

.....

*Formes atypiques*

≡ **D'EMPLOI** ≡

**ET** DE TRAVAIL

/// POUR DES PRATIQUES ///  
SÉCURISANTES ET PERFORMANTES

# SOMMAIRE



## PARTIE 1

### Introduction ..... 4

Formes atypiques d'emploi et de travail, mieux les connaître ..... 4

Nos messages clés ..... 6



## PARTIE 2

### 7 situations d'emploi et de travail atypiques ..... 7

Des salariés d'entreprises extérieures travaillent dans votre entreprise ? ..... 9

Certains de vos salariés travaillent dans d'autres entreprises ? ..... 11

Vous mutualisez du personnel avec d'autres entreprises ? ..... 13

Certains de vos salariés travaillent à temps partiel ? ..... 15

Certains de vos salariés télétravaillent ? ..... 17

Certains de vos salariés travaillent en horaires atypiques ? ..... 19

Vous employez des saisonniers ? ..... 21



## PARTIE 3

### Aller plus loin ..... 23

Faire le point ! ..... 24

Agir sur les territoires ..... 26

En savoir plus - Glossaire ..... 27

La rédaction de ce guide s'appuie sur les enseignements du cycle d'ateliers « formes atypiques d'emploi et de travail » et du séminaire sur le même thème pilotés par Aravis entre 2010 et 2013 ainsi que sur les travaux d'un groupe technique associant des représentants des pouvoirs publics et des partenaires sociaux en 2015.

**Directeur de la publication :** Michel Tavernier, directeur d'Aravis.

**Contributeurs :** Chantal Prina, responsable du projet avec Zélia Marchand, chargée de mission et Jérôme Bertin, responsable d'équipe (Aravis).

**Coordination du guide :** Anne Guibert (Aravis).

**Conception graphique et maquette :** www.comete.com et Lola Guiard (Aravis).

## FORMES ATYPIQUES D'EMPLOI ET DE TRAVAIL DÉFINITION ET ENJEUX

### De quoi parle-t-on ?

CDD, emploi à temps partiel, contrat intermittent, temps partagé, travail autonome en portage salarial... font partie de ce qu'on appelle les « formes atypiques d'emploi et de travail » parce qu'elles dérogent au modèle classique (CDI, à temps complet, pour un même employeur...).

Des plus répandues telles que l'intérim aux plus minoritaires telles que le travail en groupement d'employeurs, les formes atypiques représentent aujourd'hui environ 25 % de l'emploi mais 75 % des embauches. Dans certains cas, elles se cumulent (des salariés à temps partiels, en intérim, pluriactifs...).

Si le recours à ces modalités d'emploi et de travail se banalise, leurs caractéristiques et impacts restent encore mal connus. **Ce guide propose quelques éléments pour mieux les connaître.**

### Pourquoi s'y intéresser ?

Selon la façon dont elles sont mises en œuvre, les formes atypiques d'emploi et de travail peuvent créer de l'activité ou de la précarité, accompagner de nouvelles façons de travailler ou creuser les inégalités dans les équipes de travail.

**Ce guide ne cherche ni à promouvoir ni à dénigrer les modalités d'emploi et de travail atypiques. Il propose, en complément de la réglementation à respecter sur le sujet, des repères et pratiques favorables à un double objectif de sécurisation des parcours des individus et de performance des entreprises.**

### Un outil pour les acteurs de l'entreprise et du territoire

Il s'adresse en particulier :

- ♦ aux dirigeants, DRH et représentants des salariés qui peuvent jouer un rôle pour améliorer la qualité de travail et d'emploi des salariés atypiques et ce faisant, la performance des organisations ;
- ♦ aux acteurs territoriaux (animateurs RH, développeurs économiques...) qui peuvent enrichir leurs projets de développement et leur appui aux entreprises en intégrant ces dimensions.

### Un ensemble hétéroclite

Intérim, CDD, télétravail, temps partiel, travail en régie... Vous aurez peut-être l'impression que ce guide mélange « des choux et des carottes » ! Les formes atypiques d'emploi et de travail constituent en effet un ensemble hétéroclite. Elles répondent cependant à des besoins similaires et ont des effets communs. Elles méritent d'être abordées ensemble pour élargir la vision RH des entreprises et trouver des pistes d'amélioration pour tous.



PARTIE

1

# INTRODUCTION

## 1 FORMES ATYPIQUES D'EMPLOI ET DE TRAVAIL, MIEUX LES CONNAÎTRE

### Dans quel contexte se développent les formes atypiques ?

Leur développement intervient dans un contexte marqué par :

- ♦ des évolutions économiques : crise, recherche de nouveaux leviers de compétitivité...
- ♦ des évolutions des organisations et des modes de production : entreprises en réseau, entreprises « éclatées », développement de la sous-traitance, recentrage sur le cœur de métier, production juste à temps...
- ♦ des évolutions du travail : développement des TIC, télétravail, travail par projet...
- ♦ des évolutions du marché de l'emploi : chômage de masse, réduction de la durée des contrats de travail, multiplication des transitions professionnelles...
- ♦ de nouvelles aspirations sociales : besoin d'autonomie, de sens, volonté de mieux concilier vie professionnelle et vie personnelle, volonté de développer son activité...

Il s'accompagne d'une diversification des formes d'emploi et de l'apparition de formes hybrides (entrepreneurs-salariés, salariés entrepreneurs, auto-entrepreneurs, « vrais-faux indépendants »...).

### A quoi servent-elles ?

Elles proposent aux entreprises des réponses à des besoins de main d'œuvre autres qu'à temps plein et en CDI (voir quelques exemples ci-dessous). Elles peuvent également répondre à des besoins des individus en termes d'accès à l'emploi, de recherche de compléments de revenus, de test d'une activité indépendante, de travail autonome, etc.

Quelles formes atypiques pour quels besoins ?

	Formes atypiques en direct					Formes atypiques via un tiers				
	Temps partiel	Travail saisonnier	Horaires atypiques	Télé-travail	Prêt inter-entreprises	GE, GEIQ*	Intérim	Sous-traitance	Portage salarial	CAE*
Besoins des entreprises	Compétences spécifiques ponctuelles	♦	♦		♦	♦	♦	♦	♦	♦
	Compétences spécifiques récurrentes	♦	♦	♦	♦	♦		♦	♦	♦
	Compétences rapidement disponibles				♦		♦	♦		
	Compétences en volume		♦					♦	♦	
	Maintien / développement des compétences internes				♦	♦	♦			
Besoins des individus	Autonomie et/ou test d'une activité indépendante	♦			♦		♦		♦	♦
	Articulation vie privée - vie professionnelle	♦			♦					
	Mobilité, évolution					♦	♦	♦	♦	♦
	Voir situations n°...	4	6, 7	6	5	1, 2, 3	1, 2, 3, 4	1	1, 2	1

\*GE, GEIQ : groupement d'employeurs, groupement d'employeurs pour l'insertion et la qualification.

