de SI<sup>2</sup>, une entreprise de services numériques (ESN) d'une quarantaine de permanents et recourant à environ 150 personnes en FAA (entrepreneurs indépendants et auto-salariat), déclare à propos de la crise Covid « *[qu'] on a quand même réalisé un bénéfice en 2020 parce qu'on avait des sous-traitants justement, et donc on a pu gérer notre trésorerie. Malheureusement pour eux mais heureusement pour nous finalement* » (sous-entendu : « en mettant fin aux contrats de sous-traitance »). On est dans cet exemple dans un cas concret d'externalisation du risque économique, sans volonté de prendre en compte leurs enjeux de conditions de travail ou d'emploi, en tous cas en période de crise.

À l'inverse, sur la même période, le dirigeant de Skilld explique que « *je me sens responsable d'eux quand même, enfin, même s'ils sont [externes]. [...] On a remplacé le chômage partiel [en leur payant des heures de contribution à la technologie open-source], c'est uniquement notre choix...* ». Plus récemment, l'entreprise a engagé une réflexion pour offrir des contrats de travail classiques à leurs développeurs Russes en FAA qui souhaiteraient quitter leur pays à la suite de l'invasion de l'Ukraine. Ces deux exemples sont représentatifs de la diversité des manières qu'il y a de traiter les FAA.

Ces éléments sont de plus à croiser avec le fait qu'aucun des CSE des entreprises interrogées qui en disposent ne considère qu'il est dans leur périmètre de s'intéresser aux FAA. De fait, les personnes en FAA ne disposent pas d'un relai social pour s'opposer à la non prise en compte par les entreprises utilisatrices des problématiques qui les touchent.

De fait, cette question est un enjeu central du recours à des FAA par des TPE-PME en période de crise. Il faut absolument qu'elles anticipent ces situations pour prévoir des leviers et des méthodes de sécurisation des personnes en FAA sans que ce soit au détriment de leur trésorerie... et réciproquement.

Plusieurs pistes semblent émerger de nos résultats. Certaines sont complémentaires, d'autres peuvent être en partie contradictoires. Toutefois, elles donnent toutes à des TPE-PME des leviers pour équilibrer cette tension entre trésorerie et responsabilité en période de crise :

- Diversifier son activité, y compris grâce au recours à des FAA, pour être moins impactés par la crise (ESS Conseil, la Ferme du Petit Bois)
- Avoir suffisamment rémunéré les personnes en FAA durant les périodes fastes pour ne pas avoir à les compenser en période de crise (Skilld, Mikado, Fast'Infodev, ESS Conseil)
- Être attentifs aux situations individuelles problématiques par l'entretien d'une relation de qualité et individualisée avec les personnes en FAA (Etud'Ecolo, Skilld, Fast'Infodev, le Camping des Pins)
- Limiter l'effectif de FAA, que ce soit en nombre ou dans le temps (L'Escapemobile, Mikado, Bikoopérative)
- Privilégier les statuts protecteurs (le Camping des Pins, la Ferme du Petit Bois, Coop'Infogérence). Ce point semble central, il sera développé dans la section suivante.

---

### **Anticiper les crises en privilégiant les statuts protecteurs**

Il ressort de la comparaison des entreprises des positionnements potentiellement très différents en termes d'accompagnement de ces statuts pendant la crise. D'un côté, les entreprises utilisatrices d'une relation tripartite d'emploi salarié (groupement d'employeurs, portage salarial, CAE) ont pu accéder tout ou partie aux dispositifs d'accompagnement et d'aides mis en place par le gouvernement.

En effet, **la crise du COVID a mis en exergue le fait que les dispositifs d'urgences vont toujours être construits à partir des structures juridiques existantes, de manière à être effectifs le plus rapidement possible.** C'est d'ailleurs la prise en charge de l'activité partielle qui a été déterminante dans la sécurisation des entreprises sur la période et le maintien en emploi des travailleurs et travailleuses<sup>38</sup>.

De fait, les FAA de notre échantillon les plus proches d'un système salarial classique, les groupements d'employeurs, sont celles qui ont été le mieux prise en charge par la solidarité nationale lors de la crise du Covid-19, avec une mécanique « indolore » tant pour les entreprises concernées que pour les travailleurs et travailleuses des groupements.

