

# Comment aider les TPE/PME à leur reprise économique après la crise grâce aux formes alternatives d'activité ?



## Synthèse

### Quels leviers pour accompagner la reprise d'activité des TPE/PME ?

C'est la question que posait l'ANACT dans le cadre de son appel à projet financé par le fond d'amélioration des conditions de travail. 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 par les TPE/PME aux formes alternatives d'activité (FAA), méconnues pour certaines, peu, et/ou mal utilisées pour d'autres.

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 de travail et d'emploi des travailleurs et travailleuses concernés, et du corps social des entreprises interrogées.

Afin de répondre à cette problématique, en partenariat avec des représentants de ces formes alternatives d'activité, nous avons collecté un certain nombre de données :



**+ de 80h  
d'entretiens**

dirigeants, corps social, FAA...



**+ de 20  
entreprises**

dans toute la France



**Plusieurs  
secteurs d'activités**

IT, boucherie, tourisme,  
formation, édition...

### Au fait, c'est quoi une FAA ?

Les formes alternatives d'activité sont une manière différente d'appréhender la relation de travail telle que proposée classiquement en France (CDI, CDD). Nous regroupons sous cette appellation les dispositifs qui permettent aux entreprises de combler un besoin ponctuel, recourir à une expertise externe ou faire appel à une compétence à temps partagé. On pense notamment au portage salarial, à la coopérative d'activité et d'emploi, au groupement d'employeur mais aussi à l'entrepreneuriat individuel (micro-entreprise, SASU, EURL).

### Organisations partenaires du projet :

PEPS, CRGE Nouvelle Aquitaine, indépendants.co & la fédération des CAE

## Quels sont les principaux enseignements de cette étude ?

### Dans quelles situations les TPE/PME font-elles appel aux FAA ?

Nous avons identifié 5 situations pour lesquelles les TPE-PME ont recours aux FAA :

1

**Appel à des ressources complémentaires et à des compétences périphériques** qui est la motivation la plus évidente et la plus fréquente

2

**Soutien récurrent à l'activité** : l'entreprise fait appel en externe à des compétences qui relèvent de son cœur de métier, de manière régulière

3

**Soutien ponctuel à l'activité**, également au cœur de l'activité de la TPE-PME, mais de manière moins récurrente

4

**Soutien à la croissance**, où le recours aux FAA est massif, sur du court terme avec une volonté de réinternaliser les compétences à moyen terme

5

**Modèle économique dédié** : les FAA font partie intégrante du modèle organisationnel de l'entreprise, et sont utilisées de manière constante dans le développement de la TPE/PME.

### Comment les TPE/PME ont-elles recours aux FAA ?

L'étude a permis de constater la mise en place de pratiques de « management » spécifiques aux FAA de la part des TPE/PME interviewées :

#### **Un management direct :**

une supervision directe des personnes en FAA par les dirigeants et/ou membres de l'équipe, ce qui soulève nécessairement un point de vigilance sur le risque de requalification

**Un management par l'écrit** : des procédures de travail et outils formels de transmission de l'information par le dirigeant et/ou les équipes

#### **Un management par la qualification :**

des procédures de recrutement sélectives de personnes complètement autonomes.

D'autre part, nous avons pu noter la mise en place, de la part des TPE/PME interrogées, de pratiques « RH dédiées aux FAA » :

**Une volonté de les fidéliser :**

travail sur l'acculturation avec les pratiques de l'entreprise, versement d'une « rémunération » adéquate et attractive, réalisation d'un suivi personnel et individualisé...

**Un fort sentiment de responsabilité sociale, politique,**

voire communautaire de certains dirigeants : un management très humain dans les TPE/PME, mais qui manque de formalisation.

Enfin, les résultats de l'étude soulignent une gestion des risques du recours aux FAA quasi inexistante, principalement due à un manque d'anticipation :

**Un manque de rigueur contractuelle :** les relations avec les FAA gagneraient à être plus cadrées dans le temps en termes de délai, de rupture du contrat, de propriété intellectuelle, etc.

**Un manque d'anticipation des fins de missions**

qui provoquent une perte d'expertise sur des compétences parfois clés pour l'entreprise : le transfert de connaissance n'est pas organisé, les collaborations ultérieures ne sont pas assez favorisées (fidélisation), etc.

**Un risque réel de requalification,**

souvent ignoré ou mis de côté par les TPE/PME (manque de formation sur le sujet et ses enjeux, et manque de connaissance des formes d'emploi existantes et de leurs spécificités (GE, portage salarial, CAE...).



## Et les personnes en FAA dans tout ça ?

L'un des enjeux principaux de notre étude était également la prise en compte de la situation de travail et d'emploi des personnes en FAA. Nous nous sommes donc posé la question de savoir si l'externalisation se faisait au détriment de ces personnes.

Si les entreprises ont évidemment un rôle à jouer, il y a une forte responsabilité des pouvoirs publics d'accompagner le mouvement des mutations de l'emploi en cours.

Les entretiens ont permis de montrer certaines difficultés spécifiques en ce qui concerne la situation d'emploi qui peut être source de stress, mais aussi de travail, en matière de santé et de sécurité ou encore de management. Elles sont souvent mal appréhendées et mal gérées.

### Au niveau des TPE/PME

**Il n'existe pas ou peu d'organisation du travail dédiée et spécifique aux travailleurs en FAA** (onboarding, contractualisation, vigilance quant à la dépendance économique, offboarding...)

**Les personnes en FAA ne semblent pas toutes bénéficier de revenus suffisants** malgré des situations juridiques (et donc des charges) très variables.

### Au niveau systémique

**Les personnes en FAA elles-mêmes ne semblent pas maîtriser entièrement les questions de choix statutaire** (quelles FAA pour quels droits), de rémunération, de protection sociale voire sociétale (délais de paiement, se loger, emprunter...)

**L'accès à la formation** pour les indépendants a été souligné par les personnes interrogées comme étant **problématique**

Les entretiens montrent que la **santé et la sécurité des travailleurs** en forme d'emploi atypique gagneraient à être **mieux prises en compte**

## Quelles suites à ce rapport ?

L'étude a permis d'identifier un enjeu primordial, qui est la nécessité de pérenniser et de rendre plus efficiente la relation entre les TPE/PME et les indépendants et autres FAA, tout en préservant les conditions de travail et d'emploi de ces personnes. C'est l'objectif de la deuxième phase de cette étude : la création d'outils à destination des TPE/PME et de leur corps social, mais aussi à destination des personnes en FAA.