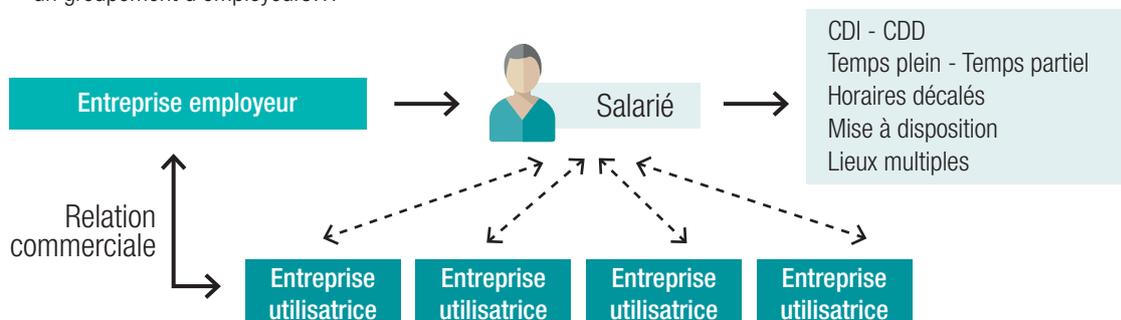
CAE : coopérative d'activités et d'emploi.

## Comment peut-on les mettre en œuvre ?

1. Certaines formes atypiques d'emploi et de travail peuvent être utilisées par les entreprises en direct : l'entreprise qui « utilise » la main d'œuvre est aussi celle qui l'emploie.



2. D'autres formes permettent de bénéficier d'un prêt de main d'œuvre via un tiers, que ce soit une entreprise classique (prêt interentreprises à but non lucratif) ou une structure spécialisée telle qu'une société d'intérim, de portage salarial, un groupement d'employeurs...

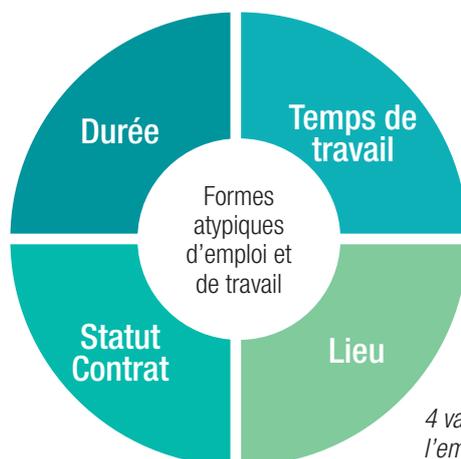


## Qu'est-ce que ça change ?

Qu'elles soient anciennes ou récentes, les formes atypiques d'emploi et de travail ont en commun de déroger à la norme de l'emploi et de travail « classique » (le CDI, à temps plein, pour un seul employeur, sur ses sites de travail...) en agissant sur l'une ou plusieurs de ces dimensions :

- ◆ le lieu d'exercice du travail (dans une entreprise utilisatrice, à la maison...),
- ◆ le temps et les horaires de travail (temps partiel, horaires atypiques...)
- ◆ la durée du travail (1 jour, 1 mois, 1 saison...),
- ◆ le statut (temps partagé, statut mi-salarié, mi-indépendant...),
- ◆ le contrat (CDD, contrat intermittent, saisonnier...)

... avec des effets sur l'organisation du travail, les relations sociales, les coopérations, le management, les RH, la sécurisation des parcours professionnels...



4 variables qui changent par rapport à l'emploi classique.

## 2 NOS MESSAGES CLÉS

### Pourquoi s'intéresser aux formes atypiques d'emploi et de travail ?

#### 1 Les formes atypiques d'emploi et de travail ne sont pas neutres

Quand les entreprises utilisent des formes atypiques d'emploi et de travail, c'est souvent dans l'urgence ou par habitude, sans prendre la mesure de ce que cela va changer. Or, les formes atypiques ont des impacts... qu'il est préférable d'anticiper.

#### 2 Elles ont des effets sur la sécurité des individus et la performance des entreprises

Mal géré, le recours aux formes atypiques d'emploi et de travail peut s'accompagner de risques d'isolement pour les personnes concernées, de difficultés pour les managers, de phénomènes de désengagement ou de surengagement des travailleurs qui ne savent pas si leur mission va être renouvelée. Ces différentes dimensions ont des effets sur la santé et la sécurisation des parcours des individus mais aussi sur la performance des entreprises qui les utilisent.

#### 3 C'est une question d'équité !

Des salariés qui n'ont pas accès à une promotion parce qu'ils travaillent hors des locaux de leur employeur ou à temps partiel, d'autres qui ne peuvent utiliser les équipements collectifs parce qu'ils sont employés d'une entreprise extérieure, des travailleurs autonomes qui ne sont représentés par aucun représentant... Réduire les écarts entre les salariés typiques et les « atypiques » est à la fois une responsabilité sociétale et une responsabilité sociale pour les entreprises concernées.

### Comment mieux les prendre en compte ?

#### 1 Faire du recours à l'emploi atypique un sujet de dialogue

Parce qu'ils travaillent de nuit, hors des locaux ou encore sans équipe fixe, les travailleurs « atypiques » sont souvent peu « visibles ». Améliorer leur qualité de vie au travail et la qualité de leur emploi nécessite de faire du recours aux modalités d'emploi et de travail atypiques un vrai sujet à traiter côté RH, santé-sécurité au travail, égalité professionnelle entre les hommes et les femmes et dialogue social en lien avec le développement de l'entreprise.

**Pour cela il est nécessaire d'inventer de nouvelles modalités de dialogue.** L'intégration des travailleurs « atypiques », leurs conditions de travail, la gestion de leur parcours se jouent entre plusieurs acteurs : l'entreprise employeur et/ou l'entreprise utilisatrice, le salarié ou le travailleur autonome, les équipes... Rechercher des pistes d'amélioration nécessite donc d'inventer de nouvelles modalités de dialogue entre ces parties prenantes : par site, inter-sites, inter-entreprises (au niveau des DRH, des managers, des employeurs, des CHSCT) sur un territoire... sans oublier de donner la parole aux salariés concernés sur leur travail

#### 2 Management, conditions de travail, parcours et compétences : 3 dimensions à creuser

La manière dont les travailleurs « atypiques » sont pris en compte dans le management et les relations sociales, les conditions de travail ainsi que la gestion des RH peut concourir (ou nuire) à la sécurisation de leurs parcours et à la performance de l'entreprise. Généralement peu prises en compte, ces trois dimensions méritent d'être spécifiquement travaillées - comme nous vous le proposons dans les pages suivantes.