Dans une moindre mesure, les personnes en CAE ou en portage salarial ont pu parfois bénéficier du système. Toutefois, les caractéristiques de ces statuts, certes salariés mais fondamentalement d'indépendants (notamment l'irrégularité de l'activité et des salaires), a été un réel frein à la possibilité de disposer de ces mécanismes.

Enfin, les FAA sous statut strictement indépendant (microentreprise ou entreprise classique) n'ont pu bénéficier au mieux que du fonds de solidarité, et encore de manière tout à fait inégale selon les personnes.

---

<sup>38</sup> <https://www.unedic.org/publications/premier-bilan-de-lactivite-partielle-depuis-le-debut-de-la-crise-covid-19> (consulté le 02/06/22).

De fait, l'étude des aides reçues par l'échantillon durant la crise Covid-19 suggère pour les entreprises utilisatrices de FAA de privilégier pour ces derniers les statuts plus proches du salariat dès lors qu'elles voudraient pouvoir bénéficier de dispositif public d'aide ou de solidarité pour les personnes en FAA auxquelles elles recourent en vue de traverser de futures crises.

### **Amorcer une phase de reprise ou de croissance grâce aux FAA ?**

Notre échantillon a montré que les FAA peuvent être une ressource précieuse non pas forcément pendant une crise, mais plutôt juste après. En effet, **si des entreprises utilisent avec succès ces possibilités pour soutenir une phase de croissance, cela signifie que les FAA pourraient être utilisées de la même manière pour soutenir une phase de reprise, pour une entreprise fragilisée au sortir d'une crise.**

Ainsi, la dirigeante de l'Escapemobile explique que : « *c'est une question de moyens à l'instant T, et visibilité en termes de trésorerie ! Je ne les ai pas. La période COVID qui revient est un bon exemple : il y a quelques semaines je faisais des plans sur la comète et voulais embaucher 6 salariés en 2022, maintenant je ne sais plus. Si j'ai du volume c'est mieux et même moins cher de prendre des salariés, mais là je ne l'ai pas mais j'ai des besoins en région sur toute la France.* » Les FAA sont donc pour elle un moyen de continuer sa croissance mais en adéquation avec les incertitudes de la crise. Dès lors qu'elle aura stabilisé son activité (et que le contexte le sera aussi), il sera plus intéressant pour elle de salarier les personnes concernées.

C'est donc une réelle possibilité d'usage des FAA pour les TPE-PME en période de crise, dans la continuité de tout ce qui a été présenté jusqu'ici.



## 5 | Les personnes en FAA

### Compenser un manque de trésorerie sans précariser ?

Les formes alternatives d'activité portent deux catégories d'enjeux en matière de conditions de travail pour les personnes qui font appel à ces dispositifs.

La première concerne **la sécurisation de la situation « d'emploi »**, pour tout le spectre des FAA : formes salariées relativement classiques (intérim ou groupement d'employeurs), formes salariées alternatives (portage salarial ou CAE) ou formes non salariées (microentreprise et autres formes de sous-traitance). Le rapport Gollac & Bodier<sup>39</sup> montre que les incertitudes sur le futur sont une source de stress et de risques psychosociaux. Le rapport de l'INSERM sur la santé des indépendants<sup>40</sup> confirme que c'est aussi une source de stress spécifiquement pour cette population.

La seconde concerne **la sécurisation de la situation « de travail »**, que ce soit en matière d'environnement ou de management. Seul le secteur de l'intérim est historiquement sensibilisé à ces questions, il y a donc un risque lors du recours aux autres statuts. En matière d'environnement, l'INRS rappelle ainsi<sup>41</sup> les réelles obligations des entreprises clientes en matière de santé et sécurité des travailleurs externes. En matière de management, **la gestion des externes est souvent un angle mort et les difficultés spécifiques sont mal perçues et, surtout, mal gérées** par les entreprises clientes. Ce dernier point est particulièrement problématique.

Enfin, et par ailleurs, il convient de mieux distinguer ces questions en fonction du statut de FAA. Les situations peuvent en effet être particulièrement variées entre, exemples extrêmes, des salariés de GE et des micro-entrepreneurs.

**De fait, il convient d'accompagner les TPE et PME à la compréhension des incertitudes et enjeux spécifiques à ces FAA, pour qu'ils puissent mettre en place une relation contractuelle qui sécurise à court, moyen et long terme la situation du travailleur, et la leur.**

Ces questions ont d'ailleurs été abordées au fil du rapport ; cette section en fera davantage une synthèse qu'une répétition.

