

Les nouvelles formes d'emploi en entreprise

**Quels rôle et missions du DRH dans l'entreprise « patchwork »,
quand le salariat n'est plus la référence ?**

GROUPE :

Claire ATTAR

Sophie CHOMMAUX

Pascal CLOAREC

Sandrine MAHIER

DIRECTEUR DE MEMOIRE : Gérard TAPONAT

Remerciements

Ce mémoire a été réalisé sous la direction de Gérard Taponat que nous remercions pour le temps qu'il nous a accordé et pour le partage de ses connaissances et expériences qui nous ont guidées dans notre rédaction.

Un grand merci également à Fabien Blanchot pour ses conseils concernant le cadrage de notre sujet et ses apports en matière de méthode.

Les résultats de nos deux sondages ont pu venir enrichir notre réflexion grâce à la contribution de nos collègues de promotion ainsi que celle des promotions antérieures. Merci à tous ceux qui ont porté de l'intérêt à notre sujet et partagé leurs pratiques en matière de gestion des nouvelles formes d'emploi.

Ce mémoire s'appuie également sur de nombreuses interviews de professionnels qui ont accepté de nous livrer leur vision de la fonction RH et leurs pratiques de gestion. Un grand merci, en particulier à Christophe Le Bars qui nous a permis de nourrir notre réflexion en partageant son expérience de DRH au sein de la société CEGOS.

Tous les professeurs qui sont intervenus durant notre MBA nous ont apporté une grande richesse de connaissances et d'expériences qui ont modifié notre perception du monde professionnel et de notre rôle au sein de la fonction RH.

Merci également à Marie-Camille pour ses qualités d'organisatrice et son accompagnement tout au long de ces presque deux années.

Enfin, un grand merci à nos enfants et conjoints pour leur soutien pendant ces longs mois.

Sommaire

1 – Pourquoi de nouvelles formes d’emploi émergent ?	6
1.1 - Historique du salariat	6
1.2 - De nouveaux modes de gestion et de gouvernance des organisations	8
1.3 – Les évolutions du rapport individuel au travail et au salariat	10
1.3.1 - Le travail comme vecteur de construction de l’identité	10
1.3.2 - L’investissement au travail et la notion d’engagement organisationnel	12
1.3.3 - Processus d’individualisation et contexte économique d’hyper compétitivité	15
1.3.4 - Le rapport au temps, à l’information et à l’espace se modifie.....	17
1.3.5 - Recherche d’équilibre entre liberté, reconnaissance et protection	19
2 - Comment se caractérisent ces nouvelles formes de travail.....	21
2.1 - Cartographie des nouvelles formes d’emploi.....	22
2.1.1 - Création d’entreprise – Entrepreneuriat.....	22
2.1.2 - Le portage salarial.....	24
2.1.3 - Les coopératives d’activités et d’emploi (CAE).....	26
2.1.4 - Pluriactivité, temps partagé	26
2.1.5 - Les modifications dans les relations de travail : Le développement des Tiers.....	27
2.2 – Socles communs et différenciants dans cette nouvelle relation.....	29
2.2.1 - Socles différenciants.....	31
2.2.2 - Socles communs – Responsabilités transversales	33
2.3 - Risques associés des nouvelles formes d’emploi	35
2.3.1 – Risques juridiques	35
2.3.2 - Risques sociaux, risques associés	40
3 - Le rôle et missions d’un nouveau DDRH.....	45
3.1 – Le nouvel environnement du DDRH	46
3.1.1 - Une redéfinition des parties-prenantes	46
3.1.2 - La cartographie des parties-prenantes : un levier pour mieux cerner l’influence des nouveaux acteurs de l’entreprise	48
3.2 – Les missions du DDRH : de nouveaux défis à relever	52
3.2.1 - Défi n° 1 : Aligner la stratégie RH sur la stratégie business.....	54
3.2.2 - Défi n° 2 : Un nouveau contrat social à inventer.....	60
3.2.3 - Défi n° 3 : Fédérer le collectif et accompagner la gestion des nouvelles communautés de travail	65
3.2.4 - Défi n° 4 : Gardien incontournable de l’employabilité.....	68
5 - Conclusion	72

Bibliographie.....	73
Annexe 1 – Enquête collaborateur, Êtes-vous satisfait de votre situation de travail ?.....	78
Annexe 2 – Enquête – Quelle Gestion des nouvelles formes d’emploi ?.....	83
Annexe 3 – Connaissance des nouvelles formes d’emploi chez les cadres.....	93
Annexe 4 – Regard d’un acteur majeur sur le marché des nouvelles formes d’emploi.....	94
Annexe 5 – Interviews	96
Annexe 5.1 - Entretien DRH Le BHV Le Marais 07/05/2018	96
Annexe 5.2 - Entretien DRH Air France KLM Canada 11/06/2018.....	100
Annexe 5.3 - Entretien Directeur staffing & Dev. CEGOS 18/07/2018	104
Annexe 5.4 - Entretien Manager de transition 19/07/2018	106
Annexe 5.5 - Entretien DRH Groupe – Secteur Automobile 18/07/2018	109
Annexe 5.6 - Entretien Responsable de Groupement Employeurs 19/07/2018	111
Annexe 5.7 - Entretien Manager R & D 16/07/2018	114
Annexe 5.8 - Entretien SYNTEC 20/07/2018.....	116
Annexe 5.9 - Entretien DSI Le Printemps 20/07/2018.....	117
Annexe 5.10 - Entretien DRH CEGOS 05/10/2018.....	120
Annexe 5.11 - Entretien Directeur Technique Production Multimédias 12/06/2018	123
Annexe 5.12 - Entretien Chauffeur UBER 05/12/2017	126
Annexe 5.13 - Entretien ex DG RH Facilities 03/08/2018	127
ANNEXE 6 – Principales formes de contrat	131

Introduction

Remise en cause de l'autorité hiérarchique, prééminence des organisations horizontales, innovations « disruptives », effondrement des standards de création de valeur, digitalisation des relations... Aucune des secousses qui fragilisent aujourd'hui le monde du travail et les entreprises n'avaient été imaginées et encore moins anticipées.

Davantage qu'une crise, il s'agit bien d'une véritable révolution que nous vivons aujourd'hui. Alors qu'il aura fallu près de quatre siècles pour accoucher de la première Révolution Industrielle, et de cent ans pour la deuxième, la nouvelle « Révolution digitale » a mis moins de dix ans pour impacter en profondeur l'économie mondiale et bouleverser le fonctionnement des entreprises. L'un des fondements de notre organisation sociale en France, le salariat, est lui aussi, remis en cause.

Il apparaît évident que le rapport au travail des individus a changé. Les collectifs de travail évoluent, de nouvelles formes d'emploi apparaissent, de plus en plus individuelles.

En France, si le CDI demeure la forme d'emploi la plus courante, de nouveaux statuts se développent, la part du travail indépendant progresse depuis plusieurs années (estimée à 12% en 2016 – source Ibid), notamment suite à la création du statut d'auto-entrepreneur ce qui peut nous amener à nous poser la question : allons-nous vers la fin du salariat ? Parallèlement, le développement du salarié multi-employeurs, des groupements d'employeurs et des entreprises de travail à temps partagé questionnent les relations d'emploi, et le **rôle et missions du Directeur des Ressources Humaines** dans un environnement devenu patchwork.

Notre groupe de travail, toutes et tous acteurs dans le domaine des Ressources Humaines, à travers la question fondamentale du rôle du Directeur des Ressources Humaines face à ce nouvel environnement et ces nouvelles formes d'emploi, c'est bien de notre avenir dont nous parlons, ce qui nous a amené tout naturellement à nous intéresser à ce sujet et apporter notre vision sur ce que nous souhaiterions incarner.

La littérature, foisonnante sur l'évolution du travail, est beaucoup moins riche quant au phénomène que nous rencontrons depuis cette dernière décennie et qui fait l'actualité tant par la vitesse du phénomène observé, que par le vide juridique, le manque de cadre qu'il engendre et pour lequel le législateur n'a toujours pas statué tant les enjeux et conséquences peuvent être importants.

Pour appréhender ce nouvel environnement et comprendre les choix des individus face à ces nouvelles formes d'emploi, nous avons bâti deux questionnaires :

- Le premier destiné aux collaborateurs dans le but de comprendre leur statut actuel et d'aborder si ce statut était un choix délibéré de leur part ou plutôt subi dans un environnement pouvant être accidenté, (annexe 1 – Êtes-vous satisfait de votre situation de travail ?)
- Le second destiné aux DRH afin de comprendre quelle gestion font-ils de ces nouvelles formes d'emploi et quelle est leur attitude et implication face à ces dernières (annexe 2 – Quelle gestion de ces nouvelles formes d'emploi).

Ces questionnaires ont été complétés par des interviews semi-directifs menés auprès d'une population cible de DRH, acteurs de la fonction RH ou Managers.

1 – Pourquoi de nouvelles formes d’emploi émergent ?

1.1 - Historique du salariat

Travail et solidarité à travers les siècles

Pour comprendre les changements du monde du travail d’aujourd’hui et pourquoi de nouvelles formes d’emploi émergent peu à peu dans le paysage, il convient de faire un retour dans le passé. La solidarité est une valeur indispensable au bon fonctionnement d’une société, elle garantit la survie de chacun de ses membres, elle est source d’équité et permet aussi le maintien de l’ordre. Dans nos sociétés occidentales, la solidarité s’est toujours plus ou moins exercée dans le cadre familial. Au Moyen Age, sous l’Ancien Régime, c’était l’Eglise qui venait au secours des plus pauvres.

La Révolution Française et la Déclaration des Droits de l’Homme et du Citoyen affirment les libertés individuelles. La notion d’assistance apparaît dans la Déclaration des Droits de l’Homme en 1793 dans ces termes : « La société doit la subsistance aux citoyens malheureux, soit en leur procurant du travail, soit en assurant les moyens d’exister ». Le travail joue un rôle de régulateur afin de permettre à tous les citoyens de répondre à leurs besoins vitaux.

Ce sont d’abord les corporations qui ont réfléchi à la mise en place d’un système de solidarité pour la gestion des risques liés aux différents métiers. Dès le Moyen Age, il existe des Caisses Communes de Secours pour les membres d’un même métier qui permettent de financer les maladies, l’invalidité et aussi les pensions de retraite.

Lors de la Révolution Française, la Loi le Chapelier (1791) proscriit les organisations paysannes ou ouvrières dans le but d’éviter les rassemblements pouvant perturber l’ordre public, mais les corporations continuent de s’organiser clandestinement, la solidarité est inévitable pour permettre la survie de tous.

C’est la Loi dite de « Waldeck et Rousseau » de mars 1884 qui va prendre le contre-pied de la Loi Le Chapelier et qui sera consacrée à la liberté syndicale. L’activité syndicale s’organise alors progressivement et c’est la Charte d’Amiens de 1906 qui va assigner comme but au syndicalisme la défense des travailleurs et la lutte pour l’amélioration de leurs conditions de vie et de travail. Les classes ouvrières les plus défavorisées vont bénéficier de la solidarité syndicale.

Dans le courant du XIXème siècle, le législateur va progressivement organiser la protection sociale en France et des lois apparaissent, visant à assurer la protection des salariés contre les accidents de travail dans l’Industrie, puis au XXème siècle, en 1910, une loi crée le premier système interprofessionnel de retraite dans les secteurs de l’Industrie et de l’Agriculture, secteurs dominants à l’époque.

C’est l’Allemagne avec le Chancelier Bismark qui va créer entre 1881 et 1889, un système complet d’assurances sociales dont Pierre Laroque, alors Directeur Général des Assurances Sociales, s’inspirera pour créer, le système de Sécurité Sociale français, qui sera mis en place par ordonnance, en octobre 1945.

La Sécurité Sociale définit un système solidaire, financé par les salariés et les employeurs. A cette époque, seuls les salariés bénéficient d’une protection sociale, c’est sur ce principe qu’est fondé le système de protection français, privilégiant l’activité salariée continue, c’est-à-dire dans le cadre d’un CDI (Contrat à Durée Indéterminée). Ce système s’avère donc performant dans la mesure où le CDI est la norme et qu’il correspond aux aspirations des individus. Il s’impose donc parfaitement dans le contexte de plein emploi de l’après-guerre.

Mais l’apparition du chômage de masse dans les années 70, la création des Contrats à Durée Déterminée, de l’intérim et du temps partiel dans les années 80, vont remettre en question les fondements du système de protection sociale.

D'après Mathieu Grégoire (Maitre de conférences en sociologie à l'Université de Picardie) et Odile Join-Lambert (Professeure de sociologie à l'Université de Versailles), dans un article de la revue « Travail et Emploi » de Janvier-Mars 2017, le système de protection sociale est « fondé sur un emploi standard, il serait aujourd'hui inadapté à de nouvelles formes d'emploi et de carrières beaucoup plus instables, discontinues et pas toujours (continûment) salariées. »

La construction du salariat

Il est difficile de définir exactement l'apparition du salariat sous sa forme actuelle dans l'histoire française. Il n'y a pas eu de rupture subite dans les relations de travail, plutôt une généralisation progressive de la condition de salarié.