#### 3 Prendre appui sur les acteurs locaux

La sécurisation des parcours professionnels dépend aussi de la coordination des acteurs sur un bassin d'emploi : quelles solutions sur un territoire pour sécuriser les transitions et les mobilités, faire en sorte que les conditions d'emploi atypiques ne génèrent pas de la précarité ou encore créer des partenariats pour de l'emploi durable ?

# PARTIE 2

## 7 SITUATIONS D'EMPLOI ET DE TRAVAIL ATYPIQUES



**2.1 DES SALARIÉS D'ENTREPRISES EXTÉRIEURES TRAVAILLENT DANS VOTRE ENTREPRISE ?**

Page 9



**2.2 CERTAINS DE VOS SALARIÉS TRAVAILLENT DANS D'AUTRES ENTREPRISES ?**

Page 11



**2.3 VOUS MUTUALISEZ DU PERSONNEL AVEC D'AUTRES ENTREPRISES ?**

Page 13



**2.4 CERTAINS DE VOS SALARIÉS TRAVAILLENT À TEMPS PARTIEL ?**

Page 15



**2.5 CERTAINS DE VOS SALARIÉS TÉLÉTRAVAILLENT ?**

Page 17



**2.6 CERTAINS DE VOS SALARIÉS TRAVAILLENT EN HORAIRES ATYPIQUES ?**

Page 19



**2.7 VOUS EMPLOYEZ DES SAISONNIERS ?**

Page 21

---

## MANAGEMENT ET RELATIONS SOCIALES, CONDITIONS DE TRAVAIL ET RH : NOTRE GRILLE DE LECTURE

Nous vous proposons dans les pages suivantes d'interroger vos pratiques dans trois domaines qui contribuent à la sécurisation des individus et à la performance des entreprises.

**Management, relations sociales** : pas facile de s'intégrer à une équipe à laquelle on n'appartient pas formellement quand on est un salarié « de passage ». Pas facile non plus pour les managers d'encadrer le travail de salariés qui ne dépendent pas hiérarchiquement d'eux. Comment favoriser les coopérations et le partage d'expériences entre les salariés dans des équipes aux statuts différents ? Comment aider les managers à accompagner les salariés « atypiques » ou gérer des équipes à distance ?

**Conditions de travail** : les salariés en emploi atypique n'ont pas toujours accès aux mêmes informations et formations que les autres sur l'environnement de travail, le contenu de leur mission, l'équipement... Dans certains cas ils se voient confier des tâches physiquement pénibles et peuvent être, à ce titre, plus exposés que d'autres aux risques professionnels. Alors comment coopérer entre les parties concernées pour garantir des conditions de travail sûres et un travail de qualité ?

**Conditions d'emploi, gestion des compétences et parcours** : la gestion des compétences et des parcours des « atypiques » se révèle particulièrement complexe. Qui est responsable de leur montée en compétences ? Comment construire une évolution professionnelle d'une mission à l'autre ? Quel accompagnement et quelle reconnaissance de leurs efforts d'adaptation ?

---



PARTIE

2.1

# DES SALARIÉS D'ENTREPRISES EXTÉRIEURES TRAVAILLENT DANS VOTRE ENTREPRISE ?



Situations concernées : accueil d'entreprises sous-traitantes, de salariés intérimaires, en régie, détachés, en portage salarial, en groupement d'employeurs...

1

## ILS RACONTENT

### Paroles de salariés

« A chaque fois qu'un contrat avec une entreprise extérieure prend fin, nous demandons au manager d'être associé à la réorganisation du travail que cela occasionne en interne. »

« Etre accueilli le premier jour, avoir accès au réfectoire, aux vestiaires. Ça compte pour faciliter notre intégration. »

### Paroles d'employeurs

« On essaye d'anticiper davantage le recours à l'intérim et le renouvellement des missions, ça permet à la société d'intérim de chercher le profil le plus adapté, de bien préparer la mission, cela permet aussi au salarié de se projeter. »

« Je vérifie que les temps de transport et de repas sont bien prévus pour les salariés d'entreprises extérieures et qu'ils commencent et finissent chez moi sans stress. »

2

## DES QUESTIONS POUR AGIR

### Management et relations sociales

- ◆ Comment sont accueillis les salariés d'entreprises extérieures ?  
*Visite de l'entreprise, livret d'accueil, formation au poste de travail, journée d'intégration, entretien préalable avec le responsable...*
- ◆ Vers qui peuvent-ils se tourner s'ils rencontrent un problème dans leur mission ?  
*Référent ou tuteur formé, manager...*
- ◆ Comment les managers animent-ils des équipes à géométrie variable ?  
*Réunions communes, contacts avec le manager de l'entreprise extérieure, échanges de pratiques entre managers concernés...*
- ◆ Si des salariés d'entreprises extérieures sont affectés à des activités stratégiques ou complexes, la maîtrise des savoir-faire est-elle suffisante en interne pour permettre un encadrement de qualité ?

### Conditions de travail

- ◆ Quelles actions sont prévues pour préserver la santé des salariés d'entreprises extérieures ?  
*Evaluation des risques, point sécurité avec l'ensemble des équipes, coordination des mesures de sécurité avec l'entreprise extérieure, clauses d'appels d'offres favorables aux propositions intégrant la prévention des risques...*
- ◆ Etes-vous à l'écoute des remarques de l'entreprise extérieure concernant l'organisation de la mission et les éventuels dysfonctionnements ?  
*Echanges entre services RH ou/et services prévention avant la mission, pendant et après (bilan de fin de mission), réunion annuelle des entreprises sous-traitantes pour partager des retours d'expériences en santé-sécurité...*
- ◆ Le CHSCT est-il impliqué dans le suivi des conditions de travail des entreprises extérieures ?  
*Evaluation des risques, visites de terrain, inspection commune préalable...*
  - ◆ Les salariés d'entreprises extérieures sont-ils équitablement traités ?  
*Accès à l'information, aux équipements, aux locaux du personnel...*

## Conditions d'emploi, gestion des compétences et parcours professionnels

- ◆ Que savez-vous des conditions d'emploi de vos sous-traitants ?  
*Statuts d'emploi, horaires, indemnités de déplacement, formation...*
- ◆ Les managers et le service RH de votre entreprise contribuent-ils au suivi des compétences des salariés d'entreprises extérieures ?  
*Entretien de suivi d'activité, de fin de mission...*
- ◆ Si les compétences des salariés d'entreprises extérieures apportent une plus-value, en faites-vous une opportunité pour enrichir vos pratiques ?  
*Formations internes, échanges de pratiques...*



PARTIE

2.2

# CERTAINS DE VOS SALARIÉS TRAVAILLENT DANS D'AUTRES ENTREPRISES ?



Situations concernées : sous-traitance, intérim, travail en régie, dans un groupement d'employeurs, détachement, prêt de main d'œuvre...