<sup>39</sup> Michel Gollac et Marceline Bodier, *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser*, s.l., 2011.

<sup>40</sup> INSERM, *Stress au travail et santé -situation chez les indépendants. Une expertise collective de l'Inserm*, s.l., 2011.

<sup>41</sup> Aline Ménard, « Protection de la santé et de la sécurité des travailleurs indépendants », *Travail & Sécurité*, septembre 2010, no 709, p. 48-49.

---

## Conditions d'emploi

Sur la situation d'emploi, on peut distinguer un certain nombre d'enjeux pour les FAA.

- **Percevoir des revenus suffisants malgré des situations juridiques (charges) très variables ;**

Il est nécessaire aux personnes en FAA de disposer de ressources financières pour assurer leur propre sécurité à long terme, soit par le paiement de cotisation se déduisant de leur net disponible (GE, portage, CAE), soit par une démarche personnelle de capitalisation se déduisant de leur reste à vivre (les autres statuts). De fait, le coût pour les entreprises utilisatrices doit être sensiblement plus élevé que le reste à vivre « théorique » de la personne, sans différence à ce niveau-là avec le salariat classique.

Or, pour les personnes interrogées dans l'échantillon, ce point pouvait être très variable. Certaines étaient en statut salarial à temps plein et protecteur, même si dans ce cas souvent sur des niveaux de rémunération de fonctions non qualifiées (c'est le cas des entreprises en GE de l'échantillon). Leur sécurité future était dans ce cas assurée par les cotisations assumées par l'entreprise utilisatrice, de manière similaire à des salariés. D'autres pouvaient être particulièrement bien rémunérées car sur des fonctions d'expertise pointues (les développeurs de Skilld, SI<sup>2</sup> ou de Fast'Infodev, les experts de Ingénierie & Développement ou de Etud'Ecolo) mais sans que ce soit associé à un statut particulièrement protecteur (même si certaines cumulaient rémunération importante et portage salarial). Enfin certaines étaient rémunérées de manière confortable par conviction de l'entreprise utilisatrice (L'Escapemobile, ESS Conseil, Mikado), là encore sans association à un statut protecteur en lui-même. Dans ces cas-là, les personnes en FAA disposaient des ressources pour provisionner ou capitaliser des revenus pour leur sécurité de long terme. A l'opposé, pour d'autres entreprises de l'échantillon, la question des coûts associés aux niveaux de rémunération n'était pas conceptualisée (Cowork44, Bikoopérative, Mon Petit Jardin). Or, c'est sur ce terrain que peut prospérer des situations de risque de précarité pour les personnes en FAA.

C'est donc pour les personnes qui choisissent de devenir FAA, notamment en prestation, un vrai risque en termes de condition d'emploi, qui n'est aujourd'hui garanti ni par le droit ni par des chartes ou des dispositifs de qualité. **Ces enjeux sont donc entièrement déportés sur les personnes concernées** : il faut qu'elles soient conscientes de la nécessité pour elle de se garantir un niveau de rémunération suffisant et, ensuite, capables de le négocier.

- **Des cotisations sociales suffisantes pour une sécurité à long terme, là encore malgré des modes de cotisation très variables**

Les statuts salariés bénéficient du niveau de cotisation élevé associé : si leur reste à vivre peut sembler plus faible, c'est en réalité en contrepartie de droits en matière d'assurance chômage, d'assurance vieillesse et d'assurance maladie. La question de la protection sociale n'est pas « forcée » par les statuts.

Ce point a été abordé précédemment de manière indirecte en parlant des responsabilités des entreprises. Là encore, ces dernières ne sont pas contraintes au niveau juridique. Or, les personnes en FAA interrogées dans le cadre de cette étude ont montré peu de prise de conscience de cet enjeu. Tout au plus elles expriment une insatisfaction sur le sujet, telle cette micro-entrepreneuse qui travaille avec ESS Conseil : « *J'ai envie de travailler avec [Associé] et [Autre personne en FAA], donc le statut le permet, mais je ne pense pas que j'aurai fait le choix d'être en micro. [...] Les inconvénients sont les cotisations, il n'y a pas énormément de droits (chômage, retraite, etc.)* ».