Avant la Révolution Industrielle, il existe de nombreuses formes de travail, et les relations sont majoritairement régies par le contrat de louage. Les individus, les ouvriers agricoles ou de l'industrie, sont dans un rapport de louage de services ou d'ouvrages. Mais il existe également des statuts de domestiques et de nombreuses relations non formalisées par un contrat et sans source de revenu direct. Les périodes de travail étaient essentiellement intermittentes, rythmées par les saisons pour le monde agricole.

Dans le contexte de Révolution Industrielle, il devient important, à la fin du XVIIIème siècle de formaliser la relation de travail. C'est par le droit que la relation va se préciser et en particulier en mars 1791 avec les décrets d'Allarde qui introduisent la notion de contrat : "chaque homme est libre de travailler là où il le désire, et chaque employeur libre d'embaucher qui lui plaît grâce à la conclusion d'un contrat dont le contenu est librement déterminé par les intéressés." ¹

Pendant la Révolution Industrielle, le développement des emplois ouvriers accompagne le développement du salariat, sans que ce phénomène ne puisse véritablement être mesuré. C'est grâce au recensement de la population que la mesure approximative du salariat devient possible. Selon un article rédigé par Olivier Marchand (Statisticien-économiste et ancien Administrateur de L'INSEE), en 1851, les salariés représentaient 48,3% des actifs (contre 89,2% en 1997²).

C'est au XXème siècle que le contrat de travail va se généraliser. Après la seconde guerre mondiale, le nombre de salariés augmente de manière significative, en même temps que les emplois du secteur tertiaire et le travail des femmes qui, à partir des années 70 vont progressivement intégrer le marché du travail.

Avec la création du système de sécurité sociale en France, au-delà de procurer un revenu, le travail est également source de protection contre les aléas de la vie. C'est la Loi 73-4, du 2 janvier 1973 qui va généraliser la notion de contrat à durée indéterminée, celui-ci devient alors, en France, la forme classique de contrat de travail. Les relations de travail s'exercent majoritairement dans le cadre d'un contrat de travail qui implique un lien de subordination, c'est-à-dire le devoir, pour le salarié, de se conformer aux instructions de l'employeur et de réaliser le travail confié par ce dernier en contrepartie d'un salaire.

En France, le CDI reste la norme, 85% des actifs sont en CDI, une part relativement stable depuis les années 2000. Cependant, le monde du travail voit à la fois les modalités d'exercice de l'emploi salarié bousculées avec une progression du temps partiel, des horaires décalés ou variables et depuis des années 1980-90, une évolution non négligeable de la part de l'emploi non-salarié. Aujourd'hui 85% des nouveaux emplois créés le sont sous un autre statut, salarié ou non : CDD, intérim, portage salarial, groupements d'employeurs, auto-entrepreneuriat, coopératives d'activité.

¹ Aide- Mémoire : Ressources Humaines, Caroline Diard, Emmanuel Baudoin et Sylvie Berther

² Revue Economie et Statistique N°319-320, 1998 : Olivier Marchand « Salariat et non-salariat dans une perspective historique »

Depuis 10 ans, l'emploi non-salarié progresse même plus vite que l'emploi total, en particulier dans le secteur tertiaire.

Par ailleurs, le développement de la pluriactivité, estimée à 2 millions d'actifs sur 29,6 millions d'actifs³, bouleverse également les relations à l'emploi tout comme l'apparition des groupements d'employeurs et des entreprises de travail à temps partagé qui visent à faciliter le partage de main-d'œuvre tout en permettant la sécurisation des actifs.

Les nouvelles formes d'emploi apparaissent comme un indicateur de transformations sensibles à la fois des modes de gestion et de gouvernance des entreprises et de la relation au travail des individus.

1.2 - De nouveaux modes de gestion et de gouvernance des organisations

Après la seconde guerre mondiale, une nouvelle société industrielle de croissance et de consommation bâtie sur le modèle économique du compromis Fordien apparaît. Les entreprises doivent adapter leur stratégie à des logiques de volume pour satisfaire une demande importante et une mondialisation croissante qui accélère la concurrence.

L'entre-deux guerres voit le mode de gouvernance des entreprises se modifier. Jusqu'au début du XX^{ème} siècle, la gouvernance des entreprises était assurée dans un cadre familiale : actionnaires et dirigeants ne faisaient qu'un. C'était le cas des entreprises telles que Renault, fondée en 1898, par les deux frères Marcel et Fernand Renault, et présidée par Louis Renault jusqu'en 1944. Les entreprises étaient dirigées par leurs propriétaires.

Après la seconde guerre mondiale, la gouvernance des entreprises devient de moins en moins familiale. Les organisations grandissent, les mentalités se modifient et les modes de gestion se complexifient. Les entreprises ont besoin de dirigeants qualifiés et de capitaux pour accompagner leur croissance. Selon Thibault Darcillon, Docteur en Sciences Economiques et Maître de conférences à l'université Panthéon-Sorbonne, « la période des Trente Glorieuses se caractérise dans de nombreux pays développés par un capitalisme managérial. En effet, en raison de la complexification des opérations effectuées au sein de l'entreprise et de l'augmentation de la taille de cette dernière, les propriétaires de l'entreprise y délèguent leur pouvoir de gestionnaires à des managers professionnels »⁴.

A partir des années 70, le besoin croissant en capitaux et liquidités, modifie à nouveau la gouvernance et le mode de management des entreprises. On parle de capitalisme actionnarial. On assiste à une « financiarisation de l'économie », l'activité boursière s'accroît fortement. La financiarisation de l'économie implique des stratégies de réduction des coûts. Les modes de gestion s'adaptent alors à l'objectif de rentabilité attendu par les actionnaires.

Les nouveaux modes de management et de gouvernance qui apparaissent à partir des années 70, modifient les rapports entre les parties prenantes de l'entreprise, ainsi que les formes de travail. La recherche de rentabilité et le besoin d'adaptation à une demande plus complexe et une croissance ralentie, remettent en cause le modèle de l'emploi à temps complet et à durée indéterminée.

³ Etude de l'APEC de 12/2017 (Les études de l'emploi Cadre – Nouvelles formes d'emploi : enjeux et vécu des Cadres

⁴ Thibault Darcillon, « Mesurer l'impact de l'effet partisan sur les réformes de corporate governance », Revue économique 2013/3 (Vol. 64)

La flexibilité au service de l'innovation

La crise économique qui débute dans les années 70, accentuée par le choc pétrolier d'octobre 1973, remet progressivement en cause l'organisation du travail. On recherche de nouvelles formes de gestion pour limiter les effets d'une croissance ralentie. Les entreprises recherchent la flexibilité c'est-à-dire le moyen de s'adapter rapidement à la demande du marché. Ce passage se fait par la croissance du phénomène organisationnel : les entreprises sont désormais gérées par la rationalisation et la normalisation des règles, des normes, des process, l'activité et les individus sont évalués via des objectifs et des indicateurs.

Ce besoin de flexibilité va avoir des conséquences sur le temps de travail des salariés et sur les modes d'organisation du travail. Les contrats plus flexibles comme le CDD ou l'intérim sont préférés au CDI.

Progressivement, le législateur va adapter le droit du travail au besoin de flexibilité de l'entreprise et signer un accord en janvier 2008 portant sur la modernisation du marché du travail. Ce texte correspond à l'amorce d'une « flexicurité » puisque le texte réaffirme que « le contrat à durée indéterminée est la forme normale et générale du contrat de travail », mais prévoit trois formes de cessation du contrat : la démission, le licenciement et la « rupture conventionnelle ». Ce texte permet de concilier le besoin de flexibilité de l'entreprise tout en assurant sécurité et protection aux salariés.

De l'externalisation à l'ubérisation

L'externalisation va également devenir une solution pour maîtriser les coûts et gagner en flexibilité. Selon une étude de l'observatoire CEGOS⁵ portant sur les stratégies d'externalisation des entreprises françaises, 82% des entreprises interrogées dans les secteurs des services et de l'industrie, pratiquent l'externalisation. L'étude révèle également que ce sont les fonctions informatique et logistique qui sont le plus externalisées.

Une étude Deloitte de 2016, intitulée « L'externalisation, un levier de compétitivité à exploiter », révèle une perspective de progression de croissance du marché de l'externalisation de l'ordre de 14 à 36%. « Une tendance émergente en 2016 montre que 35% des répondants attendent de leurs prestataires en externalisation une capacité à innover qu'ils n'ont sans doute pas en interne. L'innovation est surtout attendue dans 4 domaines : la qualité de service (58%), le coût du service (44%), l'expérience utilisateur (38%) et la croissance du chiffre d'affaires (31%) »⁶. L'externalisation ne répond pas seulement à une optimisation des coûts, elle permet aux entreprises d'avoir recours à des compétences d'experts dans des domaines de pointe.

Innovation, compétitivité, culture client sont autant de défis que les entreprises doivent relever aujourd'hui. Pour faire face à un environnement extrêmement concurrentiel, les entreprises se mettent à innover dans tous les domaines : les procédés de fabrication sont sans cesse ajustés, l'organisation du travail modifiée, les stratégies revisitées, c'est le principe de l'agilité qui domine pour permettre une adaptation rapide à un monde digitalisé qui change très vite. On passe du mode flexible au mode agile. C'est-à-dire à une capacité d'adaptation plus rapide aux besoins des clients. Jérôme Barrand, enseignant, consultant et chercheur en prospective et stratégie affirme que « le développement des technologies de l'information et de la communication est à l'origine d'une transformation radicale de notre société et de son modèle économique. La complexité, l'interdépendance, l'incertitude et l'individualité vont façonner les organisations de demain. A l'écoute des clients et de l'environnement, les entreprises devront

⁵ Les enquêtes de l'Observatoire CEGOS de janvier 2011 : Les stratégies d'externalisation des entreprises françaises

⁶ Etude Deloitte 2016 : l'externalisation, un levier de compétitivité à exploiter.

être capables de reconfigurations permanentes et rapides, pour lesquelles elles feront appel à l'intelligence d'individus agissants et coopérants »⁷.

La digitalisation a également conduit à l'ubérisation de la société. Si cette expression a été utilisée pour la première fois par le PDG de Publicis, Maurice Lévy, en décembre 2014, elle continue de qualifier la manière dont les plateformes numériques organisent un service à leurs clients sans mobiliser leurs ressources propres. L'innovation numérique et la généralisation des réseaux sociaux ont transformé l'activité économique et les modes de consommation. L'accès aux biens et services est immédiat et plus direct.

La société de chauffeurs non-salariés UBER est l'illustration de ces changements qui modifient le modèle traditionnel de nos organisations ainsi que les relations de travail.

D'après Boris Descarrega, responsable d'études socio-économiques à l'Observatoire Société et Consommation (Obsoco), l'ubérisation remet également en question la manière dont nous comptabilisons la richesse créée par l'activité économique, une grande partie de l'économie collaborative échappant à la « comptabilité nationale »⁸. L'économie collaborative remet en question l'appréciation de la richesse d'un pays, les valeurs deviennent de plus en plus virtuelles.

Enfin, les années 1990-2000, sont marquées par « l'affaiblissement du lien de subordination dans l'univers professionnel et une demande forte d'autonomie et de responsabilisation individuelle dans le travail et vont profondément redessiner les relations de travail et d'emploi.

Aujourd'hui, en termes d'organisation managériale, le modèle pyramidale qui avait résisté jusque-là est quelque peu ébranlé. Il se situe certainement entre la vision d'une part de la gestion d'entreprise de Philippe Iribarne⁹ qui incarne des concepts clés tels qu' il n'existe pas de règles de gestion universelles, que les traits culturels à chaque pays permettent de comprendre pourquoi certains changements sont difficiles, voire impossibles et enfin que les traditions nationales ne peuvent être contournées, toute dérive serait alors dangereuse et d'autre part de la vision chère à Philippe Pierre de l'entreprise archipel dans laquelle chacun à plusieurs vies à vivre en même temps, où la centralité du travail dans nos vies est remise en question, et dont l'acte de management clé pour tout individu amené à conduire des femmes et des hommes devrait s'inspirer de la citation de Claude Lévi-Strauss :

« L'important n'est pas d'ouvrir les autres à la raison mais de s'ouvrir aux bonnes raisons des autres. »

Il en découle que de nouveaux comportements et aspirations individuelles face au travail posent également la question du statut des collaborateurs comme nous allons l'aborder dans la partie suivante.

1.3 – Les évolutions du rapport individuel au travail et au salariat

Pourquoi travaille-t-on ?

1.3.1 - Le travail comme vecteur de construction de l'identité

Une étude menée par les sociologues H. Garnier, D. Meda et C. Senik en 2006 note que 40% des personnes interrogées et 54% des actifs jugent que le travail est l'un des éléments qui permet de les définir le mieux.

⁷ Jérôme Barrant, « Etre agile... le destin de l'entreprise de demain », L'Expansion Management Review 2009/1 (N° 132)

⁸ Rtl.fr : interview de Clémence Bauduin le 23 janvier 2016

⁹ Philippe Iribarne : La logique de l'honneur: gestion des entreprises et traditions nationales

Selon les théories philosophiques sur la nature de l'homme (Rousseau, Sartre), l'homme est perfectible et libre, abstraction faite des modifications apportées par la société et des interactions avec autrui (pensées, raison, passions, comportements). Il peut donc devenir une infinité de choses mais il est responsable, par ses choix, de son existence.

