

Quels usages stratégiques du recours à des formes alternatives d'activité et d'emploi pour les TPE et PME ?

Une étude de cas multiples exploratoire

OTTMANN, Jean-Yves

Freeland (Laboratoire Missioneo) ; Université Paris-Dauphine PSL (DRM/M&O)

jean-yves.ottmann@missioneo.fr

Résumé :

Les formes alternatives d'activités et d'emploi (FAAE) sont en croissance et, en France, associés à différentes formes de statut (formes d'entreprises, auto-salariat tripartite et salariat tripartite). Les TPE-PME, en tant qu'entreprises les plus nombreuses en France et représentant près de la moitié de l'emploi, peuvent avoir recours à des travailleurs. Cela pose toutefois des questions stratégiques et managériales : abandon de compétences stratégiques, management d'externes, risques de requalification, etc. Cette communication s'intéresse à quel peut être l'usage stratégique de FAAE par des TPE-PME et à travers quelles modalités de management. A travers une étude de cas multiple (62 entretiens semi-directifs dans 20 TPE-PME) analysés par des méthodes comparatives, elle montre que cinq usages existent, dont trois à forte dimension stratégique. La mise en place de ces usages passe par trois formes différentes de management (direct, par l'écrit ou par la qualification) mais semble encore problématique en termes de gestion des risques associés. Cette communication contribue ainsi à la compréhension de la place des FAAE dans l'économie et à leur management, qui est un gap important de la littérature. Il offre aussi aux dirigeants de TPE-PME, notamment celles œuvrant dans l'économie de la connaissance, des outils directement opérationnels sur ces questions.

Mots-clés : Travail indépendant ; Main d'œuvre externe ; TPE-PME ; Ressources stratégiques ; Méthode qualitative comparative

Quels usages stratégiques du recours à des formes alternatives d'activité et d'emploi pour les TPE et PME ?

Une étude de cas multiples exploratoire

INTRODUCTION

Les formes alternatives d'activité et d'emploi (FAAE par la suite) ne sont pas majoritaires en France, mais elles sont toutefois significatives et en croissance (Gazier et al., 2016). La question du recours à cette main d'œuvre prend donc d'autant plus d'importance au fil du temps. En France, cette population se répartie sous de multiples statuts juridiques : entrepreneurs indépendants classique en SASU ou EURL, auto-salariat via le portage salarial ou les coopératives d'activité et d'emploi, ou encore microentreprise, ou encore des mécanismes d'emploi partagé (emploi partagé au sens strict ou groupements d'employeurs) (Everaere, 2014b).

Une des raisons de leur croissance est le développement significatif du secteur du service aux entreprises (Barley et Kunda, 2006; D'Amours, 2015). Pourtant, le management de ces travailleurs et travailleuses n'est globalement pas étudié (« management » au sens très large : lien avec la stratégie, raison du recours, modalités de sélection, pilotage et contrôle de l'activité, etc.), et pose pourtant de nombreux enjeux (Cross et Swart, 2021; Leighton et al., 2007; Leighton et McKeown, 2015). Le seul sujet clairement présent dans la recherche académique est la place des plateformes d'intermédiation dans ces relations. Les services qu'elles apportent ne sauraient toutefois résumer l'intégralité des dynamiques en cours sur cette thématique.

Le Ministère de l'économie indique par ailleurs qu'en 2018, « les trois millions et demi de petites et moyennes entreprises représentaient 99,8 % des entreprises, 45,7 % de l'emploi salarié en équivalent temps plein, et 40,3% de la valeur ajoutée »¹. De fait, tant par leur nombre total que par leur besoin de main-d'œuvre, les TPE-PME vont être confrontées à la question du recours à cette main d'œuvre, attendu qu'elles peuvent rencontrer dans cette démarche des enjeux particuliers. En effet, les questions managériales se posent différemment pour les entreprises de cette taille : la décision stratégique (Chabaud et al., 2010), tout comme la gestion des ressources humaines (Vilette et al., 2020) par exemple. Par ailleurs, ce contexte spécifique

¹ <https://www.economie.gouv.fr/cedef/chiffres-cles-des-pme> (consulté le 13/03/2022).

d'étude offre un potentiel de généralisation des résultats, les sujets étudiés étant « davantage observables » de la part de la petite taille de l'entreprise (Chabaud et al., 2010).

Il semble donc pertinent de se demander quels pourraient être aujourd'hui en France les usages stratégiques et modalités de recours des formes alternatives d'activité et d'emploi par les TPE-PME ? Plus précisément, cela questionne si ces FAAE peuvent répondre à des enjeux stratégiques et comment, le cas échéant, le management opérationnel de ces populations doit permettre cette réponse ?

Pour répondre à ces questions, nous avons réalisé une étude de cas multiples. Vingt TPE et PME de différents secteurs et présentant des usages divers de FAAE ont été étudiées (dix-sept de manière synthétique et trois de manière plus approfondie). Ces études de cas ont été réalisées via soixante-deux entretiens semi-directifs, essentiellement avec le management des entreprises concernées, et dans une moindre mesure avec leurs travailleurs et travailleuses en forme alternative d'activité ou d'emploi et des représentants de leur corps social, pour la mise en perspective. Les données recueillies ont été analysées par des méthodes comparatives en double codage (Becker, 2013; Vigour, 2005) à partir des thèmes suggérés par la littérature.

Les résultats montrent d'une part que cinq usages différents des FAAE existent pour des TPE-PME, dont trois semblent être un réel choix stratégique, dont l'un comme réel avantage concurrentiel. La mise en place concrète de ces choix repose ensuite selon les cas sur trois méthodes différentes de management des personnes en FAAE, qui correspondent à trois des cinq modes de coordination proposés par Mintzberg (1990) mais laissant largement de côté la question de la gestion des risques associés.

Cette recherche permet ainsi de contribuer aux débats en cours sur les enjeux associés à ces populations (Benassi et Kornelakis, 2021; Cappelli et Keller, 2013a; Cross et Swart, 2021) tout en montrant que la question du statut juridique ne semble pas avoir d'effet structurant en France, contrairement à ce que suggèrent diverses approches (Abdelnour, 2017; Cappelli et Keller, 2013a; Kalleberg, 2000; Louvion, 2019).

Au niveau pratique, l'identification des trois méthodes de gestion des FAAE par les entreprises sera une ressource directement applicable. L'article présente aussi les enjeux de gestion de risques que devront prendre en compte des TPE-PME utilisatrices de ces formes de travail.

REVUE DE LITTERATURE

Pour pouvoir répondre à ces questions, il convient dans un premier temps de mieux comprendre quels statuts en enjeux théoriques recourent ces FAAE. Dans un second temps, nous

présenterons ce que la littérature a pu proposer sur le recours à cette main-d'œuvre, en général et plus spécifiquement pour des TPE-PME.

LES FORMES D'EMPLOI ATYPIQUES ET LES FORMES D'EMPLOI ALTERNATIVES

Il existe une importante diversité des formes d'emploi qu'on peut qualifier de FAAE, c'est à dire qui s'écartent du salariat classique (Cappelli et Keller, 2013b; Eurofound, 2018; Kalleberg, 2000). La variété est d'autant accentuée qu'on compare à l'international. Ainsi et par exemple, les Professional Employers Organization (PEO) existent quasi uniquement aux USA (Basso et Shorten, 2006), tandis que les « vouchers » sont bien plus développés dans le sud de l'Europe qu'ailleurs (Eurofound, 2018) et le portage salarial est un modèle essentiellement français (Loufrani, 2015).

Toutefois, c'est en réalité dans la *relation d'emploi* que la notion de forme d'emploi alternative va réellement prendre son sens (Kalleberg, 2000), et plus spécifiquement alternative au salariat direct. Cappelli et Keller (2013b) réfléchissent ainsi à toutes les configurations de relation d'emploi alternatives au salariat (y compris à durée déterminée ou à temps partiel), et notamment les formes tripartites (intérim, PEO) ou en sous-traitances (directe ou indirecte). La limite de leur étude est alors de porter uniquement sur les situations possibles aux Etats-Unis, là où ces éléments sont disparates d'un pays à l'autre (Eurofound, 2018).