Cela est d'autant plus significatif que les informations sont parfois compliquées à trouver et à comprendre pour des personnes qui n'ont pas été sensibilisées à cela. Une personne multi-statut qui collabore avec Mikado via une microentreprise ou parfois la Maison des artistes explique qu'elle a « *monté ces statuts au fur et à mesure des recherches de missions et de la découverte des contraintes légales à l'utilisation d'un statut. Ouverture des uns et des autres à chaque fois à la signature d'une mission. Beaucoup de recherches sur les sites institutionnels (savoir théorique) et sur les prestataires d'intermédiation, et beaucoup de conversations informelles avec des personnes indépendantes (deux personnes ressources en particulier, dont son compagnon qui a 10 ans d'expérience ; davantage sur la gestion de l'activité, administrative et commerciale)* ».

Il faut donc que les niveaux de rémunération offerts aux FAA permettent l'accès à la protection sociale des personnes. Si par ailleurs leur FAA passe par un statut n'incluant pas la protection sociale (microentreprise, SASU, etc.), les personnes doivent de plus prendre en charge l'acquisition de cette protection sociale.

- **Une organisation du travail permettant de prévoir et préparer l'après-contrat (sécuriser la sortie, éviter la dépendance économique...)**

Cette question concerne essentiellement les personnes en relation de « prestation », les salariés en groupements d'employeurs en sont protégés. Ces statuts n'ont pas accès aux allocations chômage en fin de mission, donc il leur est théoriquement nécessaire de pouvoir enchaîner directement avec une autre prestation (ou d'avoir inclus « la précarité » à leur niveau de facturation). Or, ceci demande en réalité souvent d'avoir pu consacrer du temps à chercher et à concrétiser cette prestation suivante, particulièrement s'il elle s'avère être avec un client différent. Rappelons par ailleurs que le portage salarial peut normalement bénéficier d'indemnités chômage, à condition d'avoir travaillé suffisamment d'heures pour cela ; et que les CAE peuvent également en bénéficier dans certaines conditions. Ces temps indemnisés peuvent être dédiés à trouver ces nouveaux clients.

Lorsque les personnes concernées ne sont pas sensibilisées à cet enjeu, et ce sera notamment le cas lorsqu'elles deviennent FAA après avoir été salariées classiques pendant longtemps, elles risquent d'accepter de travailler à temps plein (si ce n'est plus) pour un client unique, ce qui va les empêcher de construire « l'après ». Or, cela fait peser sur elles un risque économique de long terme relativement significatif. Comme le résume une développeuse de Fast'Infodev en microentreprise : « *l'inconvénient de l'indépendance, c'est de devoir aller chercher des projets, ce n'est pas toujours facile. Là j'ai moins de rentrées d'argent, le stress qui monte...* ». Des formes de déni peuvent d'ailleurs se développer sur ces questions et les aggraver pour les personnes en FAA qui éprouvent de l'anxiété sur ces sujets. Ainsi, la personne qui collabore avec Mikado en FAA déclare être « *encore trop stressée par la relation client par rapport à la réalité de la chose et ressentir le besoin de validation d'un pair sur ses productions. De fait, elle ne développe pas son réseau de prospection en dehors des gens dont elle perçoit qu'ils l'ont déjà "validé"* ».

Seules les entreprises Skilld et Fast'Infodev, dans l'échantillon, ont semblé réellement conscientes de cet enjeu lors des entretiens. Dans les deux cas, c'est par leur logique de plateforme qu'elles répondent à la question (pour Skilld, leur plateforme de gestion des tâches n'impose aucun temps de travail aux FAA, ces derniers pouvant ainsi prospecter sans problème ; pour Fast'infodev via un outil dédié mis à disposition de leur communauté). Certaines entreprises de portage se développent aussi dans la direction des plateformes de mission, et des CAE peuvent travailler à la mise en visibilité de leurs sociétaires en ce sens.

- **La prise en compte des enjeux d'employabilité du travailleur (compétences, retour potentiel à l'emploi classique, etc.)**

Ces questions ont pu être abordées dans la section 2 avec le point de vue des entreprises utilisatrices, mais elles concernent aussi évidemment les personnes en FAA elles-mêmes. Pour elles, la formation est un enjeu d'employabilité : à long terme, la prise en charge des formations peut poser questions (hors groupements d'employeurs, l'enjeu de sécurisation des parcours professionnels étant dans leur cas intégrées au modèle). Si les CAE et les entreprises de portage salarial peuvent donner accès à des dispositifs d'accompagnement et de formation professionnelle identiques à ceux du salariat, l'étude n'a pas démontré la généralisation de cette pratique. C'est en tout état de cause un axe fort de sensibilisation pour ces tiers porteurs. Dans la pratique, il semble donc que là encore, il est donc nécessaire pour les personnes en FAA de dégager occasionnellement du temps et des ressources (ce qui implique de les avoir « facturées ») pour pouvoir assurer leur propre formation professionnelle continue.