Le métier d'un homme lui donne de la valeur. En conséquence, si l'homme donne une telle importance au travail dans la définition de son moi c'est parce que le travail lui procure une reconnaissance. Il est plus ou moins sensible à la reconnaissance qu'il reçoit de la société, des autres ou de lui-même, et c'est ce degré de sensibilité qui détermine la place qu'il accorde au travail dans la définition de son moi.

Son existence, ses rencontres, ses expériences mèneront l'individu à faire des choix, notamment celui de son activité professionnelle.

Facteur d'intégration économique comme d'intégration sociale, le travail participe largement de la construction des identités.

Selon Claude Dubar, l'identité se construit autour de trois dimensions : le moi, le nous et les autres.

L'identité est à la fois **identité pour soi et identité pour autrui**. Identité pour soi car elle renvoie dans un premier temps à l'image que l'on se construit de soi-même. Identité pour autrui car l'identité est aussi l'image que nous souhaitons renvoyer aux autres. Enfin, l'identité se construit à travers l'image que les autres nous renvoient. **L'identité est issue d'un processus de construction**. Elle est le fruit de l'interaction de ces trois paramètres.

L'identité professionnelle est ainsi une composante de l'identité globale de la personne, et elle se développerait sur la base de l'identité personnelle par l'inscription de la personne dans des formes de vie sociale (Gohier 2000).

Le travail au sein des organisations est une source inépuisable de relations obligées et choisies où s'affirment pouvoir, coopération mais aussi reconnaissance, estime et valorisation d'actions passées.

Il s'y élabore des expériences relationnelles complexes, mouvantes et conflictuelles, source de reconnaissance et de conscience de soi. C'est donc à la fois un processus de construction individuel et un processus de construction collectif, en interaction avec les autres.

D'un point de vue global, la notion d'identité professionnelle renvoie à trois éléments principaux:

- **le monde vécu du travail** : la situation objective de travail et la signification que lui accorde l'individu,
- **les relations de travail** : la perception subjective des relations interpersonnelles et le sentiment d'appartenance aux groupes informels,
- **les trajectoires professionnelles et la perception de l'avenir** : la description des différentes étapes et des changements afférents à l'activité professionnelle.

Trois facteurs intervenant dans la construction de l'identité professionnelle peuvent être identifiés (selon Albert et alil. 2003) : l'identité par le métier, l'identité par l'appartenance à un groupe, et l'identité par l'appartenance à une entreprise.

L'identité par le métier est liée aux caractéristiques de la profession exercée car chaque profession a une définition objective et commune à tous les membres de la société. L'individu s'identifie ici à l'activité de travail : c'est l'utilisation de ses savoirs, de son style personnel, de ses logiques d'action, de ses stratégies et de ses compétences dans son activité qui constitue son identité professionnelle. Ainsi, malgré le fait qu'une profession possède son identité avec des

caractéristiques historiques, le sujet est unique et s'approprie les gestes et les logiques de son métier. L'individu construit donc son identité professionnelle tout au long de son apprentissage du métier et de son perfectionnement.

L'identité professionnelle apparaît alors comme le résultat d'un processus d'identification à des collectifs, influencés par l'appartenance à des groupes professionnels ou non.

L'individu construit également son **identité professionnelle à travers l'appartenance à des groupes** (Renaud Sainsaulieu). Ces groupes peuvent être une équipe, des personnes du même niveau hiérarchique, des individus liés par une cause ou une activité commune. Tout collectif d'appartenance homogène sur le plan des actions, des valeurs, des normes, des comportements et des croyances, est source de construction identitaire. Le travail est vu ici comme un espace de socialisation et d'identification commune. L'autre est alors une référence à partir de laquelle l'individu pratiquera le mimétisme, la comparaison ou la différenciation, et le contact avec ce groupe détermine donc en partie les caractéristiques de son individualité.

L'appartenance à une entreprise est aussi un vecteur d'identité, et la relation à l'entreprise permet à cette identité d'exister. L'individu intègre presque inconsciemment les gestes, paroles, principes, valeurs ou encore jargons de l'entreprise où il travaille.

L'identité professionnelle : un ajustement permanent

La construction identitaire est un processus continu, dynamique et interactif ; la constitution de l'identité professionnelle s'exerce tout au long d'une vie professionnelle. Elle évolue donc dans le temps. Elle est sujette aux changements et aux évolutions imposées par l'entreprise et son environnement économique mais aussi par l'individu lui-même.

L'identité professionnelle n'est pas un état figé ou immuable, au contraire, le processus est durable et subit une actualisation incessante par l'interaction de différents facteurs et individus. L'identité s'adapte aux contextes et aux expériences de l'individu.

Claude Dubar, dans sa définition de l'identité professionnelle souligne que le processus de construction est permanent dans le temps car pour lui, l'identité est à la fois stable et provisoire (2000). Ainsi, l'identité professionnelle est le fruit de l'éducation, d'expériences, de choix, d'habitudes, de rencontres. Elle n'est donc pas une caractéristique intrinsèque de la personne, elle se construit et évolue dans le temps.

1.3.2 - L'investissement au travail et la notion d'engagement organisationnel

L'activité professionnelle de l'homme est ainsi un vecteur d'identité, elle lui procure de la reconnaissance sous différentes formes.

Par son investissement dans le travail, l'individu est désireux d'une considération individuelle et d'une attention particulière à ses attentes personnelles.

Trois dimensions expliquent l'investissement des individus dans le travail : le revenu comme moyen de l'indépendance économique (dimension rémunératrice), l'épanouissement personnel lié à l'activité concrète (dimension expressive) et enfin le travail comme facteur d'intégration sociale (dimension collective).

La dimension rémunératrice est probablement première, tant les personnes aspirent à une indépendance économique, qui permet à la fois d'apporter une sécurité face aux aléas du présent et d'envisager l'avenir avec sérénité. C'est la dimension instrumentale du travail.

Le travail a également une **dimension « expressive »**. La plupart des individus voient dans le travail un moyen de s'exprimer, de se réaliser. L'épanouissement personnel est favorisé par un

travail intéressant, dans une entreprise qui tient compte des aspirations individuelles des salariés et valorise leur travail.

Enfin, l'épanouissement au travail passe par une **dimension collective**. L'individu se réalise au contact de son environnement professionnel en participant à la vie sociale de l'entreprise (collègues, collectifs de travail, clients, fournisseurs).

Selon leur personnalité et leur contexte de travail, les individus mobilisent conjointement ces trois dimensions du travail ou, au contraire, privilégient l'une d'elles.

Le rapport au travail a évolué au cours du temps : successivement facteur de production assimilé à « la peine », au « sacrifice », puis considéré comme essence de l'homme, porteur de connotations plus positives de réalisation de soi ; le travail se conçoit ensuite, sous l'influence du courant social-démocrate (XIXe), comme un système de distribution de revenus, de droits et de protections : le salariat est central et le contrat de travail devient le support des droits.

Florence Osty, sociologue, partage l'idée qu'à l'origine, le travail avait pour but premier d'apporter une rémunération et une certaine sécurité, mais que l'homme actuel chercherait, au-delà de ça, à recevoir une certaine reconnaissance : de la société, d'autrui, de soi-même :

- **reconnaissance de la société** car le travail permet à l'individu de s'intégrer socialement, et lui procure une certaine dignité sociale. Il se sent utile et trouve en l'activité professionnelle qu'il exerce une légitimité à appartenir à la société dans laquelle il vit,
- **reconnaissance de soi par l'autre** car travailler permet à l'individu d'être compris par ses pairs, de partager son quotidien avec d'autres personnes, de découvrir une identification commune et une légitimité collective. Il intègre des groupes et peut ainsi réaliser des objectifs individuels dans une dynamique collective, enfin,
- **reconnaissance de soi par soi-même** car le travail permet la réalisation de soi, et de son propre accomplissement. Sa pratique apporte une certaine autonomie (qu'elle soit pratique ou financière), permet l'échange de connaissances et de pratiques et la transmission de savoirs et de savoir-faire.

Selon ses attentes personnelles et le niveau de reconnaissance que l'individu attend de son travail, il va mobiliser un certain sens de l'engagement vis-à-vis de son entreprise.

La notion d'engagement organisationnel

L'engagement professionnel est un concept complexe qui recouvre deux dimensions souvent déconnectées : l'engagement « organisationnel » et l'engagement du collaborateur dans son travail, qui est lié au poste, à la carrière, à la profession.

Dès 1958, les économistes J.G March et A.S Simon, en se fondant sur la théorie de l'échange, font la distinction entre la motivation des individus à participer à l'organisation (rejoindre l'organisation et y rester) et la motivation de produire, qui concerne leur propension à être performants dans les tâches qu'ils accomplissent.

Par la suite, de nombreux travaux de recherche empirique et théorique sur le concept de l'engagement organisationnel ont été menés.

Trois facteurs caractériseraient l'engagement organisationnel :

- une forte croyance et une acceptation des buts et des valeurs de l'organisation,
- la volonté de réaliser des efforts considérables en faveur de l'organisation,
- un fort désir d'en rester membre.

L'engagement organisationnel reflète donc l'acceptation par le salarié des buts de l'organisation et sa volonté d'agir pour les atteindre.

Actuellement, l'approche dominante de l'engagement organisationnel est celle développée par J. Meyer et N. Allen (modèle d'engagement organisationnel -1990). Le modèle tridimensionnel qu'ils ont développé, définit l'engagement comme « un état psychologique qui reflète la relation des salariés à leur organisation et a des implications sur leurs décisions de rester ou non dans l'organisation ».

Leur approche fait de l'engagement un construit multidimensionnel à trois composantes :

- une composante « affective »,
- une composante «de continuation»,
- une composante «normative ».

Ces trois composantes coexistent à des divers degrés chez chaque individu, celles-ci sont observables et mesurables.

L'engagement affectif désigne une identification et un attachement émotionnel à l'entreprise. Ce type d'engagement s'intéresse à la volonté de l'individu d'adhérer, à ce que représente l'organisation. L'individu engagé affectivement, s'identifie, s'implique et demeure heureux d'être membre de l'entreprise pour laquelle il travaille. Le sentiment d'appartenance se retrouve dans l'engagement affectif. L'engagement affectif agit comme le principal déterminant de la mobilisation de l'individu au travail.

L'engagement de continuation est basé sur les coûts occasionnés par la rupture du lien contractuel avec l'entreprise, comme la perte d'acquis ou d'investissements tels que le salaire, la position hiérarchique ou les relations interpersonnelles. L'engagement est alors fondé sur une évaluation coût/bénéfice. En d'autres mots, l'engagement de continuation mesure les conséquences pour l'individu d'un départ volontaire. L'individu engagé de façon continue demeure au sein de son organisation parce qu'il en a besoin.

L'engagement de continuation représenterait également deux sous-dimensions distinctes : l'engagement résultant de la prise de conscience qu'un ensemble d'investissements personnels serait perdu en cas de départ de l'organisation (« sacrifices perdus ») et l'engagement résultant de l'absence perçue d'alternatives d'emploi à l'extérieur de l'organisation (« absence d'alternatives perçue »).

Enfin **l'engagement normatif** qui représente une attitude de loyauté envers l'entreprise, dérivée d'un sentiment d'obligation morale à son égard. Ainsi, un individu engagé de façon normative demeure dans l'organisation parce qu'il le doit.

Les individus affectivement engagés restent membres de leur entreprise parce qu'ils le désirent, ceux qui éprouvent un engagement de continuation restent parce qu'ils y sont contraints et ceux qui sont normativement engagés restent parce qu'ils en ressentent l'obligation.

On peut s'interroger, dès lors, dans un contexte actuel d'intense pression économique et de chômage de masse, si l'individu trouve toujours cette reconnaissance dans son travail, l'engagement et l'investissement au travail font-ils encore sens ?

Le CDI et l'engagement pérenne dans une organisation symbolisent-ils encore les aspirations actuelles des actifs ?

1.3.3 - Processus d'individualisation et contexte économique d'hypercompétitivité

Les processus d'individualisation qui explicitent les raisons du choix de délaisser le salariat au profit d'autres statuts, peuvent être illustrés par les verbatims suivants :



Depuis les années 1980, on remarque l'évolution d'une opposition de classes (ouvriers/employés/cadres) avec des modalités d'affirmation de soi différentes vers une société unidimensionnelle, de consommation, prônée par le modèle américain (R. Sainsaulieu). Les modes de socialisation au travail se transforment, les identités centrées sur l'oeuvre, l'appartenance, la lutte sont en retrait au profit d'une socialisation au travail par la trajectoire et l'adhésion à l'ordre règlementaire du développement économique mondial.

La construction de l'identité professionnelle par le sentiment d'appartenance au groupe ou au métier fait place à un approfondissement du processus d'individualisation.