1

## ILS RACONTENT

### Paroles de salariés

« J'étais volontaire et la mise à disposition m'a permis de découvrir d'autres méthodes de travail. »

« J'ai retrouvé mon poste mais je n'utilise pas ce que j'ai appris pendant ma mise à disposition, c'est dommage. »

### Paroles d'employeurs

« Quand l'un de nos salariés est mis à disposition, j'appelle la DRH une semaine avant pour m'assurer que son accueil est prévu (bureau, référent, horaires...). Quand je le peux, 10 jours après, je vais lui rendre visite. Je maintiens un contact téléphonique avec chaque salarié mis à disposition. L'expérience m'a prouvé que c'était nécessaire. »

« Une fois par an, nous organisons une journée pour tous les salariés du groupement d'employeurs afin qu'ils puissent maintenir un lien, échanger sur leurs problèmes et astuces de travail, se sentir membres d'une équipe fixe. »

« S'adapter sans cesse à des environnements de travail différents, c'est riche mais c'est usant ! »

2

## DES QUESTIONS POUR AGIR

### Management et relations sociales

- ♦ Les salariés de votre entreprise disposent-ils d'un référent dans l'entreprise pour laquelle ils travaillent ?
- ♦ De quelles façons vos managers encadrent-ils les salariés mis à disposition dans une autre entreprise ?  
*Points téléphoniques réguliers, visites...*
- ♦ Ces salariés gardent-ils un contact avec leurs collègues ?  
*Outils collaboratifs, invitation aux temps conviviaux...*
- ♦ Quel suivi des salariés mis à disposition est organisé ?  
*Point régulier en réunion RH, au comité de direction, coordination avec le service RH de l'entreprise utilisatrice, entre les managers...*

### Conditions de travail

- ♦ Vos salariés ont-ils une connaissance suffisamment précise de la mission qu'ils doivent mener pour l'entreprise extérieure ?  
*Connaissance du poste, des lieux, des équipements, de l'environnement de travail...*
- ♦ Comment vous assurez-vous qu'ils bénéficient de l'accueil et de l'accompagnement nécessaires ?  
*Visite sur place préalable, contacts téléphoniques...*
- ♦ Le CHSCT prend-il en compte les salariés travaillant à l'extérieur ?  
*Evaluation des risques, inspection préalable commune, contacts avec le CHSCT de l'entreprise qui les accueille...*

## Conditions d'emploi, gestion des compétences et parcours professionnels

- ◆ Les avantages sociaux de vos salariés sont-ils maintenus quand ils travaillent à l'extérieur ?  
*Restaurant d'entreprise, prime de transport ou équivalence...*
- ◆ Leur retour dans votre entreprise est-il préparé ?  
*Réunion de réintégration, bilan de fin de mission, point sur les compétences acquises et les façons de les mettre en œuvre, échanges de pratiques avec les collègues...*
- ◆ Les nouvelles compétences sont-elles reconnues ?  
*Formalisation dans le cadre d'un parcours, réorganisation de l'activité du salarié...*
- ◆ Comment prenez-vous en compte les souhaits d'évolution des salariés mis à disposition ?  
*Echanges sur l'activité, les mobilités, les évolutions possibles en fin de mission ou lors de l'entretien annuel, organisation de formations pendant les temps inter-missions...*



PARTIE

2.3

# VOUS MUTUALISEZ DU PERSONNEL AVEC D'AUTRES ENTREPRISES ?



**Situation concernées : embauche (par plusieurs entreprises, associations, collectivités) de salarié(s) en temps partagé en direct ou via un tiers-employeur (groupement d'employeurs par exemple)...**

1

## ILS RACONTENT

### Paroles de salariés

« Cumuler deux temps partiels m'a permis d'enrichir mes méthodes de travail et de tester différentes activités avant de m'orienter. »

« Je cumulais deux emplois à temps partiel, j'avais peu de temps pour me rendre d'un lieu de travail à l'autre. J'avais l'impression d'être tout le temps en train de courir. »

« Je suis mise à disposition de plusieurs communes. L'organisation est chaque fois différente. Il faut vraiment anticiper le temps de prise en main de chaque poste. »

### Paroles d'employeurs

« Ce commercial parlant allemand nous n'avions pas les moyens de l'embaucher seuls, nous l'avons donc embauché avec trois entreprises de notre territoire. Mais il a fallu fixer des règles strictes entre nous car la charge de travail était trop importante et mettait le commercial en tension. »

« Les secrétaires et comptables de notre groupement d'employeurs sont mis à disposition de 3 artisans en moyenne. Concrètement, cela nécessite qu'ils maîtrisent plusieurs environnements bureautiques différents. »

2

## DES QUESTIONS POUR AGIR

### Management et relations sociales

- ◆ Avez-vous fixé des règles de mutualisation avec les autres employeurs ?

*Elaboration de règles communes concernant la prise des congés, l'articulation des horaires de travail en prenant en compte les temps de déplacement, la pause-déjeuner...*

- ◆ Des temps de coordination sont-ils prévus entre les entreprises qui mutualisent ?
- ◆ Les managers ont-ils l'occasion d'échanger sur la compatibilité des activités confiées aux salariés mutualisés ?
- ◆ De quelles façons aider les salariés mutualisés à s'intégrer dans les équipes ?

*Temps d'accueil, participation aux réunions d'équipe, temps de regroupement des salariés mutualisés (en cas de mise à disposition via un tiers-employeur)...*

### Conditions de travail

- ◆ Les distances géographiques entre les employeurs sont-elles compatibles avec les horaires de travail ?
- ◆ L'achat ou la mise en commun de certains équipements sont-ils envisageables pour faciliter le travail des salariés mutualisés ?

*Équipement de sécurité, matériel d'aide à la maintenance, équipement bureautique compatible...*

- ◆ Lors de l'entretien annuel, le salarié est-il interrogé sur le cumul d'emploi et ses impacts ?