La France se caractérise par un nombre important de formes d'emploi alternatives auxquelles peuvent recourir les entreprises relativement librement, malgré une difficulté réelle à en mesurer la prévalence exacte (Gazier et al., 2016). On peut en distinguer trois grandes formes, que nous allons présenter ci-dessous : celles « d'entreprise », l'auto-salariat tripartite et les formes alternatives de salariat tripartite.

Les formes « d'entreprise »

On trouve-là des situations de sous-traitance à des « contractors » des plus classiques. On peut toutefois distinguer en France deux familles différentes de FAAE.

Tout d'abord, les statuts historiques : EURL, SARL, SASU ou encore professions libérales. Relativement constantes en effectif, ces formes recourent l'emploi indépendant « historique » étudié, bien que de manière marginale, par le champ classique de l'entrepreneuriat (Bögenhold, 2019). Notons que dans le cas de prestation plutôt intellectuelle, il y a une forme de contradiction ontologique entre un statut « d'entrepreneur » et une réalité du travail parfois « aux ordres » (ou du moins « au service ») d'une autre entreprise. La relation au donneur d'ordre est globalement absente des approches entrepreneuriales, et si la notion de « fournisseur » est largement présente dans la littérature en stratégie, les choses sont moins

claires dès lors que ces fournisseurs fournissent non pas des biens ou des consommables, mais du *travail* (quand bien même cela est théoriquement interdit par le délit de marchandage).

On trouve ensuite le statut de microentreprise (ou autoentreprise). Spécificité française, il porte de nombreux enjeux. Sa conception est au départ politique (Abdelnour et Lambert, 2014) et il s'est imposée progressivement. L'effectif des micro entrepreneurs est aujourd'hui conséquent (Boittelle et al., 2022). L'usage du statut entraîne d'importantes problématiques sociales : très faibles revenus, absence de protection sociale, futurs bénéficiaires du minimum vieillesse, etc. (Abdelnour, 2017; Abdelnour et al., 2019). Le recours à ce statut d'emploi comme contournement du salariat par des structures économiques classiques est aussi une réalité (Everaere, 2016). Quoiqu'il en soit, la relation entre une entreprise utilisatrice et ces travailleurs sera alors commerciale, et ces derniers seront donc des « fournisseurs » au sens juridique.

Les travailleurs indépendants en auto-salariat tripartite

Là encore spécificité française, les indépendants sous statut de salarié peuvent exister via des relations tripartites du travail : le portage salarial ou les coopératives d'activité et d'emploi (CAE). Le principe juridico-technique est le même pour ces deux familles d'intermédiaires du travail, mais ils se positionnent différemment (et le portage subit des limitations juridiques supplémentaires).

Le portage salarial existe depuis longtemps en France et s'est développé à partir des années 2010, ce qui a nécessité son institutionnalisation progressive (Lenoir et Schechter, 2012). Depuis une ordonnance de 2015, il est encadré par la loi (Loufrani, 2015). Le statut est réputé utilisé surtout pour « l'optimisation sociale » qu'il permet (Louvion, 2017; Willmann, 2015) et le positionnement des entreprises de portage salarial comme tiers-employeur pose parfois question (Louvion, 2019).

Les coopératives d'activité et d'emploi fonctionnent sur le même principe tripartite (Lethielleux et Boudes, 2022; Mondon-Navazo et al., 2021), si ce n'est que les indépendants qui « utilisent » le service peuvent aussi être les associés de l'entité de droit moral qui le propose.

Dans tous ces cas, pour l'entreprise utilisatrice la relation contractuelle avec le travailleur est alors une relation commerciale, et non une relation d'emploi. De nouveaux, ce sont des « fournisseurs ».

Les formes alternatives de salariat tripartite

L'intérim est une forme de main d'œuvre salariée tripartite contingente classique (que nous n'aborderons pas dans cette recherche). D'autres formes méconnues de contrats de travail salariés tripartites existent en France, notamment les groupements d'employeurs et l'emploi

partagé (Everaere, 2014b; Lethielleux et Boudes, 2022). Le cas particulier de ces situations est alors qu'elles concernent dans leurs enjeux moins les travailleurs que les employeurs (Lethielleux et André, 2020). Elles ont pour principal enjeu de conserver les travailleurs de manière pérenne alors qu'il n'est pas possible de leur offrir un emploi à temps plein. Elles s'éloignent en cela de l'intérim, qui a historiquement vocation à *ne pas offrir d'emploi pérenne*. Si ce statut se rapproche bien davantage du salariat classique, il semble intéressant de l'ajouter puisqu'il est malgré tout une relation tripartite, dans laquelle l'utilisateur final du travail de la personne n'est pas son employeur direct (c'est le groupement d'employeur).

La multiplicité de ces statuts d'emploi et configurations afférentes de recours à des FAAE pose ainsi question. Cappelli et Keller (2013a) montrent que le recours aux formes d'emploi contingentes est inégalement réparti aux Etats-Unis : ce sont certaines entreprises qui concentrent la majorité de l'usage de ces travailleurs, notamment celles de grande taille (Davis-Blake et Uzzi, 1993). On peut supposer qu'aujourd'hui en France, de même, le recours à ces formes alternative d'activité n'est pas équitablement réparti dans le tissu économique. De plus, on peut questionner les enjeux et possibilités d'un recours à cette main d'œuvre spécifiquement pour les TPE et PME, étant donné la diversité des statuts possibles en France.

LES ENJEUX DU RECOURS A CES FORMES ALTERNATIVES D'ACTIVITE ET D'EMPLOI POUR LES TPE-PME

Cet ensemble de statuts offre donc en France une diversité de « sources » de main d'œuvre, en plus des traditionnels statuts salariés (CDI ou CDD) et d'intérim. La question de la gestion de cette population « contingente » est ancienne de par l'existence de l'intérim (Connely et Gallagher, 2004; Paul et Townsend, 1998). Toutefois elle n'est à ce jour que très peu étudiée pour d'autres formes d'emploi (Barley et Kunda, 2006; Benassi et Kornelakis, 2021; Kalleberg, 2001; Leighton et al., 2007), excepté pour le modèle économique des plateformes (la « gig economy ») qui, là, est abondamment commenté.

Nous allons aborder la décision stratégique d'y recourir, le concept d'externalisation et enfin les éventuelles modalités de management spécifiques nécessaires.

La décision stratégique

C'est certainement sur la question du choix de la nature de la main d'œuvre qu'il existe le plus de littérature, du moins pour les arbitrages entre les formes classiques que peuvent être le salariat et l'intérim (Connely et Gallagher, 2004; Kalleberg, 2001). Pour des indépendants et

d'autres formes d'emploi, la littérature est moins développée, ce qui est un manque (Connelly et Gallagher, 2006).

Concernant l'arbitrage entre salariat, intérim et prestataires indépendants, on peut citer récemment l'étude de cas unique de Benassi et Kornelakis (2021) qui présente des pistes intéressantes. La capacité d'une organisation à procéder à de l'*organizational toying* serait ainsi une explication du recours à une forme de main d'œuvre plutôt qu'à une autre. Notons néanmoins que le concept d'*organizational toying* s'applique davantage aux grandes entreprises qu'aux PME et TPE. Cappelli et Keller (2013a) proposent comme principale explication du recours à une main d'œuvre contingente la plus grande facilité à la contrôler (il l'argumentent par le fait que les entreprises fortement syndicalisées y recourent moins). Davis-Blake et Uzzi (1993) concluent que les entreprises privilégient la diversité des statuts d'emploi à l'emploi salarié lorsqu'elles intègrent différents niveaux de qualification. A l'inverse elles privilégient l'emploi salarié classique à d'autres formes de main d'œuvre pour les fonctions qualifiées. De plus, elles vont privilégier le recours à des indépendants plutôt qu'à l'intérim lorsqu'elles sont positionnées sur des métiers de la connaissance ou lorsqu'elles deviennent plus grandes. Toutefois, il est intéressant de constater que la question du statut d'emploi par type de poste occupé n'a été testé dans leur étude que pour les intérimaires, et pas pour les indépendants, malgré pourtant une démarche très systématique de tests. L'idée de recourir à des FAAE et notamment aux formes de prestation pour occuper des fonctions « normales » ne devrait ainsi pas exister.