Comme indiqué précédemment, ce sont surtout les groupements d'employeurs qui ont semblé sensibilisés à ces questions. De plus, nous avons montré que si des entreprises utilisatrices s'investissent dans la formation des personnes en FAA avec qui elles travaillent, cela contribuera à construire une relation de fidélité avec elles.

Aucune des personnes en FAA interrogées dans le cadre de cette étude n'a explicitement exprimé prendre en compte son employabilité future dans ses décisions, ou mis en place de stratégie construite pour la maintenir ou la développer. Il y aurait donc évidemment un enjeu à sensibiliser les personnes en FAA sur ces questions.

C'est aussi un sujet sur lequel les statuts avec intermédiations (GE, portage et CAE) pourraient trouver un intérêt supplémentaire. En effet, les structures employeuses par intermédiations ont de fait à porter la responsabilité de la formation professionnelle. On pourrait tout à fait imaginer qu'elles construisent à partir de cette obligation des dispositifs adaptés aux enjeux de l'employabilité des travailleurs indépendants.

---

## Conditions de travail

Sur la situation de travail, là encore un certain nombre de problématiques pèsent sur le recours à des FAA.

- **Manager la relation avec les travailleurs externes (préparation, contractualisation, management ; le cas échéant contentieux...)**

La question du management a largement été traitée précédemment. Il convient toutefois de rappeler ici qu'elle entraînera des conséquences en matière de santé mentale des personnes en FAA en plus d'avoir des conséquences en matière de productivité ou de garantie de la qualité du travail produit. Ce sera notamment le cas pour les personnes qui ne sont pas intégrées en présentiel au quotidien au reste de l'effectif de l'entreprise utilisatrice. Ainsi, une personne en FAA pour Société Encadrée explique que le principal risque pour elle est « [...] *la solitude. Il faut une routine saine. On peut facilement partir en burn out. [...] On voit la différence de traitement avec les salariés. Pas toujours conviés à tous les événements. On flotte un peu en dehors du système.* »

De fait, il semble nécessaire (et évident) que les pratiques managériales spécifiques aux FAA que les entreprises mettront en place doivent aussi permettre de prévenir leurs risques psychosociaux et de garantir leur qualité de vie au travail. Sur ces questions, les outils et concepts classiques d'analyse du travail et du management s'appliquent<sup>42</sup>.

Aucune situation conflictuelle ou de management toxique n'est apparue dans notre échantillon. Dans une certaine mesure, on peut faire l'hypothèse que la plus grande flexibilité (ou fragilité) de la relation contractuelle fait que ces situations conduisent rapidement à la fin de la collaboration entre l'entreprise utilisatrice et la personne en FAA.

Toutefois, sans aller jusqu'à ce cas extrême, il ne faut pas oublier que si le management peut être un risque lorsqu'il est dégradé, c'est aussi (et avant tout) une ressource lorsqu'il est de qualité<sup>43</sup>. Or, nous avons montré que les personnes en FAA risquent d'être peu ou pas « managées » par les entreprises, ou même (et c'est là nos recommandations...) « managées » uniquement par écrit ou par la responsabilisation. De fait, les personnes en FAA ont à porter une réelle fragilité sur ces dimensions des conditions de travail. Les tiers porteurs, voire les collectifs d'indépendants, peuvent ici jouer un rôle de relais sur cette question. Or, lorsqu'on ne peut pas prévenir un risque, il faut s'en protéger. En l'état, cela signifie que puisque les FAA entraînent mécaniquement cette difficulté, il semble nécessaire de mettre à disposition des personnes concernées des ressources (outils, formation...) pour développer leur autonomie. En effet, par définition, la compétence ou caractéristique individuelle qui permet de s'affranchir du « besoin » de management est bien « l'autonomie ». Or, ces travailleurs et travailleuses concernées sont loin d'en disposer dès le début de leur activité<sup>44</sup>.