*Échanges sur la gestion des changements d'activité, de lieux de travail, d'équipements, point sur l'articulation vie personnelle-vie professionnelle...*

### **Conditions d'emploi, gestion des compétences et parcours professionnels**

- ◆ Echangez-vous avec les autres employeurs sur les possibilités d'évolution des salariés mutualisés ?
- ◆ Des actions RH spécifiques leur sont-elles proposées ?  
*Formations mutualisées, passerelles vers un emploi mono-employeur pour ceux qui le souhaitent...*
- ◆ Si vous adhérez à un groupement d'employeurs, êtes-vous en contact avec le coordonnateur pour le suivi des salariés ?  
*Suivi de l'activité, suivi des compétences...*



PARTIE

# 2.4

## CERTAINS DE VOS SALARIÉS TRAVAILLENT À TEMPS PARTIEL ?



Situations concernées : CDI ou CDD à temps partiel, cumul de temps partiels (plurisalariat), apprentissage, alternance...

### 1

#### ILS RACONTENT

##### Paroles de salariés

« Mon manager me dit souvent : c'est normal tu n'es jamais là ! »

« Je travaille à temps partiel, c'est un moyen de mieux gérer mon temps mais j'ai l'impression de le payer en termes d'évolution.

##### Paroles d'employeurs

« Notre activité est fluctuante, de nombreux postes sont à temps partiel. Nous avons constaté qu'il y avait moins de tensions quand on laissait la possibilité aux salariés de se coordonner pour remplir le planning de façon anticipée. A charge pour nous de fixer des règles qui permettent l'équité. »

« Pour nos postes à temps partiels, nous sommes attentifs maintenant à ouvrir le recrutement aux hommes comme aux femmes. »

### 2

#### DES QUESTIONS POUR AGIR

##### Management et relations sociales

- ♦ La direction et les managers sont-ils attentifs aux caractéristiques du travail à temps partiel ?  
*Organisation des réunions sur les plages de présence commune, transmission des informations aux salariés à temps partiel absents, régulation de la charge de travail afin que le temps partiel ne s'accompagne pas d'une intensification pour les salariés concernés, prévention du présentéisme...*
- ♦ Les temps d'échange entre les salariés sont-ils suffisants pour favoriser les coopérations et permettre la continuité du travail ?
- ♦ En cas de passage d'un poste à temps complet à temps partiel, les collègues du salarié sont-ils impliqués dans la réorganisation du travail ?
- ♦ Si vous avez des alternants, les pratiques d'encadrement et de tutorat sont-elles connues, partagées, suivies... ?  
*Formation au poste de travail, partage d'expériences entre tuteurs, alternants...*

##### Conditions de travail

- ♦ Les salariés à temps partiel ont-ils accès aux informations et aux formations qui leur permettent de faire leur travail en sécurité ?  
*Organisation des formations et des réunions sécurité pendant les plages de présence commune...*
- ♦ Les salariés à temps partiel peuvent-ils facilement rencontrer les services RH, les services prévention et les représentants du personnel ?
- ♦ Interrogez-vous les salariés à temps partiel sur la compatibilité avec leurs éventuels autres emplois ?

### **Conditions d'emploi, gestion des compétences et parcours professionnels**

- ◆ Prenez-vous en compte l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans les demandes de temps partiel et dans les effets que celui-ci peut-avoir sur l'évolution professionnelle ?
- ◆ Les salariés à temps partiel (ouvriers, employés, cadres...) sont-ils traités équitablement en termes d'évolution professionnelle ?

*Point sur l'accès à la formation et aux promotions dans le bilan social (en comparant l temps partiel/temps complet)...*

- ◆ Selon quelles modalités peuvent-ils passer à temps complet s'ils le souhaitent ?

*Point lors de l'entretien annuel, priorité aux salariés à temps partiels en cas d'ouverture de poste à temps complet...*



PARTIE

2.5

## CERTAINS DE VOS SALARIÉS TÉLÉTRAVAILLENT ?



Situations concernées : travail à domicile ou dans un tiers-lieu (télécentre, espace de co-working...).

1

### ILS RACONTENT

#### Paroles de salariés

« Je me sens un peu isolé, j'ai moins accès à l'information, il faut que j'aie la chercher. »

« J'ai gagné en qualité de vie en travaillant depuis mon domicile mais j'ai peur que ça ne freine mon évolution professionnelle. »

#### Paroles d'employeurs

« Les salariés qui télétravaillent 1 ou 2 jours par semaine sont plus disponibles et moins fatigués. On a réaménagé les locaux pour avoir des bureaux à 3. »

« Certains de nos managers ont des difficultés à faire confiance, ils sont davantage dans le contrôle. Nous entamons une réflexion avec eux sur le management à distance. »

2

### DES QUESTIONS POUR AGIR

#### Management et relations sociales

- ◆ Comment les managers encadrent-ils les télétravailleurs ?  
*Anticipation de l'activité, définition de modalités et échéances de reporting, partage sur les objectifs à court terme avec les salariés concernés, suivi individuel programmé, diffusion des informations sur l'activité et la vie de l'entreprise...*
- ◆ Quelles actions leur sont proposées pour les aider à manager à distance ?  
*Groupe de travail les associant en amont, échanges de pratiques entre managers, formation...*
- ◆ Quels liens les télétravailleurs maintiennent-ils avec leur manager et le reste de l'équipe ?  
*Rendez-vous téléphoniques réguliers, présence de l'ensemble de l'équipe dans l'entreprise au moins un jour par semaine, mise en place d'outils collaboratifs à distance, formation et échanges de pratiques en face à face...*

#### Conditions de travail

- ◆ Les télétravailleurs disposent-ils d'un équipement de travail adapté ?  
*Équipement de travail fourni par l'entreprise, fiche d'évaluation de l'installation à domicile, solutions de maintenance, recours éventuel à des télécentres équipés...*
- ◆ Les télétravailleurs disposent-ils d'un espace de travail quand ils se rendent dans l'entreprise ?  
*Bureau individuel, bureau collectif avec calendrier d'occupation...*
- ◆ En cas de travail à domicile, quelles actions sont mises en œuvre pour aider les salariés à concilier vie personnelle et vie professionnelle (que ce soit pour les femmes et pour les hommes) ?  
*Plages horaires auxquelles le salarié peut être contacté, droit à la déconnexion...*
- ◆ Comment votre CHSCT prend-il en compte les télétravailleurs ?  
*Questionnaires, rencontres...*
- ◆ Une évaluation régulière du télétravail est-elle prévue ?  
*Groupe de travail, groupe de suivi par les partenaires sociaux dans le cadre d'un accord collectif...*

### Conditions d'emploi, gestion des compétences et parcours professionnels

- ◆ Les télétravailleurs ont-ils le même accès aux promotions et aux formations que les autres salariés ?  
*Point sur l'accès à la formation et aux promotions dans le bilan social (en comparant en télétravail/hors télétravail)...*
- ◆ Un point régulier est-il organisé avec chaque salarié concerné sur la façon dont il vit le télétravail ?  
*Impact sur les projets d'évolution, articulation vie au travail-vie personnelle, demande de réversibilité du travail à distance...*
- ◆ Prenez-vous en compte l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans les effets que peut avoir le télétravail sur l'articulation vie professionnelle-vie personnelle ?