Ces études restent toutefois descriptives quant à la démarche de recours : elles se concentrent finalement sur quels types d'entreprises le font ou pas. En cela, bien qu'elles répondent à un besoin d'éclaircissement réel (Connelly et Gallagher, 2006) elles ne sont pas suffisantes pour analyser le phénomène : quand bien même on identifierait une corrélation entre un contexte organisationnel et un recours à une forme de main d'œuvre, la question de la pertinence de confier des tâches productives importantes à des ressources externes se pose encore (Broschak et Davis-Blake, 2006; Leighton et al., 2007; Leighton et McKeown, 2015). Il semble d'ailleurs que les activités critiques sont prioritairement confiées aux salariés (Bidwell, 2009).

Ainsi, une analyse de ces questions sous l'angle de modèle de stratégie semble indispensable, et n'a pas été réalisée à ce jour. On peut proposer à titre d'exemple que les modèles théoriques des *ressources-based* (Alvarez et Busenitz, 2001) suggèrent qu'aucune production stratégique ne devrait être déléguée à des travailleurs externes, ou que le modèle des *capacités dynamiques* et *routines* (K. D. Miller et al., 2012) suppose que ce sont les effectifs permanents d'une

entreprise qui sont, justement, l'ossature de ces capacités ou routines. Cet enjeu semble même encore plus important pour les TPE-PME (Sheehan, 2014). *Quid* toutefois d'une situation où la ressource n'est disponible que via des formes alternatives d'activité ou d'emploi ? Les TPE-PME peuvent rapidement être confrontée à cette situation, puisqu'elles ont par nature un déficit de ressources (Lee et al., 1999). Par ailleurs, les TPE-PME sont un objet d'étude particulièrement propice pour répondre aux questions posées par ce champ théorique (Chabaud et al., 2010).

Des formes d'externalisation ?

Le recours à des travailleurs externe renvoi par ailleurs à la notion classique de « fournisseur », et recroise celle « d'externalisation », dynamique croissante qui touche même les PME en France, comme le rappelle le Conseil Economique et Social (Édouard, 2005). Sur ce dernier point, beaucoup plus classique dans les analyses stratégiques, des travaux ont montré que la logique d'externaliser ce qui n'est pas son « cœur de métier », ce qui ne contribue pas directement à la création de valeur ajoutée, fini toujours néanmoins par présenter des coûts cachés et des enjeux organisationnels (Ottmann et al., 2020; Schütz, 2019). Devetter et al. (2021) montrent aussi qu'un biais psychologique fort est à l'œuvre chez les dirigeants à ce propos : pour une activité périphérique et perçue comme non créatrice de valeur (dans leur étude, la propreté), une somme pourtant strictement équivalente paraîtra importante aux dirigeants si elle dépensée via la masse salariale mais raisonnable si elle est dépensée en prestation. Tous ces éléments conduisent à supposer qu'externaliser des activités davantage liées au cœur de métier posera des problèmes accrus, de coûts cachés ou de perception de la pertinence de la dépense. De plus, le risque classiquement identifié de « déperdition de la maîtrise des fonctions externalisées, [de] baisse de la qualité ou encore [de] perte de savoir-faire et de compétences individuelles et organisationnelles » (Édouard, 2005, p. 2-3) peut être encore aggravé dès lors que l'entreprise souffre, dès le départ, d'un manque de ressources (Lee et al., 1999).

Un ensemble de questions stratégiques se posent donc quant au recours par des TPE-PME à des FAAE, auxquelles la littérature ne répond pas la littérature. Ces questions se complètent de plus d'enjeux liés à la mise en place *concrète* de ce recours, c'est-à-dire au management des FAAE.

Manager des FAAE en TPE-PME

Le management des TPE-PME pose en effet de multiples questions (Chabaud et al., 2010) : manque de ressources (Lee et al., 1999), GRH spécifique (Vilette et al., 2020), management

beaucoup plus direct, etc. Il faut de plus noter que le management effectif des travailleurs en FAAE 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 (Leighton et al., 2007), ou ceux traitant uniquement de l'intérim (Paul et Townsend, 1998). Seul Bidwell (2009) suggère que les managers en charge d'équipe de travailleurs qualifiés intégrant des internes et des externes les managent sans distinction, mais ses deux études de cas sont dans des grandes entreprises et uniquement sur des profils IT.

Or, puisque l'état de l'art tend à suggérer que ces formes d'emploi sont en croissance, ou du moins qu'elles sont vouées à perdurer, il semble donc nécessaire, dans cette « recomposition » de la relation d'emploi (D'Amours, 2015) de penser aussi le management de ces travailleurs. Doit-il être différent ? Doit-il être spécifique ? D'autant que des études montrent notamment que la cohabitation de statuts d'emploi multiples dans une même organisation, et encore davantage dans une même équipe, entraîne des effets négatifs sur le corps social : relations dégradées, intention de partir, etc. (Broschak et Davis-Blake, 2006; Everaere, 2014a). On peut même questionner certains modèles classiques d'analyse de l'organisation : par exemple, lesquelles des cinq formes de coordination de Mintzberg (1990) peuvent s'appliquer à ces travailleurs ? Leur éventuelle présence importante conduit-elle à l'émergence d'une nouvelle forme d'organisation ?

Ainsi, la multiplicité des formes alternatives d'activité ou d'emploi existant juridiquement en France, ainsi que la tendance sociétale de leur croissance conduisent à se demander quels pourraient être aujourd'hui en France les usages stratégiques des formes alternatives d'activité et d'emploi par les TPE-PME ? Cette problématique se divise en deux questions de recherche. D'une part, ces FAAE peuvent-elles répondre à des enjeux stratégiques ? D'autre part, comment le management opérationnel de ces populations peut ou doit contribuer à ces questions ?

METHODOLOGIE

Nous avons étudié pour répondre à cela vingt TPE et PME de multiples secteurs différents, présentant des usages divers de formes alternatives d'activité et d'emploi. Les entreprises ont été contactées par réseau professionnels des acteurs de la recherche et via des acteurs institutionnels du secteur des FAAE (syndicat patronal du portage salarial, fédération des CAE, centre de ressources partagées des groupements d'employeurs, etc.). Elles devaient recourir, avoir recouru ou encore envisager de recourir à des FAAE et ont été sélectionnées de manière

à représenter un panel varié de secteurs et de tailles. La diversité des secteurs permet d'écartier un éventuel biais afférent à la nature de l'activité.

Ces études de cas ont été réalisées via soixante-six entretiens semi-directifs, essentiellement avec le management des entreprises concernées, et, dans une moindre mesure, avec leurs travailleurs et travailleuses en forme alternative d'activité ou d'emploi 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, dix-sept de manière synthétique (un à trois entretiens dans chaque entreprise) et trois de manière plus approfondie (six à huit entretiens et accès à la documentation interne ou aux outils des entreprises).

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

Alias	Activité	Nb. Sal. Perm.	Nb. sal. non-perm.	Nb. FAAE	Nb entretiens	Dir.	Man.	Corps So.	FAAE	Doc.	Statuts des FAAE	Nature des métiers en FAAE
L'escape-mobile	Conseil, Formation & Animation QSE	4	1	10	6	1	2	1	2	Oui	Micro Entrepreneurs indépendants	Non-qualifiés
Web'Free	Développement web	20	0	~50	8	2	2	1	3	Oui	Entrepreneurs indépendants	Diplôme sup.
Cowork44	Espaces de coworking	13	2	~3	6	1	3	1	1	Oui	Micro	Non-qualifiés Diplôme sup.
Code Academy	Formation initiale	~60	6	~25	1	1	0	0	0	Non	Portage Entrepreneurs indépendants	Diplôme sup.
Camping Les Pins	Hôtellerie	7	2	2	3	1	0	0	2	Non	Groupement	Non-qualifiés
La ferme du petit bois	Agriculture	0	0	4	3	1	0	0	2	Non	Groupement	Non-qualifiés
Société Encadrée	Activité monopolistique réglementée	8	1	8	2	0	1	0	1	Non	Portage Entrepreneurs indépendants	Diplôme sup.
Etud'Ecolo	Bureau d'étude	20	0	~6	3	1	1	0	1	Non	CAE et portage Micro	Diplôme sup.