Il s'agit là d'un phénomène général de construction d'une société de « l'autonomie généralisée » : les valeurs de l'autonomie individuelle se diffusent dans l'ensemble de la société et se substituent aux valeurs « disciplinaires », l'autonomie étant mise en avant comme un idéal de vie, avec une double composante de réalisation de soi et d'initiative individuelle.

Aussi, le phénomène d'individualisation se développe également dans les rapports au travail, renforçant les aspirations individuelles, le désir d'autonomie, un besoin de personnalisation dans les relations sociales et de gestion individuelle du temps de travail. Les salariés développent des relations de clients vis-à-vis de leur entreprise.

Dans tous les pays occidentaux, l'élévation généralisée du niveau d'éducation a entraîné le recul des valeurs traditionnelles : rapport à l'autorité, à la hiérarchie, appartenance au groupe - au profit de valeurs plus modernes et individualistes : réalisation de soi et désir de s'impliquer davantage dans les décisions sur le lieu de travail.

Les individus valorisent davantage la dimension expressive du travail, c'est-à-dire le contenu de l'activité, la réalisation de soi et le sens du travail.

L'entreprise n'est plus en mesure de leur donner toute satisfaction : dans un contexte économique de forte concurrence mondiale et d'ajustements stratégiques permanents des organisations, les salariés voient leur place bouleversée et ne trouvent plus dans leur travail les dimensions expressive et collective recherchées, ainsi que la reconnaissance. D'autant que les générations arrivant sur le marché du travail actuel ne sont plus prêtes à sacrifier leur « Moi » sur l'autel de cette hypercompétitivité. Du moins pas sans raison ni accompagnement. L'engagement organisationnel de long terme est remis en cause.

Apparaissent à l'aube des années 2000, les syndromes de « burn-out » et de mal-être au travail au sein des organisations ; le statut salariat qui offrait jusqu'alors sécurité, protection et sentiment d'appartenance à l'entreprise commence à être remis en question, et notamment

pour ceux lourdement touchés par le chômage qui s'installe durablement dans le paysage économique français depuis les crises pétrolières des années 70 : les jeunes et les seniors.

Difficulté d'insertion professionnelle des jeunes

Les jeunes Français éprouvent plus de difficultés que les autres jeunes Européens à intégrer la vie professionnelle : en 2009, 56 % des jeunes Français âgés de 15 à 29 ans sont actifs : 47 % occupent un emploi et plus de 9 % sont au chômage. Leur taux d'activité connaît une stabilisation depuis le milieu des années 1990, après une baisse régulière depuis les années 1970¹⁰.

Parmi les actifs de cette classe d'âge, le taux de chômage atteint 17 %. Le taux d'emploi des 15-19 ans est inférieur en France de deux points à la moyenne des 27 pays de l'Union Européenne et de quatre points à celle de l'Union à 15.

Par ailleurs, la phase d'insertion des jeunes s'est considérablement allongée. En 1982, seul un jeune sur dix n'avait pas décroché un emploi stable trois ans après la sortie du système scolaire. Vingt ans plus tard, c'est plus d'un jeune sur quatre.

Les trajectoires sont surtout plus progressives et s'organisent autour de périodes de travail plus courtes et plus dispersées qu'auparavant. Toutefois, ce diagnostic est à nuancer selon le niveau de diplôme (Enquête « L'insertion professionnelle des jeunes », France Stratégie, janvier 2017).

Les jeunes subissent plus que les adultes les modifications des conditions d'emploi, les transformations structurelles des normes d'emploi s'opèrent prioritairement via les embauches. Ils occupent majoritairement les emplois de courte durée (CDD, intérim), la stabilité n'est acquise qu'au prix d'un passage par l'emploi atypique, voire une succession d'emplois atypiques (auto-entrepreneuriat, contrats aidés, CAE...). Cette mobilité est parfois subie (notamment pour les moins qualifiés) ou voulue (davantage pour les plus diplômés), avec la volonté d'expérimenter plusieurs postes avant de choisir un emploi particulier.

Ces mutations des statuts d'emploi se révèlent être des opportunités ou des réponses d'attente ou de transition dans une trajectoire professionnelle beaucoup moins linéaire et plus incertaine. L'accès à ces nouvelles formes d'emploi, ou le passage par une de ces formes, s'inscrit dans une logique d'adaptabilité, tout particulièrement pour ceux disposant d'une faible expérience professionnelle ou ceux souhaitant travailler dans des secteurs peu recruteurs. Les nouvelles formes d'emploi sont alors davantage perçues comme la matérialisation d'une précarisation générale des statuts et formes d'emploi qui fait écho aux difficultés d'insertion des jeunes sur le marché de l'emploi.

Difficulté du maintien dans l'emploi des seniors

La France se caractérise également depuis longtemps, par un faible taux d'emploi **des seniors** par rapport aux autres pays européens (38,9 % en 2009). Ce niveau peu élevé s'explique surtout par la chute considérable du taux d'emploi en France après 60 ans. Le taux d'emploi des 55-59 ans est de 56 % (contre 69 % en Allemagne et 81 % en Suède), mais il tombe à 18 % pour les 60-64 ans (contre 43 % en Allemagne et 64 % en Suède). Enfin, la place de l'emploi chez les 65-69 ans est en France quasi inexistante (4 %)¹¹.

¹⁰ Le travail et l'emploi dans 20 ans : Rapport du groupe de travail présidé par Odile Quintin – 2011
Centre d'analyse stratégique

¹¹ Le travail et l'emploi dans 20 ans : Rapport du groupe de travail présidé par Odile Quintin – 2011
Centre d'analyse stratégique

En France, les seniors ont été longtemps considérés comme une variable d'ajustement, les dispositifs de sortie anticipée du marché du travail ayant eu une place prépondérante jusqu'à très récemment.

Les employeurs peuvent être incités à se séparer de leurs salariés les plus âgés pour des raisons économiques comme la suppression d'une activité ou une restructuration, parce que le rendement sur investissement dans le capital humain est jugé insuffisant (en salaire, en formation supplémentaire) dans le cas d'un modèle de rémunération à l'ancienneté ou parce que le rythme des évolutions technologiques contribue à l'obsolescence des qualifications des seniors.

Une part importante de la population senior passe par une phase de transition, qui peut prendre plusieurs formes (alternatives ou successives) : préretraite, invalidité, dispositifs d'assistance, chômage, cumul emploi-retraite.

Cependant, tous les seniors ne vivent pas leur fin de carrière de la même façon. À partir de 50 ans, on observe une dichotomie entre les seniors qui se maintiennent à des postes de haute responsabilité et d'autres, une majorité, exclus du marché du travail et ayant très peu de chances de retrouver un emploi de même niveau (seuls 9 % des CDD et des CDI sont conclus avec des salariés de plus de 50 ans). L'orientation vers une nouvelle forme d'emploi (entrepreneuriat, portage salarial) intervient donc souvent après un licenciement pour cette catégorie.

1.3.4 - Le rapport au temps, à l'information et à l'espace se modifie

Une demande forte d'articulation vie privée/vie professionnelle

Les salariés sont aujourd'hui attirés par une plus grande qualité de vie et un meilleur équilibre entre vie privée et vie professionnelle.

À l'aube des années 2000, la réduction du temps de travail à 35 heures avec la possibilité pour les salariés de bénéficier de congés supplémentaires (les fameux jours RTT) a ouvert la voie à de nouvelles aspirations en ce sens. S'ils accordent un rôle central au travail, les Français souhaitent néanmoins qu'il occupe moins de place dans leur vie, arguant d'une meilleure conciliation vie professionnelle et vie privée, considérée elle aussi comme une forme d'accomplissement. Le travail se trouve donc aujourd'hui au croisement entre :

- le sentiment de centralité qu'il occupe dans la vie des individus,
- le besoin exprimé qu'il interfère moins avec les temps privés, parfois en contradiction avec une inspiration à gérer plus librement l'articulation des 2 « espace-temps »,
- et le souhait d'une réalisation de soi et de sens au travail.

Les actifs recherchent désormais d'autres sources de reconnaissance et d'équilibre entre un travail rémunérateur, des activités épanouissantes, pouvoir s'occuper davantage de leurs enfants et de leurs proches.

Des accès de plus en plus facilités aux Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication

L'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication par les entreprises et les individus a des conséquences majeures quant à l'organisation du travail et la relation au travail.

L'accès de plus en plus simple et rapide à ces nouvelles technologies, que ce soit en termes de connexion (via fibre optique, 4G, wifi étendu...) ou d'utilisation d'outils performants et mobiles

(ordinateurs portables, smartphones, tablettes) par tout un chacun facilite à moindre coût le développement de nouvelles formes de travail (virtualité, nomadisme, travail collaboratif à distance...).

Ces innovations technologiques se généraliseront d'autant mieux qu'elles sont stimulées par l'élévation du niveau d'éducation et la facilité des nouvelles générations à se les approprier.

Ces nouvelles pratiques de travail « éclaté » sont encore marginales mais elles peuvent concerner demain un nombre de personnes important et inciter les individus à se lancer dans l'entrepreneuriat en créant sa propre activité avec juste une connexion internet et un portable.

Ainsi, l'accès facilité aux NTIC encourage une demande pour d'autres modes et formes de travail, il répond au désir d'autonomie et de liberté par rapport à une organisation classique du travail, un rapport plus distancié avec l'autorité hiérarchique et le souhait d'améliorer sa qualité de vie.

Accès facilité au statut indépendant

Cette individualisation du rapport au travail s'est accompagnée du délitement du lien entre les droits sociaux et le travail subordonné et se traduit par des dispositifs de politiques publiques qui visent en partie à répondre « à une attente sociale de plus en plus grande en autonomie sur le marché du travail ». L'instauration du statut simplifié de micro-entreprise en 2009 a largement contribué au renouveau du « travail en indépendant » en France, en suscitant un attrait pour l'entrepreneuriat et en diversifiant le profil des créateurs.

A titre d'illustration, attardons nous un instant sur une étude réalisée en 2016, par D Thesmar, A Landler et D Szomoru, sur le profil des chauffeurs auto-entrepreneurs Uber : 98% des chauffeurs sont des hommes ; 72% jeunes (18-40 ans) avec un niveau d'études supérieur aux chauffeurs de taxi traditionnels, mais moins que la moyenne des actifs. En grande partie, ils résident dans des zones fortement touchées par le chômage. Uber constitue pour eux un bon moyen d'échapper au chômage, c'est pour 71% d'entre eux la source de revenu principale et 81% en activité principale. Uber est pour ses chauffeurs, un moyen d'accès à l'emploi, de sortie de chômage voire de complément de revenu utile, mais ce n'est pas une sortie de précarité.

De même, pour bon nombre de jeunes diplômés, le recours au régime de l'auto-entrepreneur constitue une nouvelle forme d'accès à l'emploi, c'est-à-dire sans avoir d'expérience professionnelle réelle (en dehors de job étudiants ou de stage). Cette entrée dans la vie active, de jeunes diplômés, se passe par un double apprentissage : celui d'un métier (les connaissances acquises en formation sont mises à l'épreuve du professionnalisme) et de celui de la gestion d'entreprise.

S'inscrire au régime de l'auto-entrepreneur est pensé comme une alternative à une recherche d'emploi ou plutôt une forme alternative de recherche d'emploi. Ainsi, les jeunes diplômés intériorisent les contraintes financières (baisse des commandes publiques engendrée par la crise des finances publiques ; coût salarial élevé) et administratives qui pèsent sur les employeurs-clients, contraintes auxquelles il faudrait s'adapter en se montrant plus flexible.

Cette adaptation aux contraintes des employeurs est anticipée par le jeune diplômé qui se présente comme « disponible sans passer par un contrat d'embauche ». La situation est acceptée ou du moins acceptable lorsqu'elle est perçue comme une étape du parcours d'insertion professionnelle, à la fois transitoire, temporaire et formatrice. Ce serait une nouvelle (mise à l') épreuve pour accéder à l'emploi. Accepter une relation d'emploi dégradée pour

exercer le métier auquel ils sont formés serait préférable à l'exercice d'un job alimentaire mieux protégé.

D'une manière similaire aux jeunes intérimaires en insertion, l'inscription au régime est vécue comme une modalité de construction d'une identité d'actif, un moyen de s'insérer dans le marché du travail, de prouver son activité malgré des relations d'emploi très instables. Selon les conditions matérielles et les qualités de la relation de travail, l'identité pour soi de ces jeunes auto-entrepreneurs pourra évoluer vers une identité de salarié (déguisé) ou d'indépendant. L'incertitude quant aux possibilités de sortie du régime pour accéder à l'emploi salarié peut être par contre source d'inquiétude et de rejet.

1.3.5 - Recherche d'équilibre entre liberté, reconnaissance et protection

Un enchevêtrement des identités, des métiers, des statuts

Ainsi, tous les paramètres explicités ci-dessus : remise en cause de l'autorité au travail, aspiration à davantage d'autonomie et de liberté, accès difficile au marché de l'emploi salarié pour certaines catégories d'actifs et poursuite de la diffusion des nouvelles technologies de l'information, amènent les individus à reconsidérer leur rapport au travail et notamment leur rapport au salariat, ils développent ainsi de nouvelles aspirations à travailler autrement.