PARTIE

2.6

# CERTAINS DE VOS SALARIÉS TRAVAILLENT EN HORAIRES ATYPIQUES ?



Situations concernées : travail posté, travail de nuit, travail de fin de semaine, horaires découpés (2 à 3 temps de travail par jour), horaires et planning flexibles...

1

## ILS RACONTENT

### Paroles de salariés

« La perspective de repartir en travail posté m'angoisse. C'est toute mon organisation personnelle que je dois revoir. »

« La semaine du matin, c'est tendu, heureusement qu'il y a des aménagements possibles. Après j'ai 3 semaines avec des horaires plus faciles. »

### Paroles d'employeurs

« Mes clients me demandent des campagnes par téléphone avec des échéances très courtes, il me faut donc des salariés flexibles et motivés qui peuvent trouver leur intérêt dans des horaires décalés. »

« Nous employons une forte proportion de seniors. Pour assurer le travail de nuit tout en limitant la fatigue, nous avons instauré des affectations par semestre avec des règles simples : appel à volontariat, pas d'affectation sur deux périodes de nuit successives, trois périodes de nuit maximum dans l'année. »

2

## DES QUESTIONS POUR AGIR

### Management et relations sociales

- ◆ Quelles mesures sont prises pour favoriser la participation des salariés en horaires atypiques à la vie de l'entreprise ?  
*Organisation de réunions et de rencontres sur des plages horaires communes, groupe de travail associant des salariés en horaires atypiques, diffusion des informations sur l'activité et la vie de l'entreprise...*
- ◆ Les temps de passation en début et fin de poste permettent-ils une bonne coordination entre les équipes ?  
*Réunions d'une durée suffisante, participation des responsables d'équipe, suivi des décisions...*

### Conditions de travail

- ◆ Quelles actions sont mises en œuvre pour réduire la pénibilité liée au travail en horaires atypiques ?  
*Evaluation des risques en prenant en compte le travail en horaires atypiques, groupes de travail associant le médecin du travail, réunions de sécurité permettant de signaler les dysfonctionnements et de proposer des améliorations sur les plages horaires communes...*
- ◆ Les salariés concernés sont-ils consultés pour définir les heures de prise de poste, l'amplitude de travail, le temps de récupération ?
- ◆ Les conditions de travail en horaires atypiques sont-elles abordées en CHSCT ?  
*Point régulier, surveillance des taux d'accidents du travail et maladies professionnelles, d'absentéisme, de turn-over, visites au poste de travail pendant les horaires atypiques...*
- ◆ Quelles actions sont mises en place, dans l'entreprise ou sur le territoire pour favoriser la conciliation vie personnelle-vie professionnelle des salariés en horaires atypiques ?  
*Organisation des transports en commun, co-voiturage, gardes d'enfants, services de soins...*

## Conditions d'emploi, gestion des compétences et parcours professionnels

- ◆ Le volontariat est-il favorisé pour le passage en horaires atypiques ?
- ◆ L'organisation des parcours professionnels prend-elle en compte la pénibilité liée au travail en horaires atypiques ?  
*Mobilités internes facilitées, priorités sur des postes en horaires typiques...*
- ◆ Les salariés en horaires atypiques ont-ils le même accès aux promotions et aux formations que les autres salariés ?  
*Point sur l'accès à la formation et aux promotions dans le bilan social (en comparant horaires classiques / horaires atypiques)...*
- ◆ Un point régulier est-il organisé sur la façon dont les salariés perçoivent leurs horaires atypiques ?  
*Lors de l'entretien annuel ou lors d'entretiens avec le manager ou le service RH : point sur les évolutions professionnelles, l'articulation vie professionnelle-vie personnelle, les éventuels souhaits de passage en horaires classiques...*
- ◆ Prenez-vous en compte en particulier l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans les effets que peuvent avoir les horaires atypiques sur l'articulation vie professionnelle-vie personnelle ?



PARTIE

2.7

## VOUS EMPLOYEZ DES SAISONNIERS ?



Situations concernées : travail saisonnier, travail intermittent, « jobs » d'été...

1

### ILS RACONTENT

#### Paroles de salariés

« D'une saison à l'autre, l'équipement de travail n'est pas entretenu. J'hésite à en parler, j'ai peur de ne pas être repris la saison prochaine, il y a beaucoup de monde. »

« Je suis moniteur de ski l'hiver. J'ai pu suivre une formation passerelle vers un second métier dans le BTP et je peux maintenant exercer une activité sur mon lieu de vie l'hiver et l'été. »

#### Paroles d'employeurs

« Notre activité de chantier BTP s'exerce surtout l'été. Nous avons vraiment du mal à recruter et fidéliser les salariés pour cette période. Je participe à une action en partenariat avec des entreprises de l'agroalimentaire pour permettre aux saisonniers d'enchaîner les contrats sur le territoire. »

« Nos salariés sont vieillissants et nous rencontrons des difficultés pour les remplacer. Parallèlement, les saisonniers que nous employons sont fidèles. Nous favorisons la montée en compétences de ces derniers pour leur permettre d'être embauchés ensuite en CDI sur les postes qui s'ouvriront. »

2

### DES QUESTIONS POUR AGIR

#### Management et relations sociales

- ♦ Comment organisez-vous la venue des saisonniers ?  
*Identification des tâches à mener et des compétences requises, communication dans l'entreprise, préparation des postes de travail, formation des tuteurs...*
- ♦ Comment les nouveaux saisonniers sont-ils accueillis ?  
*Temps convivial avec les autres salariés, livret d'accueil, visite des lieux, formation au poste, prise en compte des expériences précédentes...*
- ♦ De quelles façons sont-ils accompagnés et encadrés ?  
*Nomination d'un tuteur ou d'un référent formé, points réguliers avec le manager pendant la mission...*

#### Conditions de travail

- ♦ Quelles actions sont mises en place pour réduire la pénibilité de certaines activités saisonnières ?  
*Evaluation des risques intégrant le travail saisonnier, visite des membres du CHSCT, réunions sécurité permettant aux saisonniers de faire remonter les problèmes, entretien du matériel d'une saison à l'autre, temps de partage permettant la transmission des « savoir-faire de prudence » entre les anciens et les nouveaux saisonniers...*
- ♦ Les saisonniers ont-ils des conditions de vie (hébergement, déplacements...) satisfaisantes ?  
*Mesure du coût de la vie sur place durant la saison, rapprochement avec des partenaires pour permettre aux saisonniers de bénéficier de réductions dans les commerces locaux, remise d'un guide du saisonnier avec les contacts utiles...*

## Conditions d'emploi, gestion des compétences et parcours professionnels

- ◆ Mettez-vous en place des entretiens de fin de saison ?