---

<sup>42</sup> Dominique Chouanière et al., « Prévenir le stress au travail en entreprises : quelle démarche ? quels outils ? pour quels acteurs ? » dans Joël Maline et Michel Pottier (eds.), *Ergonomie et santé au travail : transformations du travail et perspectives pluridisciplinaires*, s.l., Octarès Editions, 2006, p. ; Elodie Montreuil, *Prévenir les risques psychosociaux des outils pour agir sur la pénibilité et préserver la santé au travail*, Paris, Dunod, 2011 ; Bruno Lefebvre et Matthieu Poirot, *Stress et risques psychosociaux au travail comprendre, prévenir, intervenir*, Issy-les-Moulineaux, Elsevier Masson, 2011 ; J.L. Tavani et al., « La qualité de vie au travail : objectif à poursuivre ou concept à évaluer ? », *Archives des Maladies Professionnelles et de l'Environnement*, avril 2014, vol. 75, no 2, p. 160-170.

<sup>43</sup> Ottmann, J. Y. (2015). *Bien-être et mal-être au travail dans les métiers scientifiques : le cas du CEA* (Doctoral dissertation, Université Paris Dauphine-Paris IX). ; Detchessahar, M., & Minguet, G. (2012). 11. Santé au travail : l'enjeu du management. In *Risques du travail, la santé négligée* (pp. 233-247). La Découverte.

<sup>44</sup> Meager, N., Martin, R., Carta, E., & Davison, S. (2011). *Skills for self employment*.

## ● Respecter l'obligation de santé et sécurité des travailleurs en forme d'emploi atypique

Concernant la santé physique, dès lors que la personne en FAA sera dans les locaux de l'entreprise utilisatrice, celle-ci peut avoir des obligations, notamment de coordination avec les entreprises employeuses<sup>45</sup>. Dans les entreprises de l'échantillon interrogées qui étaient concernées par ces situations (Société Encadrée, celles en GE...), aucun ne nous a clairement répondu avoir conscience de ces questions. Le cas de SI<sup>2</sup> est plus ambigu puisqu'ils font du placement chez des tiers de personnes qui ne sont pas leurs salariés stricto-sensu ; ils n'ont pas pour autant signifié en entretien de prise en compte particulière de ces questions.

La question devient plus compliquée concernant la santé mentale - et de nombreuses personnes en FAA interrogées dans notre étude ont notamment pointé le manque de frontière entre vie privée et vie professionnelle comme principale difficulté. Il y a sur ce sujet une ambiguïté en matière de responsabilité juridique des entreprises utilisatrices. La première partie de ce rapport montre toutefois qu'au-delà de leur(s) obligation(s) juridique(s), leurs décisions, outils et politiques mises en place ou non à destination des FAA vont entraîner des conséquences sur les personnes concernées. De fait, **la question de l'intégration des personnes en FAA à la vie collective de l'entreprise, de leur accompagnement au fil de la relation, et de la manière de les manager ont une réelle importance, tout comme les dispositifs internes aux entreprises ou communs à toute la société qui peuvent apporter de la sécurité aux FAA.**

En conclusion de cette partie, cette recherche a montré que la prise en compte de la santé et la sécurité des FAA est un angle mort important des entreprises usagères, comme le suggère la littérature. **De fait, c'est sans doute sur la question de la santé et de la sécurité des FAA qu'il serait le plus nécessaire d'accompagner les TPE et PME.**

---

<sup>45</sup> <https://www.inrs.fr/risques/entreprises-exterieures/ce-qu-il-faut-retenir.html>

<sup>46</sup> Claudia Bernhard-Oettel, Magnus Sverke et Hans De Witte, « Comparing three alternative types of employment with permanent full-time work : How do employment contract and perceived job conditions relate to health complaints ? », *Work & Stress*, octobre 2005, vol. 19, no 4, p. 301-318 ; Sylvie Célérier, *Travail indépendant : santé et conditions de travail. Actes du colloque du 18 septembre 2013*, Paris, 2014 ; A. Ménard, « Protection de la santé et de la sécurité des travailleurs indépendants », art cit.

## 6 | Références

Abdelnour Sarah, *Moi, petite entreprise*, Paris, PUF Éditions, 2017.

BALHADJ Saïd, « LA PROBLEMATIQUE DE LA GRH DANS LES PME : SPECIFICITES ET BESOINS », *Dossiers de Recherches en Économie et Gestion*, 1 juin 2012, Vol. 1, p. 219-230.

Barbier Jean-Claude, « Marches du travail et systèmes de protection sociale : pour une comparaison internationale approfondie », *Sociétés contemporaines*, 2002, vol. 45-46, no 1, p. 191.