La forme traditionnelle du salariat, héritée du modèle tayloriste de travail, se borne à considérer les individus comme les hommes d'un seul métier, d'une seule carrière linéaire. Aujourd'hui, de plus en plus d'individus sont et seront amenés par volonté ou par contrainte à exercer différents métiers, non seulement au cours de leur vie mais aussi sur une même période, sous différents statuts et avec différents cursus de compétences.

Les frontières entre salariés et indépendants deviennent floues, les identités et les temps de vie professionnelles et personnelles s'enchevêtrent : on parle alors de pluriactivités, de multi-salariat.

Les métiers uniques laissent la place à des portefeuilles d'activités, les travailleurs deviennent pluriactifs et hybrides !

Dans ce contexte nouveau, « le travailleur polyactif, en s'appuyant sur quelques compétences qui lui sont propres, va conduire une politique de "temps partiel pluriel" (TPP) en déployant ses multiples talents en de multiples occupations pour gagner correctement sa vie ». Ce multi-salarié gère sa politique de revenus personnels en fonction des opportunités qui s'offrent à lui. Du simple employé au cadre, un large éventail du salariat est intéressé par cette forme de travail. Ainsi, une employée de restaurant, trois jours par semaine, peut compléter ses revenus par des gardes d'enfants. Un cadre sera lui intéressé par un nouveau poste, dont l'attrait peut reposer sur des perspectives et des objectifs de carrière ou sur la possibilité de combiner de façon plus satisfaisante différentes activités professionnelles et/ou familiales.

A titre d'illustration, apparaissent déjà dans le langage commun, de nouvelles tribus identifiées comme telles : citons **la génération des « slashers »**, ces jeunes qui combinent plusieurs activités professionnelles : informaticien/vendeur sur eBay, chauffeur Uber/professeur de yoga...

Ou encore **les digital nomads** qui ont « un pied » dans le salariat et d'autres activités exercées en indépendant le soir ou le week-end, souvent dans les domaines du digital. Cette catégorie de travailleurs inclut toute génération y compris les plus âgées.

Ces nouvelles formes d'emploi répondent au besoin d'emploi ou de passerelles vers l'emploi, à la recherche de complément de revenus (multisalariat, cumul de temps partiels, groupement

d'employeurs...), de travail autonome, de création de son propre emploi ou encore de test d'une activité (prêt de personnel, temps partagé, portage salarial, coopératives d'activités)...

Elles constituent donc une opportunité pour les entreprises et les collaborateurs de voir se rencontrer leurs demandes. Le multisalariat ou la pluriactivité permet par ailleurs à l'individu d'enrichir son parcours professionnel au travers d'expériences diverses, que ce soit en termes de contenu de fonction ou de connaissance des secteurs d'activité (répondant ainsi à la demande des entreprises moyennes ou en croissance).

Un phénomène à prendre en compte : de nouvelles générations sur le marché du travail avec de nouvelles aspirations

La génération ayant aujourd'hui entre 20 et 35 ans, dite génération Y ou « Millenials », constituera 50 % des effectifs au travail en 2020 et 75 % en 2025. Les entreprises doivent, bien entendu, comprendre les attentes très spécifiques de ces jeunes composant cette nouvelle génération, même s'il convient de nuancer les propos : ceux-ci sembleraient plutôt, au regard des études sociologiques déjà menées, s'adresser davantage à la génération de jeunes urbains, diplômés de l'enseignement supérieur, issus de milieux socio-professionnels favorisés. Cette génération Y souhaite donc être responsabilisée et recherche le challenge ; les jeunes veulent s'engager pour des entreprises dont ils partagent la « raison d'être » ; ils apprécient le travail d'équipe, le « fun » et les communautés ; ils veulent être acteurs de leur développement ; ils ne sont pas fidèles et rêvent de créer leur start-up.

Certaines attentes sont communes à tous les groupes de cette génération et même forment un dénominateur commun, une passerelle entre les différentes générations: rétribution prévisible, besoin de rôles avec du sens, opportunités de croissance, traitement digne et respectueux.

La demande d'équilibre entre vie privée et vie professionnelle est très différente : c'est pour eux une demande d'équilibre de vie tout court, où les frontières entre professionnel et privé s'effacent.

Pour les générations Y et Z, la notion d'équilibre vie privée/vie professionnelle ne se pose pas sous la forme d'une opposition, voire au mieux d'une complémentarité comme pour les générations précédentes, mais comme une imbrication dont ils attendent qu'elle soit prise en compte par l'entreprise.

L'adhésion à l'objectif final de l'entreprise, à sa « raison d'être », devient de plus en plus une condition nécessaire de l'engagement de ces jeunes : l'entreprise n'est pas considérée comme uniquement une organisation formelle cimentée par les considérations économiques mais aussi comme une organisation informelle mue par d'autres motivations (la dignité, l'amitié, le sens).

Ce besoin de sens et de reconnaissance constitue sans doute le moteur le plus profond et le plus important de l'action de cette nouvelle génération. Bien comprendre ces deux effets, et les intégrer dans la gestion des entreprises, est primordial : la volonté de l'individu de ne pas être réduit à un animal économique et le besoin de donner pour accéder à la reconnaissance se combinent dans une quête croissante du sens. Au-delà du contrat, les femmes et les hommes recherchent un intangible don contractualisable, et pourtant essentiel à leurs yeux. L'adhésion aux valeurs de l'entreprise, ainsi qu'à son style de vie, à son esprit, est de plus en plus importante pour ces jeunes générations.

92% des représentants de la génération Y rejettent le profit comme seule mesure de la performance (Deloitte, 2012, The Millennial Survey). Pour 65% de la génération Y, la possibilité d'un développement personnel est le critère majeur dans le choix d'une entreprise. La possibilité de progresser professionnellement, de faire grandir son employabilité est essentielle. Mais aussi la capacité de se développer sur d'autres plans : valorisation de ses talents même non professionnels, réalisation de ses aspirations et de ses idéaux, ... Les aspirations des jeunes générations sont, sur ce plan, radicalement différentes de celles de leurs aînés. La génération X

(les 35-49 ans) n'imaginait déjà plus le poste « à vie ». Non seulement la génération Y ne le conçoit pas, mais elle adopte une gestion très opportuniste du parcours professionnel. La loyauté vis-à-vis de l'entreprise diminue fortement (ce plus grand « zapping » n'étant pas connoté négativement), il est normal de naviguer d'une entreprise à l'autre afin d'accroître ou d'affirmer ses compétences et de relever de nouveaux défis. Le diplôme ou l'ancienneté ne représentent plus l'aune de la valeur ou de la progression. Un individu de la génération Y attend avant tout d'être valorisé en fonction des résultats et de l'impact concret qu'il génère pour l'entreprise.

Les générations Y et Z imposent ainsi un nouvel équilibre des droits et devoirs dans l'entreprise. Les générations précédentes pouvaient accepter les contraintes d'un mode de management hiérarchique et paternaliste en échange d'une compensation salariale équitable. Elles déléguaient à des instances représentatives les revendications et la défense de leurs droits.

A l'inverse, les nouvelles générations attendent un mode de management plus participatif et collaboratif, aspirent à la reconnaissance et l'épanouissement dans leur travail au-delà du seul salaire, et revendiquent leurs droits de manière individuelle dans une relation décomplexée avec l'employeur. A cette aune, le collaborateur salarié ou non devient un client, attendant de l'entreprise une proposition de valeur adaptée à ses aspirations.

Les limites/ risques de ces nouvelles formes d'emploi

Cependant, si les travailleurs se veulent plus autonomes, moins contraints par une hiérarchie, le désir de protection qui a accompagné la montée du salariat reste toujours un souci individuel et collectif. C'est tout l'enjeu des nouvelles formes de travail plus « indépendantes », développées notamment dans certains segments de l'économie, qu'il s'agisse des arts et spectacles ou de certaines plateformes numériques : les travailleurs y trouvent un sens, une forme de « désaliénation » mais recherchent aussi à sécuriser leurs revenus et leurs parcours.

Ainsi, ces formes d'emploi peuvent aussi être synonymes de précarisation pour les moins qualifiés, enchaînant des contrats de courte durée qui les maintiennent dans un marché secondaire de l'emploi précaire, ce qui a des conséquences lourdes en termes d'intégration sociale et professionnelle.

En poussant au bout notre réflexion, nous pouvons en déduire que le développement de ces nouvelles formes d'emploi entraînerait une polarisation du marché du travail mais aussi de la société, avec d'un côté des personnes exerçant un « vrai » travail, à forte valeur ajoutée, capables d'exploiter les nouvelles technologies (professionnels qualifiés devenus consultants par souhait d'autonomie, ou des retraités souhaitant prolonger leur vie professionnelle librement par le biais du portage salarial), et de l'autre, des individus peu diplômés, ayant des difficultés d'accès au marché de l'emploi, créent leur propre activité en exécutant des tâches à faible valeur ajoutée, sans droits sociaux ni perspectives de carrière.

Nous proposons de plonger maintenant au coeur de l'entreprise, devenue un véritable patchwork de statuts en étudiant plus en détail les nouvelles formes d'emploi les plus porteuses à savoir la création d'entreprise sous forme de micro-entrepreneuriat, le portage salarial et la pluriactivité intégrant des entreprises de travail à temps partagé et groupement d'employeurs.

2 - Comment se caractérisent ces nouvelles formes de travail

Après une forte progression au cours des années 1980-90, la part de l'emploi non-salarié est en évolution depuis 2008. Aussi, de nombreux articles de presse annoncent la fin prochaine du

salariat classique au profit de nouvelles formes d'emploi. Comme nous l'avons mentionné précédemment, depuis 10 ans, l'emploi non-salarié progresse plus vite que l'emploi total, principalement dans le secteur tertiaire.

Quelles sont ces nouvelles formes d'emploi qui viennent bousculer l'environnement du travail et de l'emploi dans lequel nous avons l'habitude d'évoluer, avec nos propres repères ?

Selon une étude de l'APEC de 2017 (Les études de l'emploi Cadre – Nouvelles formes d'emploi : enjeux et vécu des Cadres – annexe 3), il ressort que les nouvelles formes d'emploi sont plus connues par du personnel sans emploi ou ayant connu des interruptions d'activité et ayant en conséquence tout mis en œuvre pour y remédier. A cela viennent s'ajouter les aspirations des nouvelles générations pour créer un environnement propice à l'émergence de nouvelles formes d'emploi.

Nous joignons en annexe 4, le regard d'un acteur majeur sur le marché des nouvelles formes d'emploi, extrait d'une interview de Patrick Levy-Waitz, Président d'ITG, numéro un du portage salarial en France.

2.1 - Cartographie des nouvelles formes d'emploi

Avant d'aborder les nouvelles formes d'emploi, il est force de constater que dans le domaine des contrats de travail, le CDI cher à tout prétendant sur le marché du travail, le « graal », CDI synonyme de sécurité, de pérennité, a lui aussi évolué. Ces dernières années sont apparus d'une part le CDI intérimaire où le salarié alterne des périodes de mission dans les entreprises utilisatrices et des périodes appelées « intermissions », périodes sans exécution de mission et d'autre part le CDI de chantier / d'opération, conclu pour la durée d'un chantier. Cet affaiblissement / remise en question du terme « durée indéterminée » peut également amener à se tourner vers ces nouvelles formes d'emploi.

2.1.1 - Création d'entreprise – Entrepreneuriat

Selon la revue de presse économique de l'APST du 10 au 20 juillet 2018, au cours des 12 derniers mois (juin 2017-juin 2018), les créateurs d'entreprises ont été très nombreux à se lancer (+15,6%). Tous les types de créations sont en hausse. Les micro-entrepreneurs (+24,8%) mais aussi les entreprises individuelles classiques (+19,3%) et dans une moindre mesure les sociétés (+2,4%). Si l'on se concentre sur le dernier trimestre, la hausse est encore plus spectaculaire, avec une progression de + 21,2%.

Le secteur du « transport et de l'entreposage » est celui qui a enregistré les plus fortes augmentations de création d'entreprises ces derniers mois, avec + 8 500 créations, dont 7 800 pour le secteur de la livraison à domicile. Nous trouvons bien sûr dans cette catégorie les livreurs Deliveroo, UberEats, Foodora et autres plateformes numériques, qui forment le gros des troupes de ces nouveaux entrepreneurs. Plus de deux créations sur cinq sont des demandes d'immatriculations en auto-entrepreneurs. (source : les Echos 13 juillet 2018)

L'instauration du statut simplifié de la micro-entreprise en 2009 a largement contribué au renouveau de l'indépendance en France, en suscitant un attrait pour l'entrepreneuriat et en diversifiant le profil des créateurs.

L'accessibilité au statut (peu de démarches administratives, création en ligne...), la prise d'effet quasi immédiate (obtention rapide du numéro de Siret pour la facturation), la simplicité de gestion (déclaration et paiement des charges et cotisations sociales facilités, pas d'obligation de tenir une comptabilité commerciale, franchise en base de TVA) et le risque mesuré de la

démarche (pas de responsabilité personnelle, faible taux d'imposition) ont libéré ou accompagné, si ce n'est le projet, tout au moins la démarche entrepreneuriale. Selon l'Insee, trois auto-entrepreneurs sur quatre n'auraient pas créé d'entreprise sans ce régime. Le statut séduit également par le droit à l'erreur : si l'auto-entrepreneur n'enregistre pas de revenus, il n'a pas de charges à payer. La mise à distance du risque personnel et un rapport minimal aux administrations, notamment fiscales, contribuent à décomplexer la création d'entreprise. Le régime auto-entrepreneur comporte donc de nombreux avantages qui permettent de tester un projet d'entreprise ou d'exercer une activité complémentaire : autant d'avantages qui permettent aux auto-entrepreneurs de proposer des tarifs attractifs à leurs clients.