*Recueil des points de vue des saisonniers sur le déroulement de la saison, les pistes d'amélioration, leurs souhaits d'évolutions professionnelles...*

- ◆ Cherchez-vous à fidéliser les saisonniers ?

*CDD saisonnier, transmission des ouvertures de postes (par exemple relevé des emplois disponibles la saison suivante sur le bulletin de salaire), priorité donnée aux saisonniers en cas de recrutement...*

- ◆ Favorisez-vous l'employabilité et la pluriactivité des saisonniers ?

*Mise en place de CDD saisonniers favorisant la formation, accès des travailleurs saisonniers à tous les dispositifs RH de l'entreprise (formation, VAE\*, CQP\*...), adhésion à un Groupement d'Employeurs pour l'Insertion et la Qualification (GEIQ), développement des complémentarités avec des entreprises du territoire pour former, recruter, fidéliser...*

---

\*VAE : validation des acquis de l'expérience

\*CQP : certificat de qualification professionnelle

# PARTIE 3

## ALLER PLUS LOIN



**FAIRE LE POINT ET  
ANTICIPER**

Page 24



**AGIR SUR LES  
TERRITOIRES**

Page 26



**EN SAVOIR PLUS  
GLOSSAIRE**

Page 27



PARTIE

3

## FAIRE LE POINT



Les entreprises qui ont recours à l'emploi atypique n'ont pas toujours une vision précise de ce qu'il représente en termes de volumes, secteurs, populations concernées ou de ces effets. Qu'en est-il dans votre entreprise ?

1

## OÙ EN ÊTES-VOUS ?

Dans votre entreprise, employez-vous...	Si oui, quel % de l'effectif global cela représente-t-il ? (moyenne annuelle)	Dans quel(s) secteur(s) ou métier(s) ?	En quelle proportion pour le(s) service(s) concerné(s) ? (< 10%, 10-50%, > 50%)
◆ Des salariés en CDD ?			
◆ Des salariés à temps partiel ?			
◆ Des salariés mis à disposition dans d'autres entreprises ?			
◆ Des salariés en télétravail ?			
◆ Des salariés saisonniers ?			

Faites-vous appel à...	Quel % de l'effectif global ? (moyenne annuelle)	Dans quel(s) secteur(s) ou métier(s) ?	En quelle proportion pour le(s) service(s) concerné(s) ? (< 10%, 10-50%, > 50%)
◆ De l'intérim ?			
◆ De la sous-traitance, du travail en régie... ?			
◆ Des formes de mutualisation (avec une autre entreprise, via un groupement d'employeurs... ) ?			

## Au global

- ◆ Quelle part l'emploi « atypique » représente-t-il dans l'emploi global de votre entreprise ?
- ◆ A quelle fréquence y avez-vous recours (ponctuellement, régulièrement... ) ? Pour quels besoins ?
- ◆ Y a-t-il des services, des métiers, dans lesquels il est particulièrement important ? Y a-t-il des catégories de population sur-représentées parmi les salariés en emploi atypique (femmes/hommes, jeunes/seniors... ) ?
- ◆ Observez-vous des différences dans les taux d'absentéisme, de turn-over, de maladies professionnelles et d'accidents du travail en fonction des modalités d'emploi et de travail ? Certaines catégories de population (femmes/hommes, jeunes /seniors... ) sont-elles touchées plus que d'autres ?
- ◆ Quels éléments peuvent l'expliquer ?

### 1. Quel bilan ?

- ◆ Quel bilan faites-vous des difficultés et réussites liées à la mise en place de formes atypiques d'emploi et de travail dans votre entreprise ?
- ◆ Quel bilan en font les personnels concernés et leurs représentants ?
- ◆ En vous appuyant sur les situations décrites dans les pages précédentes, identifiez-vous des pistes d'amélioration pour plus de performance et de sécurisation des parcours des personnes ?

### 2. Quelles évolutions ?

- ◆ Quels sont vos enjeux RH pour les mois et années à venir en fonction de votre stratégie et des projets d'entreprise (fidélisation des salariés, besoins de compétences spécifiques en phase de développement, maintien des compétences en période de baisse d'activité...) ?
- ◆ Pour répondre à ces enjeux, identifiez-vous des besoins de recrutement dans les mois ou les années qui viennent ou des opportunités de mise à disposition ?
- ◆ Pouvez-vous, avec le service RH et les managers, préciser ces besoins :
  - profils,
  - besoins récurrents, saisonniers, ponctuels,
  - à court ou long terme...
- ◆ Quelles modalités d'emploi et de travail peuvent y répondre à court terme et à moyen terme ?

### 3. Quelle organisation ?

- ◆ Vos besoins RH actuels et à venir présentent-ils des opportunités pour améliorer...
  - les modalités d'accueil des personnes travaillant dans l'entreprise (nouveaux embauchés, personnel mis à disposition...),
  - les pratiques managériales et l'organisation du travail (répartition des tâches, modalités d'encadrement, coopérations, transversalité...),
  - la communication interne,
  - les modalités de montée en compétences,
  - le suivi et la valorisation des évolutions de compétences,
  - les relations de travail.
- ◆ ... en prenant en compte les salariés internes et les salariés « atypiques » ?

### 4. Avec qui en parler ?

Vous vous interrogez ? Discutez-en !

- ◆ En interne, en prenant en compte les expériences passées, les idées nouvelles...
- ◆ En externe, avec :
  - les acteurs de l'emploi,
  - les acteurs santé-sécurité,
  - les acteurs formation de votre secteur d'activité/branche,
  - les animateurs territoriaux emploi-formation-RH,
  - les dirigeants ou RH d'autres entreprises.