Bikoopérative	Livraison à vélo	19	0	~0	2	1	1	0	0	Non	Micro	Non-qualifiés
BeSafe	Assurance et prévoyance	12	0	~4	3	1	1	0	1	Non	Micro Entrepreneurs indépendants	Diplôme sup.
Coop'Infogérance	Infogérance	8	1	1	3	2	0	0	1	Non	Groupement	Diplôme sup.
Performance & Positivité	Formation & événementiel QSE	1	0	~80	3	1	0	0	2	Non	Micro Entrepreneurs indépendants Portage / CAE	Diplôme sup.
Improvea	Formation et coaching	42	8	~750	3	1	0	1	1	Non	Micro Portage Entrepreneurs indépendants	Diplôme sup.
Boucheries Raymond	Boucherie	25	~3	0	3	1	1	1	0	Non	NC	Qualifiés
Fast InfoDev	Développement informatique	3	1	~40	3	1	1	0	1	Non	Micro Entrepreneurs indépendants Portage / CAE	Diplôme sup.
Mikado	Développement d'escape games	7	2	~4	5	4	0	0	1	Non	Micro Entrepreneurs indépendants	Qualifiés
ESS Conseil	Formation, études et conseil	2	0	10	3	2	0	0	1	Non	Micro Portage Entrepreneurs indépendants	Diplôme sup.
SI²	ESN	43	0	~110	2	1	0	0	1	Non	Portage Entrepreneurs indépendants	Diplôme sup.
Mon Petit Jardin	Paysagisme			0	2	1	1	0	0	Non	NC	Non-qualifiés
Ingénierie & Développement	Ingénierie (études & développement)	7	0	1	2	1	0	0	1	Non	CAE	Diplôme Sup.
Total :					66	25	14	5	22			

Tableau 1 : synthèse des études de cas

L'ensemble des matériaux a été étudié par des méthodes comparatives (Vigour, 2005). Les productions intermédiaires indispensables à ces méthodes ont été de deux sortes : une monographie pour chaque entreprise et des tableaux de comparaisons (voir Annexe A), l'ensemble réalisé à partir des entretiens et données internes recueillies.

Les tableaux de comparaisons avaient pour but d'effectuer des rapprochements et d'identifier des tendances, à partir de douze critères synthétiques (chacun évalué « 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 Leighon & al. (2007). En cas de désaccord sur un critère, le retour à la monographie correspondante permettait de définir le critère de manière consensuelle. Les monographies avaient pour but de faire émerger la cohérence interne de chaque situation et de conserver une nuance dans les descriptions.

Critères descriptifs	Critères évaluatifs
Process de sélection des FAAE	Rapport aux FAAE de l'entreprise
Process d'onboarding des FAAE	Activité des FAAE dans l'entreprise ²
Process administratif des FAAE	Valeur ajoutée des FAAE pour l'entreprise
Management ou pilotage de l'activité des FAAE	Responsabilité assumée par l'entreprise envers les FAAE ³
Process de sortie de l'entreprise des FAAE	Politique de type GRH de l'entreprise envers les FAAE
Gestion des risques associés au recours à des FAAE	Sentiment d'appartenance des FAAE envers l'entreprise

Tableau 2 : critères utilisés pour les comparaisons

Les tableaux de comparaison ont ensuite permis de faire apparaître des tendances, via des rapprochements (Vigour, 2005) et des tables de vérité (Becker, 2013). Les combinaisons de facteurs identifiées sont particulièrement lisibles, ce qui n'a pas rendu nécessaire de recourir à des logiciels dédiés aux régressions booléennes pour les identifier. Les monographies ont permis d'identifier des dynamiques qualitatives expliquant ces rapprochements ou classements. L'ensemble de ces méthodes d'analyse ont permis de faire émerger les résultats suivants (les productions intermédiaires ne seront pas présentées en détail).

RESULTATS

CONFIGURATIONS DE RECOURS POSITIF AUX FAAE

Une analyse systématique des cas à travers les tableaux de comparaison a permis d'identifier cinq situations de recours à des FAAE semble pertinent et utile pour des TPE-PME.

² Cœur de métier, compétences complémentaires ou soutien-support en lieu et place de fort, moyen et faible.

³ La notion de « responsabilité » recoupe ici la prise en compte des conditions de travail (santé et sécurité) et d'emploi (prévention de la précarité, accompagnement pendant la crise Covid, etc.) des personnes et la mise en place d'actions concrètes concernant ces éléments.

Ces cinq situations représentent des configurations différentes de quatre critères : activités confiées aux FAAE ; croissance de l'entreprise⁴ ou activité stable ; rapport global aux FAAE et enfin « l'outillage de gestion des FAAE ». Les résultats n'ont pas montré qu'un statut particulier de FAAE était restreint à un type d'usage.

Les FAAE comme externalisation classique

Une première catégorie d'usages présentait l'utilisation de FAAE par l'entreprise comme le moyen d'accéder à des ressources complémentaires. Il se distingue car il rassemble tous les cas d'entreprises qui au critère « Activité des FAAE dans l'entreprise » sont en situation de « Soutien-support » : Coop'Infogérance, Cowork 44 et Be Safe.

Ce résultat était prévisible, puisqu'il correspond à une démarche d'externalisation classique, où le recours à des FAAE 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. Le seul enjeu stratégique indiqué par les entreprises est alors de minimiser les difficultés, et il est clair que les FAAE ne sont pas un « levier stratégique » dans ce cas.

Le cas de Coop'Infogérance, qui utilise les FAAE 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 FAAE, en emploi partagé via un groupement d'employeur.

Il y a une volonté d'intégrer les prestataires et les FAAE, 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 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 FAAE 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.

La personne en FAAE n'apprécie toutefois pas l'expérience, trop « externe » pour se sentir salariée mais trop intégrée pour présenter le détachement d'une simple prestataire. De plus le groupement d'employeur n'a pas été en mesure de lui proposer des emplois complémentaires intéressants ; elle va donc démissionner.

⁴ Ce point est apparu par l'étude des monographies et a permis d'affiner la taxonomie au-delà des critères du tableau de comparaison.

Toutes les autres configurations identifiées ont en commun d'utiliser les FAAE pour leur cœur de métier, à l'encontre donc des considérations usuelles sur l'externalisation.

Les FAAE comme soutien à l'activité

La seconde catégorie d'usages identifiée regroupe des entreprises qui recourent à des FAAE sur leur cœur de métier (critère *Activité des FAAE dans l'entreprise* = Cœur de métier) mais en présentant une certaine défiance quant à cet usage (critère *Rapport aux FAAE* = Faible). Cela concerne quatre des entreprises : Mikado, Bikoopérative, Mon Petit Jardin et Société Encadrée. Pour ces entreprises, le recours à des FAAE ne devrait 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. Société Encadrée, notamment, est « coincée » dans cette situation par le refus de la personne en FAAE d'être intégrée comme salariée. L'enjeu des autres entreprises est au contraire de sécuriser la relation avec les personnes en FAAE pour pouvoir s'en détacher dès que possible, sans pour autant que cela soit une rupture du pacte de confiance qui les unit. Le management de ces tensions est donc au cœur de leurs pratiques.

Le cas de Mikado, entreprise qui utilise les FAAE 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 FAAE 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 toutes en FAAE 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.

La volonté de changement de format a été induite par des difficultés de gestion. En effet, la tarification des personnes en FAAE et sous relation de prestataires implique de "sur-factorer" 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 !".

Les FAAE comme soutien à la flexibilité

La troisième catégorie regroupe là encore des entreprises qui y recourent sur leur cœur de métier (critère *Activité des FAAE dans l'entreprise* = Cœur de métier), mais sans défiance (critère

Rapport aux FAAE = Moyen ou Fort), sans croissance et surtout associé à un outillage fort (Critères *Process de...* et *Management des FAAE* tous Moyens ou Forts). Quatre entreprises étaient dans cette situation : Code Academy, le Camping Les Pins, Etude'Ecolo et Ingénierie & Développement.

Ces entreprises souhaitent limiter le recours aux FAAE, 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 FAAE pour se donner une flexibilité nécessaire dans la gestion de leur activité. Leur enjeu est alors de sécuriser la relation aux FAAE par un outillage technico-administratif adéquat, pour pouvoir y recourir souvent et de manière efficace, alors que ça n'est pas le principe central de leur organisation.

Le cas de Code Academy, qui utilise les FAAE 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 petite taille) 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 FAAE 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 FAAE et pour les salariés (tuteur attiré, 4 sessions par an avec tous les nouveaux).