L'auto-entreprise a connu un grand succès dans les années qui ont suivi l'instauration du statut, elle a cependant stagné pendant une longue période, et désormais repart de l'avant de façon spectaculaire. Ceci est favorisé par un attrait vers ce nouveau mode d'emploi mais également favorisé par un cadre légal plus favorable.

En effet, le seuil du chiffre d'affaires à respecter pour bénéficier de ce statut a été doublé au 1er janvier 2018 et devrait encore s'accroître avec les dispositions contenues dans le projet de loi Pacte et dont plusieurs articles viennent assouplir les conditions d'exercice des auto-entrepreneurs.

A titre d'exemple, les plafonds annuels, qui étaient de 82.800 euros pour les activités d'achat/vente de marchandises, et 33.200 euros pour les activités de services, ont été portés respectivement à 165.600 euros et 66.400 euros. L'idée est de faire bénéficier davantage d'entrepreneurs individuels de la facilité du régime micro-social et micro-fiscal, notamment les artisans qui ont sans cesse dénoncé une concurrence déloyale de la part de leurs collègues installés en "auto-entrepreneurs". Cependant, au-delà de ces seuils de chiffre d'affaires, l'auto-entrepreneur ne peut plus conserver ce statut et doit exercer son activité sous forme de société.

L'augmentation du nombre d'auto-entrepreneurs dans le secteur de la livraison ou du transport ne doit toutefois pas occulter les tensions entre entrepreneurs et donneurs d'ordre. L'auto-entrepreneur ressemble très peu à la figure emblématique du travailleur indépendant « libre » en quête d'opportunités d'affaires pour tester facilement un projet économique avant de passer au stade de l'entreprise classique, afin de prospérer, croître et s'enrichir. (récemment appel à la grève d'un collectif de livreurs à vélo pour demander un SMIC horaire garanti par contrat alors que les livreurs sont payés à la course sans pouvoir déterminer leur prix, comme le feraient de vrais indépendants). Ils dénoncent également la flexibilité des horaires de travail permise par ce statut : contrairement aux indépendants, ils ne sont pas totalement libre de choisir leurs créneaux horaires. Ces derniers sont le plus souvent imposés par les plates-formes.

Pour mieux encadrer leur travail, et aussi pour sécuriser les plates-formes qui les emploient et qui risquent de voir leur contrat être requalifié en contrat de travail, un amendement a été voté dans le cadre de la loi « avenir professionnel » le 19 juin dernier pour encourager les plates-formes à rédiger une « charte sociale ». Cette charte sociale devrait proposer un revenu décent, une protection sociale, l'accès à la formation et à la validation des acquis de l'expérience (VAE). Le collectif de livreurs - le CLAP - dénonce toutefois le caractère « vague et non obligatoire » de cette charte, qui crée de fait un statut à part pour ces auto-entrepreneurs, ni vraiment indépendants, ni vraiment salariés.

Du côté des VTC, le gouvernement a dû intervenir afin de réguler la profession. Aussi, votée fin décembre 2016, la loi Grandguillaume a durci l'accès au métier de VTC pour mettre fin au contournement opéré par plusieurs milliers de chauffeurs « Loti » (transport collectif à la demande – Loi d'Orientation des Transports Intérieurs). Elle donnait un an à ces derniers pour réussir l'examen commun VTC-taxis ou obtenir une équivalence pour faire du transport

individuel. En décembre 2017, les chauffeurs d'Uber manifestaient également contre la toute-puissance des plateformes et revendiquaient une tarification minimum comme c'est le cas au Royaume-Uni, où Uber doit salarier ses chauffeurs. En février dernier, la plateforme offre des assurances santé et décès à ses chauffeurs.

2.1.2 - Le portage salarial

En complément à cette augmentation constatée des créations d'entreprise, nous pouvons également constater une envolée du portage salarial, un marché jeune à l'échelle du monde du travail (présence en France depuis plus de 30 ans) et en pleine croissance. Très largement développé avec 7 millions de salariés en Europe¹² et près de 70 000 salariés en France, le portage salarial doit permettre la création de près de 600 000 emplois en France à horizon 2025.

2.1.2.1 - Définition

Le portage salarial est une relation contractuelle tripartite dans laquelle un salarié porté, ayant un contrat de travail avec une entreprise de portage salarial, effectue une prestation pour le compte d'entreprises clientes. Le portage salarial est inscrit dans le code du travail depuis juin 2008.

Le salarié porté est rémunéré par l'entreprise de portage, tout en étant autonome dans l'organisation de sa mission. En contrepartie de la gestion administrative, de l'apport en formation, d'accompagnement, la société de portage perçoit une commission.

Ainsi, malgré l'existence d'un contrat de travail, le salarié porté n'a aucun lien de subordination avec son employeur en l'occurrence la société de portage. Cette dernière lui procure un statut proche de celui du salariat classique en lui assurant l'établissement d'une fiche de paie, les couvertures sociales retraite, une complémentaire santé, prévoyance...

La particularité du portage salarial réside dans le fait que c'est au salarié de trouver lui-même ses missions.

2.1.2.2 – Historique du portage salarial et évolution

Du modèle associatif...

Le portage salarial, né dans les années 80, est d'abord exercé de manière marginale par des associations proches des grandes écoles ayant pour but la mise en relation des entreprises avec leurs anciens élèves à la recherche d'un emploi qui peuvent proposer leur service sous forme de mission.. L'association conclue ainsi un contrat entre l'entreprise (contrat de prestation de services) et l'ancien élève qui va prester des missions au sein de l'entreprise.

...Au modèle économique

A partir des années 90, les associations de « portage » se transforment en entreprises commerciales et de nouveaux acteurs économiques voient le jour bénéficiant d'un vide juridique qui entoure cette nouvelle activité. Une nouvelle relation tripartite vient de naître.

Un cadre légal qui se bâtit pas à pas

En l'absence de législation applicable, les entreprises de portage se sont longtemps tournées vers d'autres régimes voisins (notamment le travail à temps partagé).

La première définition du portage salarial a été élaborée dans le cadre de la négociation de l'Accord National Interprofessionnel de janvier 2008 (ANI). Le portage salarial était ainsi défini par « une relation triangulaire entre une société de portage, une personne, le porté et une entreprise cliente ».

Par la suite, un accord national professionnel du 24 juin 2010 a été conclu, puis étendu par un arrêté de juin 2013 ouvrant la voie à la constitution d'une convention collective de branche en bonne et due forme.

¹² Travailleurs autonomes relevant de la protection sociale des salariés (source Eurostat)

C'est ainsi, qu'en mars 2017, pour sécuriser davantage les conditions générales de travail et d'emploi des salariés portés, les partenaires sociaux, en accord avec le Ministère du Travail, ont signé la convention collective nationale de branche, étendue depuis à toutes les entreprises de portage salarial.

Flexible, innovant et encadré, ce mode de travail a prouvé son efficacité au fil des années. Nombreux sont les professionnels qui ont opté pour le statut de consultant porté en raison des innombrables avantages que leur offre ce mode de travail essentiellement l'autonomie et la sécurité professionnelle.

2.1.2.3 – le portage salarial en quelques chiffres¹³

Ainsi, le portage salarial représente, en :

FRANCE

- 1,44 milliards d'euros de chiffre d'affaires
- 20% de croissance économique annuelle
- 750 métiers des services et de l'artisanat
- 900 entreprises
- 1 500 agences
- 2600 permanents
- 63 150 salariés "portés"
- 400 000 emplois indirects créés en 10 ans¹⁴
- 12,5 milliards d'euros de chiffre d'affaires indirect généré grâce au portage salarial¹⁵

EUROPE

- 7 millions de salariés en Europe
- 22 500 entreprises en Europe

Prévisions du secteur en 2025 :

- 588 000 emplois
- 15 milliards d'euros de chiffre d'affaires
- 5% de l'emploi national
- 0,9% du PIB

Évolution

Promoteur de nouveaux métiers et de nouvelles organisations du travail, peu coûteux pour les finances publiques, garantissant les droits fondamentaux des salariés, le portage salarial favorise l'émergence d'initiatives et de compétences variées dans tous les secteurs d'activité.

Le secteur du portage salarial connaît depuis dix ans un développement important, avec une augmentation de 233% entre 2006 et 2015, en réponse aux mutations profondes de notre société.

Alors qu'il représente à peine 0,5 % de l'emploi et 0,1% du PIB en 2015, et que près de 600 000 emplois devraient y être créés au cours des 10 prochaines années, ce secteur doit relever de nombreux défis en termes de structuration de l'offre et de sécurisation des emplois

Comme illustré à travers l'annexe 3, le portage salarial est souvent connu par les cadres de 50 ans et plus, ceux ayant récemment changé d'employeurs ou encore ceux occupant un poste

¹³ Source FEPS (Fédération des entreprises de portage salarial)

¹⁴ Total des personnes accompagnées par les sociétés de portage salarial ayant créé un ou plusieurs emplois

¹⁵ Chiffre d'affaires annuel réalisé par les clients grâce au portage salarial

dans la fonction informatique. Cette nouvelle forme d'emploi trouve, en toute logique, un écho particulier chez les cadres sans emploi. Ces derniers sont plus nombreux, en proportion, à connaître cette nouvelle forme d'emploi et à l'avoir expérimentée.

Néanmoins, les personnes rencontrées, s'inscrivent plus dans un mode salariat. Ils se présentent plus comme des salariés de la société de portage et ne valorisent que peu leur posture d'indépendants, d'entrepreneur à savoir créer et développer une entreprise dans le but d'embaucher à moyen ou long terme.

Les profils des salariés portés sont de deux ordres :

Le portage d'opportunité	Le portage par défaut
<ul style="list-style-type: none">• une recherche d'optimisation statutaire• une plus grande flexibilité ou indépendance dans l'organisation de son activité• des experts du secteur des services ou du conseil	<ul style="list-style-type: none">• Suite à une période de transition ou de chômage, une expérience négative du RSI• Des salariés en milieu ou fin de carrière• des salariés recherchant un accompagnement administratif ou commercial• Un besoin de protection sociale

Ces mutations des statuts d'emploi révèlent être des opportunités et/ou des réponses d'attente ou de transition dans une trajectoire professionnelle beaucoup moins linéaire et plus incertaine.

2.1.3 - Les coopératives d'activités et d'emploi (CAE)

Les CAE sont constituées sous la forme de Scop. Leur fonctionnement est assuré par un gérant et des chargés de mission. Elles s'appuient sur un concept permettant à un porteur de projet de tester son activité en toute sécurité. L'originalité de la CAE est d'offrir un statut « d'entrepreneur salarié » qui permet de percevoir un salaire et de bénéficier de la couverture sociale classique. Chaque mois il est demandé au salarié d'assister à une réunion sur la gestion de la CAE. La loi du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire définit le cadre général de fonctionnement d'une CAE.

Le profil des salariés « coopérants » semble se distinguer par une sensibilité pour l'entrepreneuriat plus marquée, induite en partie par la forme d'emploi et plus précisément par la structure support.

L'examen de la nature du projet à l'entrée de la CAE avant intégration est une première étape sélective permettant de sensibiliser l'entrepreneur à la démarche entrepreneuriale et aux prérequis. Le statut de salarié n'est envisagé qu'au terme d'une année d'activité et des résultats obtenus.

Les salariés qui s'inscrivent dans cette démarche sont le plus souvent orientés vers les CAE par des institutions Pôle emploi, partenaires spécialisés...dans le cadre de leur recherche d'emploi. La première année, les intéressés peuvent s'appuyer sur le contrat CAPE (Contrat d'Appui au Projet d'Entreprise) qui permet un cumul possible avec les indemnités chômeurs.

2.1.4 - Pluriactivité, temps partagé

Depuis quelque années, nous voyons également émerger une mixité entre plusieurs statuts, sous forme de pluriactivité, qui reflète l'exercice d'une nouvelle forme d'emploi et qui conduit à de nouvelles modalités d'activité, de nouvelles façons de travailler.

Ainsi, nous trouvons des personnes qui exercent simultanément une activité salariée et une activité indépendante ;

Ou des personnes qui exercent simultanément plusieurs activités indépendantes. Ils sont près de 3 millions de slashers (personnes exerçant plusieurs activités) en France et le travail sous forme de missions poussent au développement du travail indépendant.

Ces situations peuvent s'expliquer d'une part par les plafonds réglementaires liés au statut d'auto-entrepreneur qui limitent la constitution d'un revenu principal même si ces derniers ont été revalorisés, et d'autre part, par la recherche d'une protection sociale que le statut de salarié fournit.