PARTIE

3

## AGIR SUR LES TERRITOIRES



**Les formes d'emploi et de travail atypiques peuvent constituer des réponses originales aux enjeux de développement économique ou aux problèmes d'emploi d'un territoire. Les acteurs locaux ont, dans ce cadre, un rôle à jouer pour contribuer à plus de sécurisation des parcours des individus et la performance des entreprises. Passages en revue de quelques actions...**

- ◆ Les membres d'une commission paritaire locale réfléchissent aux appuis à apporter aux entreprises : gestion prévisionnelle des compétences sur le territoire, sécurisation des mobilités, accompagnement des entreprises dans leurs actions de recrutement et de fidélisation des salariés en prenant en compte les formes atypiques d'emploi et de travail...
- ◆ Avec l'appui d'acteurs territoriaux, des PME et TPE sous-traitantes se sont réunies pour initier un dialogue avec le plus important donneur d'ordres de la région. Une commission paritaire a été créée pour travailler collectivement sur les conditions de travail des salariés et améliorer les pratiques.
- ◆ La commission du groupe RH de ce territoire mène un travail pour identifier des complémentarités entre métiers ainsi que des parcours de formation afin de permettre aux salariés à temps partiel qui le souhaitent de compléter leur emploi.
- ◆ Le syndicat mixte\* et l'animateur RH de ce territoire ont organisé un séminaire destiné aux entreprises intitulé « manager autrement : la mutualisation ».
- ◆ Des élus locaux soutiennent un groupement d'employeurs qui propose de la main d'œuvre administrative à temps partiel aux artisans : ils organisent des séances d'information aux entreprises, et initient des partenariats avec les experts-comptables du territoire...
- ◆ Cette zone industrielle a actionné un dispositif régional d'appui-conseil pour accompagner les entreprises qui utilisent le télétravail dans les pratiques de management à distance.
- ◆ Un club local d'entreprises travaille avec la commune afin d'adapter les horaires de transports publics aux prises de poste matinales.
- ◆ Des maisons des saisonniers animent une réflexion avec les entreprises locales sur la mise en place de groupements d'employeurs permettant à des salariés de développer une bi-activité sur le territoire.

\*Syndicat mixte : structure de coopération intercommunale qui associe des collectivités de natures différentes (communes, département, divers EPCI...).



### Coopérative d'Activités et d'Emploi (CAE)

Entreprise sous statut juridique SCOP (Société Coopérative et Participative) ou SCIC (Société Coopérative d'Intérêt Collectif) qui permet à ses membres de tester, développer et mettre en œuvre une activité économique individuelle au sein d'un collectif en bénéficiant d'un statut de salarié (sans obligation d'immatriculation juridique et sans perte de droits sociaux).

### Groupement d'employeurs (GE) et Groupement d'employeurs pour la qualification et l'insertion (GEIQ)

Le GE - de forme associative ou coopérative - permet à des entreprises de se regrouper pour employer une main d'œuvre qu'elles n'auraient pas seules les moyens de recruter. Les salariés du GE effectuent des périodes de travail successives auprès d'entreprises adhérentes au groupement.

Les GEIQ regroupent eux des entreprises qui parient sur le potentiel de personnes en difficulté d'accès à l'emploi pour résoudre leurs problèmes structurels de recrutement, en organisant des parcours d'insertion et de qualification.

### Portage salarial

Ensemble de relations contractuelles entre une entreprise de portage salarial, une personne portée et des entreprises clientes (ou utilisatrices). La personne portée est salariée et sa prestation chez le client est rémunérée par l'entreprise de portage.

### Prêt de personnel inter-entreprises

Une entreprise peut prêter un ou plusieurs salariés pendant une durée déterminée sans qu'il y ait rupture du contrat de travail des salariés prêtés, à condition de ne tirer aucun profit de cette opération.

### Télétravail

Travail à distance du donneur d'ordres qu'il soit employeur ou client au moyen des outils informatiques et de télécommunication, de la même façon et avec les mêmes résultats que si le travail était réalisé dans les locaux du donneur d'ordres.

### Temps partagé

Forme d'organisation de l'emploi pour des personnes qui partagent leur temps de travail entre plusieurs entreprises soit en direct, soit via un tiers-employeur.

### Pluriactivité

Exercice de plusieurs emplois ou activités professionnelles, de façon successive ou simultanée. La pluriactivité peut prendre plusieurs formes : cumul ou succession d'activités salariées (multisalarial, temps partagé en direct), cumul ou succession d'activité salariées et indépendantes...

### Tiers-employeur

Structure qui emploie un salarié pour le mettre à disposition d'entreprises utilisatrices (intérim, GE, entreprise de portage...).

### Travail en régie

Prestation de service conclue entre une entreprise et un travailleur indépendant ou entre deux entreprises. Dans ce dernier cas le salarié est mis à disposition dans le cadre d'un contrat de sous-traitance. Le travailleur est en régie lorsqu'il effectue son travail sur le site de l'entreprise cliente.

### Travail saisonnier

Activité salariée ou indépendante, en majeure partie liée aux domaines touristique et agricole, pendant une durée qui correspond à une saison. Un travailleur saisonnier est souvent pluriactif, avec une alternance d'activités dans l'année en fonction des saisons. Lorsqu'il est salarié, il est employé sous CDDU (Contrat à Durée Déterminée d'Usage).

Pour aller plus loin, consultez les fiches pratiques du droit du travail sur [travail-emploi.gouv.fr](http://travail-emploi.gouv.fr)

### Ressources téléchargeables sur le site web d'Aravis : [aravis.aract.fr](http://aravis.aract.fr)

- ◆ *Formes d'emploi et de travail atypiques, quelle sécurité pour les individus, quelle souplesse pour les entreprises ?* Compte-rendu du séminaire du 19 septembre 2013. Aravis.
- ◆ *Mutualiser des ressources humaines – Le prêt de personnel à but non lucratif.* Fiche pratique 27. Aravis. 2012.
- ◆ Comptes-rendus des ateliers « Formes d'emploi et de travail atypiques » sur le site [aravis.aract.fr](http://aravis.aract.fr)
- ◆ Site web : [queltravaildans20ans.fr](http://queltravaildans20ans.fr)

Membre du réseau Anact-Aract, Aravis aide les entreprises à améliorer la qualité de vie au travail et la performance par des démarches participatives.

Aravis, 14 rue Passet, 69007 Lyon - tel : 04 37 65 49 70- [aravis.aract.fr](http://aravis.aract.fr)

CDD, emploi à temps partiel, contrat intermittent, temps partagé, travail autonome en portage salarial... font partie de ce qu'on appelle les « formes atypiques d'emploi et de travail » parce qu'elles dérogent au modèle classique (CDI, à temps complet, pour un même employeur...).

Selon la façon dont elles sont mises en œuvre, ces formes atypiques d'emploi et de travail peuvent créer de l'activité ou de la précarité, accompagner de nouvelles façons de travailler ou creuser les inégalités dans les équipes de travail.

Ce guide ne cherche ni à promouvoir ni à les dénigrer les modalités d'emploi et de travail atypiques. Il propose, en complément de la réglementation à respecter sur le sujet, des repères et pratiques favorables à un double objectif de sécurisation des parcours des individus et de performance des entreprises.