Les FAAE comme soutien à une volonté de croissance

Pour deux entreprises de l'échantillon, L'Escape-mobile et ESS Conseil, l'élément central du recours à des FAAE était une volonté de croissance. Concrètement, cela passait en plus de ce point par un usage sur leur cœur de métier (critère *Activité des FAAE dans l'entreprise* = Cœur de métier), mais sans défiance (critère *Rapport aux FAAE* = Moyen ou Fort) et sans un outillage fort (Critères *Process de...* et *Management des FAAE* tous Moyen ou Faible).

Pour ces entreprises, les FAAE 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 (ou associés dans le cas d'ESS Conseil) les personnes (ou du moins, les fonctions), que ce soit pour intégrer la chaîne de valeur ou pour maîtriser les compétences en interne. Toutefois, l'entreprise pourrait se retrouver dans la situation du soutien à l'activité si les employés refusent d'intégrer l'entreprise à moyen terme.

Le cas de L'Escapemobile, entreprise qui recourt aux FAAE 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 FAAE, 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 FAAE leur est indispensable pour la flexibilité et la sécurité (en termes de non-engagement financier) qu'il leur apporte. Enfin, ils recourent à des personnes en FAAE pour des expertises spécifiques afin de compléter leur 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 ponctuelles.

En effet, la dirigeante identifie bien les risques associés à cet usage "intensif" des FAAE. 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 FAAE : "*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*".

Des modèles économiques dédiés aux FAAE

Enfin, une dernière catégorie d'usages regroupe les situations où les FAAE sont la base du modèle économique ou de fonctionnement de l'entreprise. Ces entreprises font appel à des

FAAE sur leur cœur de métier (critère *Activité des FAAE dans l'entreprise* = Cœur de métier), sans défiance (critère *Rapport aux FAAE* = Moyen ou Fort), avec une croissance régulière et associé à un outillage fort (Critères *Process de...* et *Management des FAAE* tous Moyens ou Forts). Six entreprises étaient concernées : La Ferme du Petit Bois, Web'Free, FastInfoDev, Improvea, SI² et Performance & Positivité.

Pour ces entreprises, les FAAE 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 FAAE, il est nécessaire de le sécuriser, y compris face aux crises. On notera par ailleurs que toutes les entreprises de cette catégorie exceptée La Ferme du Petit Bois sont positionnées sur des activités dites de « l'économie de la connaissance », c'est-à-dire sur des fonctions qualifiées et des prestations intellectuelles ou techniques. On peut donc sans doute en déduire que l'avantage concurrentiel apporté par ce recours à des FAAE est lié *a minima* à la capacité offerte à ces entreprises à accéder facilement à de la main d'œuvre qualifiée insuffisamment disponible sur le marché du travail. De plus, cela leur permet de ne pas avoir à assumer un risque financier trop élevé en cas de sous-activité – puisque les FAAE concernées représenteraient une masse salariale considérable étant donné le niveau de qualification des personnes. Enfin, pour l'ensemble des entreprises de cette catégorie (y compris donc celle du secteur agricole), le recours à des FAAE permet une meilleure adaptation à la contingence, par l'ajuste des ressources humaines exploitées par l'entreprise.

Le cas de Web'Free, entreprise au modèle dédié

Web'Free 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 d'affectation et de suivi des tâches 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 FAAE.

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 jusqu’à aujourd’hui. Cet historique “bricolé” n’empêche toutefois en rien les processus de gestion d’être actuellement particulièrement structurants de l’activité. Cela devient clef pour eux parce que l’évolution du fonctionnement rend le management des personnes en FAAE 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 travail de classification a permis d’identifier des schémas pertinents d’usage stratégique des FAAE par des TPE-PME. Il se pose néanmoins dans ce cas la question du management concret de ces populations, autrement dit de la mise en place concrète et opérationnelle d’une volonté stratégique.

ENJEUX DE MANAGEMENT

Ainsi, les résultats ont aussi fait apparaître des enjeux de management clairs pour les TPE-PME qui recourent ou voudraient recourir aux FAAE. 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 FAAE. Globalement, trois méthodes et un manque ont été identifiées. Chaque entreprise étudiée qui décide de manager les FAAE utilise une et une seule des méthodes, qui semblent donc ne pas gagner à être cumulées.

Le management des FAAE par la supervision directe

La première des méthodes de « management » des personnes en FAAE identifiée 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.

Le management des FAAE 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 par exemple de Web'Free et de l'Escape-mobile notamment. Pour Web'Free, cela s'inscrit plus largement dans un modèle de travail international et asynchrone, sur plusieurs fuseaux horaires différents. Pour l'Escape-mobile, 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, une coopérative de formation, de recherche et de conseil de 3 associés et une dizaine d'intervenants en FAAE, 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. De même pour Mikado, contraints par les enjeux de rigueur et de planification d'une activité de conception et de construction divisée entre de multiples corps de métiers.

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 FAAE, 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 FAAE par l'écrit est donc une réelle possibilité pour toute TPE-PME qui souhaite développer ces formes d'organisation.

Le management des FAAE par la responsabilisation et la qualification

Enfin, plusieurs entreprises ont une gestion du travail des personnes en FAAE "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 ». Les personnes en FAAE

employées dans ce cadre sont même en large partie des « professionnels de la connaissance⁵ », qui renvoie largement au principe de leur autonomie et de leur capacité à contrôler par eux-mêmes leur travail.

Dans le domaine de la formation, Performance & Positivité (une dirigeante et 80 intervenants « experts » de différentes thématiques) ou Code Academy (soixantes salariés pour vingt-cinq personnes en FAAE) vont donc ainsi « manager par la sélection », en veillant à la qualité des profils des personnes en FAAE qui vont travailler avec ou pour eux. Ils ne gèrent ensuite pas ou peu leur activité concrète. Dans le domaine informatique, SI² (plus de quarante salariés pour cent-dix personnes en FAAE) ou Fast'Infodev (quatre permanents pour quarante FAAE externes) font de même, même si ces entreprises ont toutes les trois une vérification formelle des compétences des personnes en FAAE qui les rejoignent.

L'impensé : la gestion des risques

Enfin, pour la majorité des entreprises étudiées, la gestion des risques spécifiques associés à ces formes de main d'œuvre est clairement un impensé. Or, la relation d'emploi, le contrat de travail, a largement pour objectif de sécuriser les deux parties, l'employeur aussi : il contient des éléments tels que le devoir de loyauté, les préavis de départ, les clauses de propriété intellectuelle, les éventuelles clauses d'exclusivité, etc. En se privant de cet outil contractuel, l'utilisateur de FAAE s'expose potentiellement à tous ces risques.

Les rares 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 FAAE, mais aussi clarification préservant du risque de requalification. Ainsi, Performance & Positivité, une dirigeante unique qui fait intervenir de l'ordre de quatre-vingts conférenciers ou des formateurs en FAAE chez ses clients, 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 FAAE, etc.

Le risque de requalification⁶ est réel lorsqu'on recourt à des FAAE sous statut de prestation – la jurisprudence en ce sens est particulièrement claire⁷. Pourtant, sur ce point, aucune des

⁵ Au sens de Bouchez (2006).

⁶ En substance : le travailleur peut demander devant le tribunal compétent (les prud'hommes, en France) la requalification de la relation contractuelle passée en contrat de travail, ce qui oblige l'entreprise à verser les cotisations non-payées sur la période et les indemnités légales de congé payé et de licenciement. C'est un risque financier majeur.

⁷ 1^{ère} chambre civile de la Cour de cassation, 24 avril 2013

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.

L'absence d'anticipation des départs des personnes en FAAE est de même 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 les deux cas, c'est de la responsabilité du groupement d'employeurs de « garantir le risque » en gérant cette situation et non celle 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 FAAE auxquelles elles recourent. En effet, selon les modalités contractuelles il peut être possible aux FAAE de rompre la relation quand bon leur semble. Improvea (une PME de formation ayant un carnet de plus de 750 formateurs en FAAE) et Web'free ont par exemple été confrontés plusieurs fois au problème. 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. 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 FAAE, qui sera amenée à reprendre les missions de la personne en FAAE sur le départ. Code Academy, une PME de formation au développement web d'environ soixante permanents et vingt-cinq intervenants réguliers en FAAE, fait courir ses contrats de prestation sur l'ensemble d'une période de formation pour éviter ce risque, mais d'autres entreprises 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 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 FAAE est compliqué. C'est aussi présent dans les conventions de Performance & Positivité.