La pluriactivité intègre le périmètre du multi-salariat ou du temps partagé, c'est-à-dire le cumul de plusieurs emplois salariés. Cette dernière s'incarne plus particulièrement au sein de structures comme **les groupements d'employeurs** ou **les entreprises de travail à temps partagés (ETTP)**, mais cela reste toutefois utilisé principalement afin de gérer des transitions professionnelles où un complément d'activité est recherché.

Les ETTP ont été créées dans le but exclusif de mettre à disposition d'entreprises clientes du personnel qualifié qu'elles ne peuvent recruter elles-mêmes. La mission du salarié ainsi mis à disposition peut être à temps plein ou à temps partiel. Un contrat doit être signé pour chaque mise à disposition entre l'ETTP et l'entreprise cliente, un contrat de travail étant par ailleurs signé entre le salarié mis à disposition et l'ETTP.

Le groupement d'employeurs permet, quant à lui, aux entreprises de se regrouper pour employer une main d'œuvre qu'elles n'auraient pas, seules, les moyens de recruter. Il s'agit d'une des formes d'exercice de la pluriactivité. Les salariés du groupement d'employeurs effectuent des périodes de travail successives auprès de chacune des entreprises adhérentes au groupement. Le groupement est l'employeur des salariés via un contrat de travail. Ne pouvant effectuer que des opérations à but non lucratif, le groupement n'exerce pas d'activité commerciale. Il met à disposition ses salariés aux seuls adhérents et, en aucun cas, auprès d'entreprises extérieures au groupement. Néanmoins, le groupement d'employeur exerce une activité commerciale afin de trouver des nouvelles entreprises adhérentes.

2.1.5 - Les modifications dans les relations de travail : Le développement des Tiers

La notion de « tiers employeurs » désigne des situations de travail dans lesquelles il existe une relation tripartite entre un salarié, un employeur de droit et un employeur de fait, l'entreprise utilisatrice chez qui le salarié réalise le travail pour lequel il est rémunéré.

Ces relations se substituent aux relations bilatérales (ou directes) entre le salarié et l'utilisateur de sa force de travail qui est en même temps son employeur. Le tiers employeur transforme cette relation en relation trilatérale en établissant d'une part un contrat de travail avec le salarié et une relation commerciale avec son client, ou entreprise utilisatrice. La relation entre le salarié du tiers employeur et de l'entreprise utilisatrice devient de ce fait ambiguë.

Du fait de ces nouvelles formes d'emploi, les relations de travail sont entièrement remises en question. D'une relation salariale simple qui se fait en principe entre deux personnes : le salarié et l'employeur, une nouvelle relation triangulaire a vu le jour avec l'interrogation qui en découle, quel est le rôle de ce tiers dans la relation de travail ?

Les tiers employeurs : intérim, groupement d'employeurs, associations d'intermédiaires, services à la personne ; qui ont pour objet de recruter de la main-d'œuvre salariée pour la mettre à disposition d'un utilisateur.

Les tiers porteurs : portage salarial, coopératives d'activités (CAE), contrat d'appui au projet d'entreprise (CAPE) ; permet à des travailleurs autonomes d'accéder à des formes particulières de salariat ou à certains droits qui y sont attachés.

Les tiers intermédiaires : placements, plateformes, agents artistiques, agents sportifs, qui facilitent la mise en relation entre des travailleurs et leurs employeurs ou leurs clients.

Les objectifs des uns et des autres peuvent être différents. Certains assument un statut d'employeur, d'autres se posent en simples intermédiaires, d'autres répondent à une demande de flexibilité de la main d'œuvre, tandis que d'autres visent à partager des salariés, à favoriser l'insertion des personnes éloignées de l'emploi ou à soutenir d'activité.

Ce paysage en évolution permanente aujourd'hui fournit matière à de riches débats sur le niveau de régulation possible et souhaitable, dans le cadre d'une réflexion plus globale sur les droits attachés à la personne et sur la sécurisation des parcours professionnels. **Quelle et la place et le rôle du Directeur des Ressources Humaines dans ce nouvel environnement patchwork, mosaïque ou au sein de l'entreprise archipel, futur refuge des travailleurs nomades ?**

Les relations entre les trois grandes catégories de tiers peuvent être illustrées comme suit :



Au-delà de cette illustration du rôle du tiers et les relations que nous pouvons avoir avec ce dernier, la diversité des formes juridiques que revêtent les tiers dans la relation de travail fait écho à la diversité des objectifs et des publics.

Les tiers restent encore marginaux en volume d'emploi à l'exception du travail temporaire et des services intermédiés à la personne, malgré l'intérêt qu'ils suscitent auprès des entreprises en matière de flexibilité, de réactivité, d'accès à des services de gestion mutualisés, etc.

L'enjeu fondamental tient aux règles qui doivent permettre de combiner les intérêts des différentes parties prenantes dans la relation de travail.

Ce qui distingue les différentes formes de relations triangulaires peut être également illustré le schéma, ci-dessous, à travers des trois critères suivants :

- Le rôle du tiers dans la relation avec le salarié: uniquement payeur, payeur et en situation de service non payeur, ou ambiguë

- La mise en relation du salarié avec l'entreprise utilisatrice : faite par le tiers ou par le salarié
- Le caractère lucratif du prêt / mise à disposition du personnel : Oui ou non
- La nature de l'utilisateur : Entreprise ou Particulier

	Rôle du Tiers	But lucratif	Mise en relation du salarié avec l'entreprise	Utilisateur	Commentaires
Intérim	Payeur	Oui	Tiers	Entreprise	
Entreprise de travail à temps partagé	Payeur	Oui	Tiers	Entreprise	Personnel qualifié pour PME
Prêt de personnel sans but lucratif	Payeur	Non	Tiers / Entreprise	Entreprise	
Portage salarial	Payeur en situation de service	Oui	Salarié	Entreprise	à la frontière du salariat
Coopérative d'activité et d'emploi	Payeur en situation de service	Non	Salarié	Entreprise	
Groupement d'employeurs	Payeur en situation de service	Non	Entreprise	Entreprise	
Organismes de services à la personne	Payeur	Oui	Tiers	Particulier	

Autour de ces nouvelles formes d'emploi foisonnent des formes juridiques qui doivent être prises en compte dans le débat actuel sur la protection des actifs et sur la frontière du salariat.

2.2 – Socles communs et différenciants dans cette nouvelle relation

Les frontières entre la relation salariale classique et une relation commerciale (entre un prestataire indépendant et son client) manquent nettement de clarté aujourd'hui. Les frontières mêmes de l'entreprise évoluent.

D'un point de vue juridique, comme mentionné précédemment, la relation salariale simple entre le salarié et son employeur s'opérait d'une part dans le cadre du droit du travail et d'autre part à travers le contrat de travail découlait la notion de subordination entre les parties, notamment en ce qui concerne :

- ✓ la détermination des prestations,
- ✓ le niveau de rémunération,
- ✓ les sanctions éventuelles en cas de non-respect des dispositions contractuelles.

La qualification du contrat de travail comme tel engendre l'application d'un ensemble de normes juridiques : la loi, la convention collective, la jurisprudence, ainsi que des dispositions relevant du droit à la santé et du droit à la sécurité. Le contrat de travail est également vecteur d'enjeux financiers : contentieux, autour du contrat de travail, initiés par les parties ou par des tiers (URSSAF).

Le lien de subordination juridique, tel que conçu selon les fondements du droit du travail sur le modèle de l'usine, connaît aujourd'hui un certain relâchement. En effet, les facteurs de temps et de lieu de la prestation de travail évoluent avec le développement croissant, en particuliers chez les cadres, de l'autonomie dans l'organisation de leur temps de travail et développement du télétravail. Pourtant, dans le même temps nombre de travailleurs perdent en autonomie et se retrouvent en situation de dépendance économique, enrichissant la « zone grise » de la dichotomie traditionnelle du droit français entre salariés et travailleurs indépendants, en dehors des protections du salariat. En effet, ces emplois indépendants donnent l'illusion de la liberté et de l'autonomie, mais débouchent souvent sur une sorte d'auto-exploitation. Certains auto-entrepreneurs travaillent de très longues heures pour des revenus extrêmement faibles. Si les revenus sont si faibles, il faut alors travailler toujours plus : la tâche s'intensifie, les durées

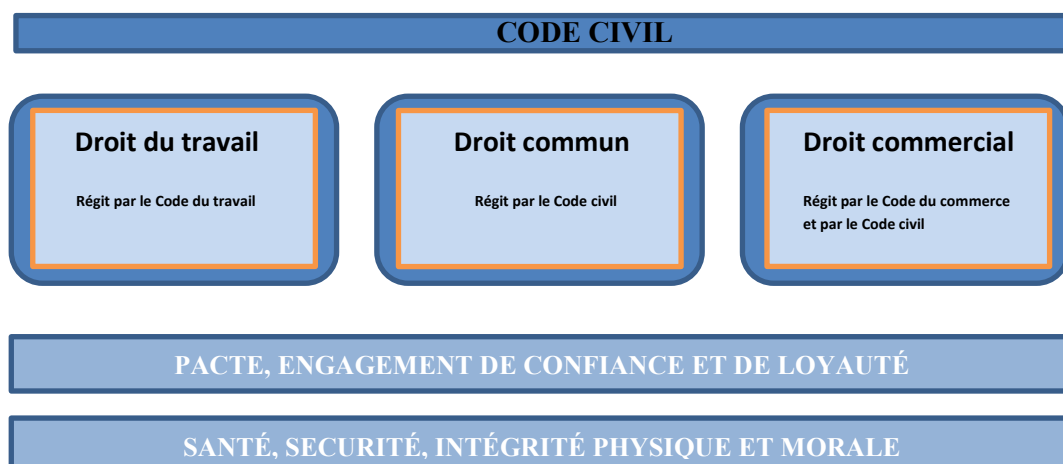
s'allongent et il n'y a plus de différence entre vie professionnelle et privée. C'est pour protéger la santé des travailleurs – y compris contre eux-mêmes – que le droit du travail a été inventé.

Face aux transformations de la relation de travail, le législateur, le juge et la pratique ont fait évoluer le cadre juridique préservant tantôt le cercle du contrat de travail (présomption de salariat pour certaines catégories d'emploi, modalités d'exercice du forfait-jours ou privilégiant des dispositifs à la frontière du contrat de travail (portage salarial, auto-entrepreneuriat, coopérative d'activité et d'emploi ; cette alternance est source d'insécurité juridique (prêt de main d'œuvre illicite, travail dissimulé).

Aujourd'hui, une entreprise utilisatrice peut accueillir ses salariés gérés par un contrat de travail, mais très fréquemment des salariés mis à sa disposition par des tiers employeurs essentiellement : intérimaires, salariés au sein de groupements d'employeurs, salariés portés par du portage salarial appelés communément « Manager de transition », auto-entrepreneurs, sous-traitants.

Par entreprise utilisatrice, nous entendons l'entreprise où une opération est effectuée par du personnel appartenant à une ou d'autres entreprises.

Ainsi, toutes ces personnes opérant sur le même lieu ne sont pas gérées juridiquement par les mêmes règles. Ces dernières étant dictées par le droit auquel elles sont rattachées. Ainsi la relation que l'entreprise utilisatrice peut avoir avec toutes les personnes qui interviennent en sein de son périmètre peut être complexe. Les terminologies peuvent également varier entre Entreprise, Entreprise utilisatrice, Client en fonction de la nature du contrat qui a été signé avec elle. Les règles sont fixées par trois grands environnements juridiques, à savoir :



Relations simples

Droit du travail : Relations de travail classiques avec un lien de subordination juridique permanente appelé également lien de préposition entre un Employeur et un Salarié / un Préposé. Contrat de travail / rémunération contre travail / subordination / fiche de paie / impôt sur les sociétés pour l'employeur / impôt sur le revenu pour le salarié.

Intervention d'un tiers dans la relation de travail

Droit commun : Personnes civiles entre elles, sans lien de subordination (professions libérales, relation de particulier à particulier...). Pas de lien de subordination, l'individu n'est pas au service de l'entreprise au sens du Code du travail. Le client / la société utilisatrice possède toujours un pouvoir de vérification. Paiement par CESU (Chèque Emploi Service Universel), facturation d'honoraires.

Droit commercial : Contrat entre deux commerçants ou entre commerçants et non commerçants. Facturation du bien ou du service à l'entreprise utilisatrice / clients, générant un chiffre d'affaires. Soumis à l'impôt sur les sociétés. Comme dans le droit commun, il n'existe pas de lien de subordination avec l'entreprise utilisatrice. L'entreprise facture la prestation à l'entreprise utilisatrice / client, c'est le cas par exemple pour la prestation d'un salarié porté par une société de portage salarial intervenant chez un client/une entreprise, pour toute prestation de service comme de la sous-traitance...

En approfondissant les points qui pourraient être communs à ces trois environnements juridiques, il en ressort que peu sont réellement transversaux.

2.2.1 - Socles différenciants

Les **systèmes de rétribution** vont du versement d'un salaire, de la facturation d'honoraires, à la facturation liée à une prestation effectuée ou à la mise à disposition de personnel. Le salaire en France soumis au respect du salaire minimum de croissance (*Smic*) qui correspond au salaire horaire minimum légal que tout salarié doit percevoir. La prestation n'est pas soumise à un seuil minimal de facturation horaire ou mensuelle.