Barthélémy Jérôme, « Comment réussir une opération d'externalisation », *Revue française de gestion*, 1 août 2004, vol. 30, no 151, p. 9-30.

Becker Howard Saul, *Les ficelles du métier : comment conduire sa recherche en sciences sociales*, Paris (France), La Découverte « Recherches », 2013.

Bernhard-Oettel Claudia, Sverke Magnus et De Witte Hans, « Comparing three alternative types of employment with permanent full-time work : How do employment contract and perceived job conditions relate to health complaints ? », *Work & Stress*, octobre 2005, vol. 19, no 4, p. 301-318.

Bouchez Jean-Pierre, « Manager des travailleurs professionnels du savoir. Enjeux et perspectives », *Revue française de gestion*, 2006, vol. 32, no 168-169, p. 35-54.

Bouvier Steven, « Livreur.ses de tous les pays, unissons-nous !: "Delivery people from all countries, unite !" », *Mouvements*, 2018, vol. 95, no 3, p. 140.

Bureau Marie-Christine, Rey Frédéric et Tuchsirer Carole, « Nouvelles formes d'emplois et de travail, nouveaux enjeux syndicaux ? », *La Revue de l'Ires*, 2020, n°101-102, no 2, p. 49.

Buschoff Karin Schulze et Protsch Paula, « (A-)typical and (in-)secure ? Social protection and "non-standard" forms of employment in Europe », *International Social Security Review*, octobre 2008, vol. 61, no 4, p. 51-73.

Célérier Sylvie, *Travail indépendant : santé et conditions de travail. Actes du colloque du 18 septembre 2013*, Paris, (coll. « Centre d'Études de l'Emploi »), 2014.

CES, *Towards new protection for self-employed workers in Europe*, <https://www.etuc.org/fr/document/towards-new-protection-self-employed-workers-europe>, 2016, consulté le 24 juin 2021.

Chouanière Dominique, Pezet-Langevin Valérie, François M., Guibert A., Pantecote A., Trontin C., Van De Weerd C. et Drais Eric, « Prévenir le stress au travail en entreprises : quelle démarche ? quels outils ? pour quels acteurs ? » dans Joël Maline et Michel Pottier (eds.), *Ergonomie et santé au travail : transformations du travail et perspectives pluridisciplinaires*, s.l., Octarès Editions (coll. « Collection Le Travail en débats. Série Colloques & congrès »), 2006.

Commission nationale de lutte contre le travail illégal, *Plan national de lutte contre le travail illégal*. Partie 2 - Propositions 2019-2020, s.l., Ministère du travail, 2019.

Connely Catherine E. et Gallagher Daniel G., « Emerging Trends in Contingent Work Research », *Journal of Management*, novembre 2004, vol. 30, no 6, p. 959-983.

Cross David et Swart Juani, « The (ir)relevance of human resource management in independent work : Challenging assumptions », *Human Resource Management Journal*, 29 mai 2021, p. 1748-8583.12389.

D'Amours Martine, *Le travail indépendant un révélateur des mutations du travail*, Québec [Que.], Presses de l'Université du Québec, 2006.

Davis-Blake Alison et Uzzi Brian, « Determinants of employment externalization : A study of temporary workers and independent contractors », *Administrative science quarterly*, 1993, p. 195-223.

Detchessahar, M., & Minguet, G. (2012). 11. Santé au TRAVAIL : l'enjeu du management. In *Risques du travail, la santé négociée* (pp. 233-247). La Découverte.

Dirringer Josépha, « Quel droit social en Europe face au capitalisme de plateforme ? », *La Nouvelle Revue du Travail*, 2 juillet 2018, no 13.

Drucker Peter F., « Knowledge-Worker Productivity : The Biggest Challenge », *California Management Review*, Winter 1999, vol. 41, no 2, p. 79-94.

Everaere Christophe, *Les emplois atypiques : quelles réponses au besoin de flexicurité ?* Rueil-Malmaison, Eds. Liaisons (coll. « Liaisons sociales »), 2014, 164 p.

Felio, Cindy, Bornard, Fabienne, Abord-de-Châtillon, Emmanuel, et al. « Une perspective critique des discours sur l'entreprise de soi au prisme des changements de statut d'emploi ». *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, 2022, no 24.