On constate donc que la mise en pratique du choix stratégique de recourir à des FAAE n'est pas anodine, et pose un ensemble d'enjeux, auxquels les TPE-PME étudiées ont apporté diverses réponses.

DISCUSSION

CONTRIBUTIONS THEORIQUES

Une première contribution théorique de notre recherche est la typologie d'idéaux types des usages des FAAE par des TPE-PME (cf. Tableau 3), qui contribue à la compréhension des nouvelles formes d'organisation de l'activité (Connelly et Gallagher, 2006; Connelly et Gallagher, 2004; Kalleberg, 2001).

Usage	Activités des FAAE	Rapport aux FAAE	Croissance	Outillage de la relation aux FAAE
Externalisation	Soutien-support	Faible	<i>Variable</i>	Faible
Soutien à l'activité	Cœur de métier	Faible	Non	Faible
Soutien à la flexibilité	Cœur de métier	Fort	Non	Fort
Volonté de croissance	Cœur de métier	Fort	Oui	Faible
Modèle économique dédié	Cœur de métier	Fort	Oui	Fort

Tableau 3 : synthèse des usages stratégiques des FAAE

Ainsi, on constate que le recours à des formes atypiques de main d'œuvre peut être intéressant pour des TPE-PME au-delà des habitudes de force de travail « contingente » (Benassi et Kornelakis, 2021; Paul et Townsend, 1998) ou des formes usuelles d'externalisation (Ottmann et al., 2020; Schütz, 2019). Cela peut-être particulièrement pertinent, ce qui s'oppose au constat fait par Davis-Blake et Uzzi sur un recourt plus fréquent des grandes entreprises (1993). Toutefois, dans la continuité des constats de Cappelli et Keller (2013a), on constate que dans cette catégorie d'entreprises, l'effectif total de personnes en FAAE employées ne sera pas équitablement réparti : certaines entreprises concentreront beaucoup plus de FAAE, notamment lorsqu'elles se positionnent sur des sujets liés à « l'économie de la connaissance ».

On constate d'ailleurs que toutes les entreprises étudiées qui déclarent une valeur ajoutée « forte » aux FAAE sont positionnées sur le secteur de l'économie de la connaissance, excepté pour le recours à des groupements d'employeur pour des entreprises agricoles, ce qui correspond historiquement au secteur (Lethielleux et André, 2020). Cette concentration des modèles basés sur les FAAE dans l'économie de la connaissance (et dans l'agriculture) contribue à l'approche Benassi et Kornelakis (2021) comme éléments complémentaire ou alternatif à l'*organizational toying* pouvant expliquer le recours à des FAAE, dans la continuité des éléments identifiés par Davis-Blake et Uzzi (1993). Dans le cas de l'économie de la connaissance, il est même possible de développer un modèle économique entièrement basé sur cette population. La « maîtrise » de ces travailleurs (référencement, disponibilité, fiabilité, etc.) devient alors réellement une ressource stratégique pour l'entreprise (Alvarez et Busenitz, 2001).

La question des effets négatifs sur le corps social de la cohabitation de statuts dans l'organisation n'est par ailleurs aucunement apparue dans nos résultats, contrairement à ce qu'indique la littérature (Broschak et Davis-Blake, 2006; Everaere, 2014a). Comme ces recherches analysaient des situations d'ETI et de grandes entreprises, on peut supposer que la situation des TPE-PME est différente à ce niveau, et que la plus grande proximité des individus entre eux et avec les dirigeants limite cette problématique. A ce niveau, nos résultats s'opposent d'ailleurs à la proposition de Lethillieux et André (2020) qui indiquent que le manque des temps des dirigeants de TPE-PME les expose à faire preuve d'un manque de responsabilité envers les FAAE. En cela, les TPE-PME sembleraient un environnement particulièrement adéquat pour ces formes de travail et d'emploi.

Notons de plus que la diversité des statuts français ne semble pas recouper de manière spécifique les différents usages. Ainsi, le statut de FAAE en lui-même n'aurait pas d'effet sur les possibilités professionnelles, contrairement par exemple aux affirmations sur la précarisation des microentrepreneurs (Abdelnour, 2017) l'action des entreprises de portage salarial (Louvion, 2019), sur la capacité émancipatrices des CAE (Mondon-Navazo et al., 2021) ou sur les tensions des groupements d'employeurs (Lethillieux et André, 2020). Cela s'inscrit aussi en contradiction avec la proposition de classification des formes d'emploi faite par Cappelli et Keller (2013b), pour qui la relation de travail semble strictement liée au statut de FAAE. Il s'inscrivait en cela dans la continuité de l'approche statutaire de Kalleberg (2000), qu'on retrouve aussi dans les rapports européens (Eurofound, 2018). Ainsi, une approche par le *travail* sur ces questions semblerait plus explicative qu'une approche par *l'emploi* et son statut, et c'est là un enseignement de cette recherche.

Concernant « l'outillage » de la relation aux FAAE, on a vu que trois méthodes de managements (direct, par l'écrit ou par la qualification) permettaient de garantir la qualité et la quantité du travail produit, ce qui répond au besoin de management spécifique pointé par Leighton et McKeown (2015). On constate que ces trois formes de management correspondent à trois des cinq modes de coordination proposés par Mintzberg (1990) : la supervision directe, la standardisation des procédures et la standardisation des qualifications. Un enseignement important de cette recherche pourrait donc être, d'une part qu'il n'est pas nécessaire de développer des formes strictement nouvelles de coordination de ces travailleurs, mais, d'autre part, que l'ajustement mutuel et la standardisation des résultats *ne sont pas* des modes de coordination adéquats pour les FAAE. Ces trois leviers de management s'inscrivent par ailleurs dans la continuité des bonnes pratiques proposées par Leighton et al. (2007). L'un des trois

correspond au « traitement identique » identifié par Bidwell (Bidwell, 2009). Comprendre pourquoi la question de la gestion des risques, pourtant largement documentée par Leighton et al. (2007) n'est pas prise en compte par les entreprises est cependant encore nécessaire.

Par extension, cela montre que des entreprises avec un recours important aux FAAE correspondent toujours à certaines des formes d'organisation identifiées par Mintzberg (1990) comme des structures simples (pour celles recourant à des FAAE faiblement qualifié, ou comme soutien à l'activité ou à la croissance), ou des bureaucratie mécanistes ou professionnelles (pour celles qui emploient des FAAE qualifié, en soutien à la flexibilité ou en modèle économique dédié). Là encore, un enseignement serait que certaines des formes *ne semblent pas* compatibles avec le recours à des FAAE : la forme divisionnelle et l'adhocratie.

CONTRIBUTIONS PRATIQUES

D'une manière générale, cette recherche montre la possibilité et l'intérêt pour des TPE-PME de recourir à des FAAE, que ce soit sur des fonctions secondaires ou sur leur cœur de métier. Cette affirmation s'oppose en elle-même au constat de Davis-Blake et Uzzi (1993) sur le lien positif entre taille de l'entreprise et recours à des indépendants. La diversité des statuts existants (Cappelli et Keller, 2013b; Eurofound, 2018) pourrait être un frein à ce niveau, mais cette recherche a montré que l'enjeu d'usage n'est pas tant le statut de FAAE que l'objectif stratégique du recours à cette relation de travail différente du salariat.

On peut même faire l'hypothèse que le recours aux FAAE est une ressource stratégique dans le cas de l'économie de la connaissance (Alvarez et Busenitz, 2001). Cela s'inscrit dans la continuité de l'étude de Davis-Blake et Uzzi (1993). Ainsi, des TPE-PME positionnée sur ces activités auraient tout intérêt à envisager de recourir à ces formes de main d'œuvre, y compris sur les activités de leur cœur de métier. Cette dernière proposition s'oppose aux constats de la littérature (Bidwell, 2009; Davis-Blake et Uzzi, 1993). Toutefois, il faudra qu'elles aient conscience, dans ce cas, de la nécessité de manager ces FAAE (Leighton et McKeown, 2015), en mettant en place des outils de de sélection, de pilotage, d'intégration et surtout de gestion des risques (requalification, sortie, propriété intellectuelle, etc.). Les trois modes de coordination de leurs activités identifiées par la recherche (direct, par l'écrit, par la sélection), sont un outil pour cela.