**France Stratégie**, *Nouvelles formes du travail et de la protection des actifs*. Enjeux, s.l., 2016.

**Garand Denis J**, *Les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) en petites et moyennes entreprises (PME) : une synthèse de la documentation empirique*, PhD Thesis, Université du Québec à Trois-Rivières, s.l., 1992.

**Gazier Bernard, Picard Claude et Minni Claude**, *La diversité des formes d'emploi*, s.l., Conseil National de l'Information Statistique, 2016.

**Gollac Michel et Bodier Marceline**, *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser*, s.l., 2011.

**INSERM**, *Stress au travail et santé -situation chez les indépendants. Une expertise collective de l'Inserm*, s.l., 2011.

**Jolly Cécile et Prouet Emmanuelle**, *L'avenir du travail : quelles redéfinitions de l'emploi, des statuts et des protections?*, s.l., France Stratégie, 2016.

**Lefebvre Bruno et Poirot Matthieu**, *Stress et risques psychosociaux au travail comprendre, prévenir, intervenir*, Issy-les-Moulineaux, Elsevier Masson, 2011.

**Leighton Patricia et McKeown Tui**, « The rise of independent professionals : Their challenge for management », *Small Enterprise Research*, 2 septembre 2015, vol. 22, no 2-3, p. 119-130.

**Leighton Patricia, Syrett Michel, Hecker Robert et Holland Peter**, *Out of the shadows : managing self-employed, agency and outsourced workers*, 1. ed., Oxford, Butterworth-Heinemann, 2007.

**Louvion Alexis**, « Une travailleuse en quête de protection : Le portage salarial comme fragile outil de sécurisation », *La Nouvelle Revue du Travail*, 31 octobre 2017, no 11.

**MEAGER, Nigel, MARTIN, Rose, CARTA, Emanuela**, et al. *Skills for self employment*. 2011.

**Ménard Aline**, « Protection de la santé et de la sécurité des travailleurs indépendants », *Travail & Sécurité*, septembre 2010, no 709, p. 48-49.

**Minchella, Delphine et Vinçotte, Edouard**. « Qu'est-ce qu'une bonne prestation ? La problématique des attentes dans un contexte d'externalisation d'un service. » *Gestion 2000*, 2021, vol. 38, no 2, p. 115-134.

**Montreuil Elodie**, *Prévenir les risques psychosociaux des outils pour agir sur la pénibilité et préserver la santé au travail*, Paris, Dunod, 2011.

**Mouriaux Marie-Françoise**, « Groupement d'employeurs et portage salarial : salariés à tout prix ? », *Connaissance de l'Emploi*, juillet 2005, no 19.

**Omalek Laure et Rioux Laurence**, *Emploi et revenus des indépendants*, s.l., INSEE (coll. « Références »), 2015.

**Ottmann, Jean-Yves, Gheorghiu, Matei, et Baron, Xavier**. « Quand les formes de contrôle contredisent les conditions de l'autonomie dans les services. Le cas d'un prestataire de maintenance multiservice des entreprises (facility management) ». *RIMHE: Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise*, 2020, no 2, p. 79-94.

**Pernicka Susanne**, « Organizing the Self-Employed : Theoretical Considerations and Empirical Findings », *European Journal of Industrial Relations*, juillet 2006, vol. 12, no 2, p. 125-142.

**Quairel Françoise et Auberger Marie-Noëlle**, « Management responsable et PME : Une relecture du concept de « responsabilité sociétale de l'entreprise », *La Revue des sciences de gestion : direction et gestion*, 2005, vol. 40, no 211/212, p. 111-126.

**Schütz Gabrielle**, « Se « recentrer » sur son « cœur de métier ». L'externalisation des services généraux des entreprises », *Revue Française de Socio-Économie*, 2019, n° 23, no 2, p. 181-201.

**Tavani J.L., Lo Monaco G., Hoffmann-Hervé L., Botella M. et Collange J.**, « La qualité de vie au travail : objectif à poursuivre ou concept à évaluer ? », *Archives des Maladies Professionnelles et de l'Environnement*, avril 2014, vol. 75, no 2, p. 160-170.

**Vigour Cécile**, *La comparaison dans les sciences sociales : pratiques et méthodes*, Paris, La Découverte (coll. « Guides repères »), 2005, 335 p.

**Wynn Michael**, « Organising Freelancers : A Hard Case or a New Opportunity ? » dans Andrew Burke (ed.), *The handbook of research on freelancing and self-employment*, Shankill, Senate Hall Ltd, 2015, p. 111-120.