Sur ce dernier point, cette recherche montre que les TPE et PME sont tout à fait en mesure d'y faire face. Elle montre la nécessité de mettre en place une rigueur administrative et contractuelle pour avoir la capacité de gérer les risques associés à l'usage de ces formes d'activité et d'emploi, notamment par un recours à une sécurisation contractuelle de la relation. Cela nuance par

ailleurs l'affirmation de Cappelli et Keller (2013a) sur le fait que le recours à ces populations est dû à la plus grande facilité à les contrôler.

CONCLUSION

Une des principales limites de cette recherche est de laisser de côté un angle important des études sur les TPE-PME : l'impact du dirigeant ou de la dirigeante. On sait en effet que c'est là une particularité de ces entreprises : la figure du dirigeant ou de la dirigeante est particulièrement signifiante, tant dans les enjeux stratégiques (Chabaud et al., 2010) que RH (Vilette et al., 2020). Notre recueil de donnée n'a pas « distingué » ce qui relevait du dirigeant en tant qu'individu de ce qui était une dimension réellement « organisationnelle », il ne nous est donc pas possible d'analyser cet angle. On peut néanmoins supposer que les perceptions et opinions des dirigeants et dirigeantes concernant les FAAE auront un effet sur la décision et la manière d'y recourir. Cette dimension semble donc un angle intéressant de recherches ultérieures.

En parallèle, il semble que ces conclusions devraient être confrontées aux cas des ETI et des grandes entreprises. Dès lors qu'on considère que les TPE-PME sont un objet d'étude dont la moindre complexité permet d'étudier des phénomènes similaires à ceux qui touchent les grandes entreprises (Chabaud et al., 2010), nos conclusions viennent à questionner ces enjeux pour ces dernières.

Enfin, cette recherche se concentre sur le point de vue des entreprises utilisatrices. Or, les personnes en FAAE sont elles-mêmes des acteurs conscients de la relation contractuelle, ce qui est à prendre en compte. De nombreuses questions peuvent devenir des dimensions contingentes pour les entreprises utilisatrices : quel est l'intérêt pour les travailleurs concernés d'avoir recours à une FAAE ; est-ce un choix ou une contrainte ? La réponse à ces questions serait-elle différente selon la nature des emplois ou des entreprises ? Ces éléments seront bien sûr à étudier et à prendre en compte dans les recommandations faites aux entreprises (e.g. Kunda et al., 2002; P. Miller, 2020).

Dans tous les cas, cette étude montre l'intérêt pour les dirigeants de TPE-PME de s'intéresser à ces nouvelles formes de contractualisation de la relation de travail.

REFERENCES

Abdelnour, S. (2017). *Moi, petite entreprise*. PUF Éditions.

- Abdelnour, S., Jourdain, A., Méda, D., Bernard, S., Barraud de Lagerie, P., Nasom-Tissandier, H., Naulin, S., Rodet, D., Sigalo Santos, L. et Sweeney, M. (2019). *Les nouveaux travailleurs des applis*. la Vie des idées.fr PUF.
- Abdelnour, S. et Lambert, A. (2014). « L'entreprise de soi », un nouveau mode de gestion politique des classes populaires ? Analyse croisée de l'accession à la propriété et de l'auto-emploi (1977-2012). *Genèses*, 95(2), 27-48.
- Alvarez, S. A. et Busenitz, L. W. (2001). The entrepreneurship of resource-based theory. *Journal of Management*, 27(6), 755-775.
- Barley, S. R. et Kunda, G. (2006). Contracting: A New Form of Professional Practice. *Academy of Management Perspectives*, 20(1), 45-66.
- Basso, L. et Shorten, B. (2006). PEO Industry Continues to Grow. *The CPA Journal*, 76(8), 66-67.
- Becker, H. S. (2013). *Les ficelles du métier: comment conduire sa recherche en sciences sociales*. La Découverte « Recherches ».
- Benassi, C. et Kornelakis, A. (2021). How Do Employers Choose between Types of Contingent Work? Costs, Control, and Institutional Toying. *ILR Review*, 74(3), 715-738.
- Bidwell, M. (2009). Do peripheral workers do peripheral work? Comparing the use of highly skilled contractors and regular employees. *Industrial & Labor Relations Review*, 62(2), 200-225.
- Bögenhold, D. (2019). From Hybrid Entrepreneurs to Entrepreneurial Billionaires: Observations on the Socioeconomic Heterogeneity of Self-employment. *American Behavioral Scientist*, 63(2), 129-146.
- Boittelle, F., Borie, F., Legrand, F. et Lièvre, G. (2022). *Les auto-entrepreneurs fin juin 2021* ([Conjoncture] n° 337). URSSAF. <https://www.urssaf.org/home/observatoire-economique/publications/acoss-stat/2022/statur-n337.html?origine=recherche>
- Bouchez, J.-P. (2006). Manager des travailleurs professionnels du savoir. *Revue française de gestion*, 168-169.
- Broschak, J. P. et Davis-Blake, A. (2006). Mixing Standard Work and Nonstandard Deals: The Consequences of Heterogeneity in Employment Arrangements. *Academy of Management Journal*, 49(2), 371-393.
- Cappelli, P. et Keller, J. (2013a). A study of the extent and potential causes of alternative employment arrangements. *Industrial & Labor Relations Review*, 66(4), 874-901.

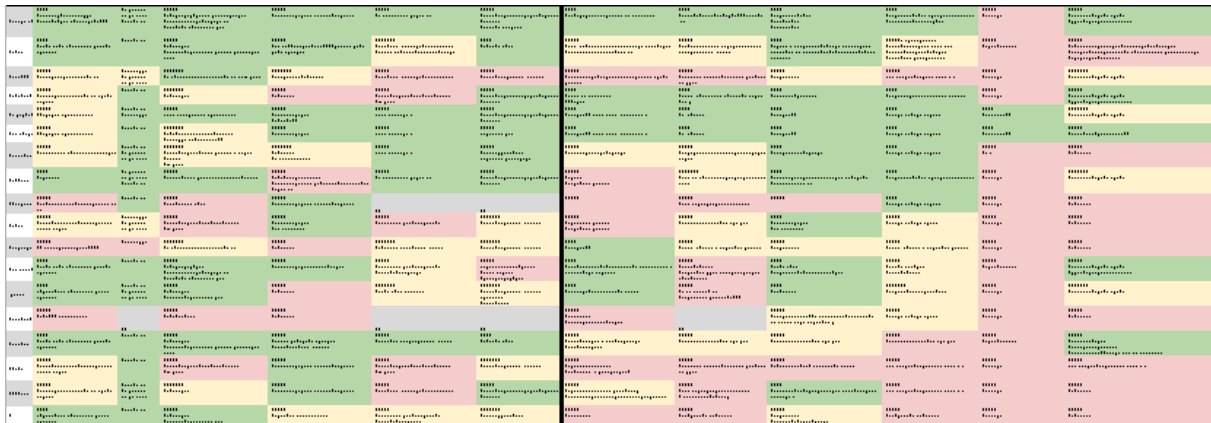
- Cappelli, P. et Keller, J. (2013b). Classifying work in the new economy. *Academy of Management Review*, 38(4), 575-596.
- Chabaud, D., Fayolle, A. et Germain, O. (2010). Éditorial: Stratégie et P.M.E. *Revue internationale P.M.E.: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 23(3-4), 7.
- Connelly, C. E. et Gallagher, D. G. (2006). Independent and dependent contracting: Meaning and implications. *Human Resource Management Review*, 16(2), 95-106.
- Connelly, C. E. et Gallagher, D. G. (2004). Emerging Trends in Contingent Work Research. *Journal of Management*, 30(6), 959-983.
- Cross, D. et Swart, J. (2021). The (ir)relevance of human resource management in independent work: Challenging assumptions. *Human Resource Management Journal*, 1748-8583.12389.
- D'Amours, M. (2015). La relation d'emploi contemporaine : du rapport salarial à la relation sociale de travail. Dans *Repenser Le Travail. Des concepts nouveaux pour des réalités transformées*. (p. 135-164). Presses De L'université Du Québec.
- Davis-Blake, A. et Uzzi, B. (1993). Determinants of employment externalization: A study of temporary workers and independent contractors. *Administrative science quarterly*, 195-223.
- Devetter, F.-X., Valentin, J., Gadrey, J. et Gadrey, N. (2021). *Deux millions de travailleurs et des poussières: l'avenir des emplois du nettoyage dans une société juste*. les Petits matins.
- Édouard, F. (2005). *Conséquences sur l'emploi et le travail des stratégies d'externalisation d'activités* (vol. 4). Les éditions des journaux officiels.
- Eurofound. (2018). *Overview of new forms of employment 2018 update*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef18050en.pdf
- Everaere, C. (2014a). La mise à disposition des salariés sous-traitants chez les donneurs d'ordres : une source de malaise professionnel ? *Recherches en Sciences de Gestion*, 103(4), 113.
- Everaere, C. (2014b). *Les emplois atypiques: quelles réponses au besoin de flexicurité?* Eds. Liaisons.

- Everaere, C. (2016). Les auto-entrepreneurs et les stagiaires : des emplois atypiques générateurs de « flexicarité » ? *Revue de l'organisation responsable*, 11(1), 32-45.
- Gazier, B., Picard, C. et Minni, C. (2016). *La diversité des formes d'emploi* (n° 146). Conseil National de l'Information Statistique. https://www.cnis.fr/wp-content/uploads/2017/10/DPR_2016_1re_reunion_COM_emploi_rapport_formes_emploi.pdf?v=1602771676
- Kalleberg, A. L. (2000). Nonstandard Employment Relations: Part-time, Temporary and Contract Work. *Annual Review of Sociology*, 26(1), 341-365.
- Kalleberg, A. L. (2001). Organizing Flexibility: The Flexible Firm in a New Century. *British Journal of Industrial Relations*, 39(4), 479-504.
- Kunda, G., Barley, S. R. et Evans, J. (2002). Why Do Contractors Contract? The Experience of Highly Skilled Technical Professionals in a Contingent Labor Market. *Industrial and Labor Relations Review*, 55(2), 234.
- Lee, K. S., Lim, G. H. et Tan, S. J. (1999). Dealing with Resource Disadvantage: Generic Strategies for SMEs. *Small Business Economics*, 12(4), 299-311.
- Leighton, P. et McKeown, T. (2015). The rise of independent professionals: Their challenge for management. *Small Enterprise Research*, 22(2-3), 119-130.
- Leighton, P., Syrett, M., Hecker, R. et Holland, P. (2007). *Out of the shadows: managing self-employed, agency and outsourced workers* (1. ed). Butterworth-Heinemann.
- Lenoir, C. et Schechter, F. (2012). Le portage salarial doit sortir de ses ambiguïtés. *Droit Social*, (9), 771.
- Lethielleux, L. et André, C. (2020). Les enjeux de la mise à disposition des salariés des groupements d'employeurs pour les TPE/PME: @GRH, n° 33(4), 149-169.
- Lethielleux, L. et Boudes, M. (2022). Labour Market Social Innovation in France Gaining Legitimacy through Meta-Organisations. *Journal of Innovation Management*, 10(3), 26-45.
- Loufrani, Y. (2015, juin). Le portage salarial enfin sécurisé. *Revue Française de Comptabilité*, (488), 7-8.
- Louvion, A. (2017). Une travailleuse en quête de protection: Le portage salarial comme fragile outil de sécurisation. *La Nouvelle Revue du Travail*, (11).
- Louvion, A. (2019). Profession : tiers employeur. Quand les entreprises de portage salarial vendent du salaire: Premier prix. *Sociologie du travail*, 61(4).

- Miller, K. D., Pentland, B. T. et Choi, S. (2012). Dynamics of Performing and Remembering Organizational Routines: Performing and Remembering Organizational Routines. *Journal of Management Studies*, 49(8), 1536-1558.
- Miller, P. (2020). Freelance Workers—Experiencing a Career Outside an Organization. *Qualitative Sociology Review*, 16(4), 90-104.
- Mintzberg, H. (1990). *Structure et dynamique des organisations* (5. impr). Ed. d'Organisation [u.a.].
- Mondon-Navazo, M., Murgia, A., Borghi, P. et Mezihorak, P. (2021). In search of alternatives for individualised workers: A comparative study of freelance organisations. *Organization*, 135050842110417.
- Ottmann, J.-Y., Baron, X. et Gheorghiu, M. (2020). 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*, n° 39, 9(2), 79-94.
- Paul, R. J. et Townsend, J. B. (1998). Managing the Contingent Workforce—Gaining the Advantages, Avoiding the Pitfalls. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 11(4), 239-252.
- Schütz, G. (2019). Se « recentrer » sur son « cœur de métier ». L'externalisation des services généraux des entreprises: *Revue Française de Socio-Économie*, n° 23(2), 181-201.
- Sheehan, M. (2014). Human resource management and performance: Evidence from small and medium-sized firms. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 32(5), 545-570.
- Vigour, C. (2005). *La comparaison dans les sciences sociales: pratiques et méthodes*. La Découverte.
- Vilette, M.-A., Bourgain, M. et Paradas, A. (2020). GRH en PME : entre continuité et évolution, dans un contexte de transformation: *@GRH*, n° 33(4), 11-23.
- Willmann, C. (2015). Le portage salarial, ce mal aimé (A propos de l'ordonnance n°2015-380 du 2 avril 2015). *Droit Social*, (5), 416-429.

ANNEXES

ANNEXE A – ILLUSTRATION DU TABLEAU DE COMPARAISONS COMPLET



Lecture :

Cette représentation graphique n'a pas pour objectif de permettre la lecture du contenu détaillé du tableau, mais simplement d'en percevoir la disparité.

Chaque ligne correspond à une entreprise / étude de cas. Chaque colonne correspond à un des douze critères évalués. A gauche de la séparation centrale, les critères évaluatifs ; à droite les critères descriptifs.

Les cases vertes correspondent aux critères évalués « Fort » ; les jaunes à ceux évalués « Moyen » et les rouges à ceux évalués « Faibles ». Les Six cases grises sont des critères pour lesquels les entreprises sont « non concernées » (notamment car certaines n'en étaient qu'à l'étape de projet de recours, donc pas encore confrontée aux choses concrètes).

Cette première représentation permet de constater visuellement qu'aucune constance complète ne se dégage. Aucune des lignes n'est monochrome, donc avec un niveau constant pour l'ensemble des critères. Aucune colonne ne l'est non plus, donc aucun critère n'est identique pour l'ensemble des entreprises.

Certaines colonnes ont néanmoins des « dominantes » ; ce sont celles qui ont structuré les analyses. On peut aussi rapprocher les lignes en fonction de leur « tendance » : plutôt vert et jaune, ou plutôt rouge et jaune. Dans ce cas, la démarche comparative est de chercher ce qui peut expliquer ou ce qui peut apparaître de ces rapprochements (Becker, 2013; Vigour, 2005).

Déclaration d'intérêt :

Le travail de recherche a été financé par l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail – ANACT (FACT n°2021-989), par des acteurs institutionnels du secteur des FAE (la Fédération des coopératives d'activité et d'emploi, le PEPS – syndicat professionnel du portage salarial, le Centre de Ressources des Groupements d'Employeurs d'Aquitaine et Indépendants.co – syndicat de travailleurs indépendants) et par La Faabrick Cherdet, cabinet de conseil sur les nouvelles formes d'emploi et d'activité. Le travail d'écriture de l'article a été financé par Freeland, groupe de services aux travailleurs indépendants.

Le terrain de recherche a été réalisé conjointement par l'auteur et La Faabrick Cherdet. L'ensemble des entreprises interrogées ont participé volontairement et sans contrepartie. L'analyse du matériau et l'écriture de l'article ont été intégralement réalisés par l'auteur, sans droit de regard des organisations ayant financé ou contribué à la recherche. L'ensemble des analyses présentes dans cet article n'engagent que l'auteur. Une partie des résultats, présentés différemment et non-discutés par la littérature, sont mis à disposition par l'ANACT dans le cadre d'un rapport public imposé par les conditions de financement de la recherche.