Les salaires sont soumis à cotisations sociales pour assurer la protection sociale du salarié, le cumul des charges salariales et patronales versées pour un salaire peut représenter jusqu'à près de 90% du salaire net. Les prestations des collaborateurs non-salariés sont facturées avec ou sans TVA, selon le statut du prestataire. Ainsi à prestation de travail équivalente, un prestataire auto-entrepreneur coûtera beaucoup moins cher à l'entreprise qu'un salarié... En ce qui concerne les **systèmes de protection sociale**, en comparaison internationale, la France reste un pays protecteur, avec un système de protection sociale articulant des droits devenus progressivement « universels » (famille, dépendance, handicap, minima sociaux mais aussi prestations de santé en nature) et d'autres qui restent largement assis sur les revenus du travail (revenus différés en cas de retraite, chômage, maladie).

Les salariés bénéficient des couvertures sociales obligatoires et de complémentaires retraite, santé et prévoyance mises en place au sein de leur organisation. Pour les statuts d'emploi dits « indépendants » relevant principalement du droit commun, la couverture sociale doit être assurée par chacun(e) et vient donc en déduction des revenus générés par le chiffre d'affaires des prestations réalisées.

La protection sociale se caractérise également par la multiplicité des régimes : la majorité des risques sont gérés par des structures liées à la nature de l'activité professionnelle, pour la couverture complémentaire mais également pour la couverture de base. Cette organisation conduit à une protection variable selon les risques, voire à des formes de dualisation de la protection sociale selon les statuts et les parcours professionnels.

Certains risques ont une couverture universelle, de même niveau pour tous (famille, dépendance, handicap, les minima sociaux), d'autres intègrent une couverture minimale universelle et une part variable selon le statut professionnel (retraites, prestations en nature pour la maladie), d'autres enfin ne sont couverts que de manière facultative sauf pour les carrières continues dans le régime général (complémentaire santé, accident du travail et maladie professionnelle, chômage, perte de revenu).

Au-delà de ces différences en matière de couverture des risques, des écarts significatifs existent en matière de contributions de nos différents statuts d'emploi aux régimes de protection sociale, y compris pour les risques dont les prestations sont alignées (famille, maladie, autonomie).

Les **ruptures de contrat** sont, elles, également différentes. Dans les relations qui relèvent du droit du travail, les ruptures de contrat sont encadrées par ce dernier en termes de procédures, de délais, de préavis à respecter. Pour les prestataires intervenant chez un client, une entreprise

utilisatrice, les ruptures de contrat doivent être traitées au regard de la responsabilité contractuelle. Les délais de rupture des contrats sont également sensiblement différents : très encadrés par le Code du travail en matière d'emploi salarié, les délais de rupture du contrat de prestation, sans précision écrite dans la contractualisation, peuvent être raccourcis au strict minimum (ex : déconnexion sur le champ de chauffeurs Uber ayant reçus de mauvaises évaluations clients). La notion de contrat écrit n'est pas une obligation légale que l'on parle du Contrat de travail à durée indéterminée, que de contrat de prestation (surtout pour le statut d'indépendant, une société délivrant de la prestation ou mettant à disposition du personnel aura contractualisé par écrit dans le respect d'un cahier des charges). Cependant, en terme de protection du collaborateur et de respect de procédures et de préavis en cas de rupture du contrat, le salarié est de fait, grâce au Code du travail assuré de pouvoir faire respecter ou même de pouvoir défendre ses droits en cas de rupture abusive, alors que le champ des droits du prestataire se limitera à la responsabilité contractuelle.

En matière de **Gestion Prévisionnelle des Parcours Professionnels** (GEPP nouvelle dénomination de la GPEC Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences), chaque entreprise doit assurer l'employabilité des ses propres salariés à travers des programmes de formation adaptés à l'environnement dans lequel elles opèrent et en tenant compte des évolutions métiers à venir.

Pour mémoire, l'employeur a l'obligation de former ses salariés tout au long de la relation de travail. A défaut de formation, il peut être condamné à verser des dommages et intérêts à ses salariés. Il en sera de même si les formations proposées ne participent pas au développement des compétences. Cette obligation de formation doit permettre d'assurer l'adaptation des salariés à leur poste de travail et d'assurer également du maintien de leur capacité à occuper un emploi, au regard notamment de l'évolution des emplois, des technologies et des organisations (Code du travail, art. L. 6321-1).

Pour les « indépendants » intervenant en qualité d'auto-entrepreneurs, salariés portés, professions libérales, il en va de leur survie professionnelle de conserver leur expertise et de constamment l'adapter à un environnement toujours mouvant afin de pérenniser leur employabilité. Ces indépendants se doivent également de développer, voire d'acquérir de nouvelles compétences principalement commerciales puisqu'au-delà de leur expertise dans un domaine, ils se doivent d'assurer par eux-mêmes le développement commercial de leur activité (prospection, sécurisation et développement de leur portefeuille clients).

Concernant l'accès à la formation de ces formes d'emploi, il est important de noter qu'une avancée en ce sens a été faite par le législateur depuis janvier 2018, en ouvrant le Compte Personnel de Formation (CPF) aux travailleurs non-salariés, ainsi qu'à leur conjoint collaborateur. Le compte CPF est ouvert jusqu'au départ à la retraite. Les droits acquis sont mobilisables même en cas de changements professionnels : période de chômage, changement de statut... Pour voir son compte alimenté, le travailleur non-salarié doit s'acquitter de sa contribution annuelle au financement de la formation professionnelle. Les droits CPF cumulés par les travailleurs non-salariés pourront être utilisés pour réaliser un Bilan de compétences, bénéficier d'un accompagnement à la VAE ou suivre une action de formation dispensée aux créateurs et repreneurs d'entreprise. Le CPF donne également accès aux listes de formations définies par le fonds d'assurance-formation, dont les travailleurs non-salariés dépendent, ou par les chambres de métiers et de l'artisanat.

Dans le domaine des **élections professionnelles**, hormis les salariés qui sont éligibles au sein de leur organisation, parmi les salariés intérimaires et des salariés mis à disposition par des entreprises extérieures, sous-traitantes ou prestataires de services, qui est éligible aux élections professionnelles de l'entreprise utilisatrice ?

La Cour de cassation vient de confirmer que les intérimaires ne sont pas électeurs dans l'entreprise d'accueil. Par contre, les autres salariés mis à disposition sont électeurs au sein de celle-ci, aux élections des délégués du personnel et du comité d'entreprise, CSE, dès lors qu'ils sont « intégrés de façon étroite et permanente dans la communauté de travail ». Cass. soc., 28 février 2007, P. n° 06-60.171. Un critère unique permet désormais de déterminer parmi les salariés mis à disposition ceux qui doivent être décomptés dans les effectifs de l'entreprise utilisatrice et bénéficier au sein de cette dernière de la qualité d'électeur. Au final, en adoptant le critère de « l'intégration étroite et permanente », cet arrêt change la donne. Dans son dernier état, la jurisprudence décidait en effet que les salariés mis à disposition devant être pris en compte sont « ceux qui participent aux activités nécessaires au fonctionnement de l'entreprise utilisatrice » (Cass. soc., 26 mai 2004). Il reste toutefois à définir ce que signifie « intégration étroite et permanente », alors que la mise à disposition de personnel est par nature et par définition temporaire !

Depuis les ordonnances Macron de septembre 2017, les salariés mis à disposition d'une autre entreprise depuis au moins un an ne sont plus éligibles au sein de l'entreprise d'accueil. Cette situation pose la question de l'équité des avantages sociaux entre salariés et non-salariés. Les représentants du personnel, pour garantir l'équité de la politique sociale de l'entreprise patchwork doivent considérer les intérêts de l'ensemble des contributeurs. Le DRH va devoir mobiliser l'ensemble des instances autour de toutes les ressources humaines.

2.2.2 - Socles communs – Responsabilités transversales

Il en ressort que, seuls, deux domaines peuvent être considérés comme transversaux et sont retranscrits dans le schéma précédent. Il s'agit de la notion de confiance et de loyauté d'une part, et de santé, de sécurité, et d'intégrité physique et morale d'autre part.

1- Confiance et loyauté

Définir le concept de confiance :

Divers philosophes, psychologues et chercheurs en sciences sociales ont travaillé sur la notion de confiance qui, selon une définition assez largement acceptée, peut-être entendue comme « un état psychologique se caractérisant par l'intention d'accepter la vulnérabilité sur la base de croyances optimistes sur les intentions d'autrui ». La confiance renvoie à l'idée que l'on peut se fier à quelqu'un ou à quelque chose. Dans l'étymologie latine, le verbe confier signifie qu'on remet quelque chose de précieux à quelqu'un, en se fiant à lui et en s'abandonnant ainsi à sa bienveillance et à sa bonne foi. Cette origine souligne les liens étroits qui existent entre la confiance, la foi, la fidélité, la confiance, le crédit et la croyance (Source Wikipédia).

- ⇒ **La relation de confiance : une relation de réciprocité** ; Dans une relation de confiance, la réciprocité est incontournable. Elle ne signifie pas pour autant que les intérêts de chacun soient identiques. Elle signifie en revanche que chacun doit non seulement faire confiance à l'autre, mais aussi être jugé digne de cette confiance par l'autre.
- ⇒ **La relation de confiance : une dynamique de progression** ; La confiance se choisit et se construit dans le temps. En effet, les jugements formés à l'égard de l'autre s'appuient peu à peu sur l'expérience acquise. En ce qui concerne le développement de la confiance, les travaux de Gabarro identifient clairement un facteur facilitateur : la possibilité pour les différentes parties d'entretenir des interactions quotidiennes, informelles, organisées sur le vif pour résoudre des problèmes.

Le premier à avoir analysé de façon systématique la présence, dans la confiance, d'une composante autre que cognitive est le sociologue Georg Simmel. Pour lui, la confiance est sans aucun doute « une forme de savoir sur un être humain », mais ce savoir englobe toujours une part d'ignorance : « Celui qui sait tout n'a pas besoin de faire confiance, celui qui ne sait rien ne peut raisonnablement même pas faire confiance, Georg Simmel, Sociologie. Etude sur les formes de la socialisation, PUF, 1999»

C'est pourquoi on ne peut comprendre la confiance sans imaginer l'existence d'un « moment autre » qui accompagne le « moment cognitif » : « On "croit" en une personne, sans que cette foi soit justifiée par les preuves que cette personne en est digne.

Simmel relie ainsi directement le concept de confiance à celui de foi, en soulignant le fait que souvent, dans les relations humaines, on a tendance à « croire en quelqu'un » sans savoir exactement pourquoi, ou du moins sans pouvoir expliquer les raisons exactes de cette croyance. La confiance s'appuie sur deux dimensions:

- la **dimension rationnelle** qui débouche sur une logique de lien contractuel transparent avec des règles du jeu pour fonder des échanges réciproques,
- la **dimension affective** issue de la satisfaction des besoins primaires dans l'histoire de la personne.

La confiance, deux paramètres:

- **l'aspect organisationnel** qui consiste à mettre sur pied des règles de fonctionnement contractuelles et transparentes,
- **L'aspect affectif** de la confiance au travers des relations entre les personnes et notamment avec les leaders.

La confiance dans la relation de travail : Partant du principe que le travail, au sens large du terme, est par essence relationnel, la confiance entre les acteurs est considérée comme une condition de son efficacité et du bien-être de ceux qui le réalisent. Instaurer les conditions d'un travail en confiance apparait, pour ces raisons, comme un idéal à poursuivre dans les entreprises. Reste qu'un tel objectif suppose de s'entendre sur ce que la notion de confiance au travail recouvre exactement et de préciser comment chacun peut agir pour la développer. Karsenty L. (coord.) (2013) La confiance au travail. Toulouse : Octarès .

2 - Santé, sécurité, intégrité physique et morale

De plus en plus d'entreprises recourent à l'intervention d'entreprises extérieures pour exécuter des travaux ou des prestations de service. Les salariés de l'entreprise extérieure sont alors amenés à travailler sur des sites qu'ils ne connaissent pas, et où l'entreprise utilisatrice exerce des activités qui leur sont inconnues, parfois en présence d'autres entreprises intervenantes.

Cette multiplicité d'acteurs et cette méconnaissance des situations de travail sont donc susceptibles d'aggraver les risques existants en matière d'hygiène, de santé et de sécurité et d'en créer de nouveaux.

L'entreprise utilisatrice, comme nous l'avons vu précédemment, désigne la société qui utilise les services d'une entreprise extérieure.

L'entreprise extérieure effectue des travaux ou des prestations de service dans l'établissement ou les dépendances d'une entreprise utilisatrice. Elle est juridiquement indépendante de l'entreprise extérieure où elle est amenée à faire travailler son personnel ponctuellement ou en permanence. L'entreprise extérieure peut être l'entreprise intervenante à laquelle l'entreprise utilisatrice a directement fait appel ou bien être sous-traitante d'une autre entreprise extérieure.

Les relations de l'entreprise sous-traitante avec l'entreprise utilisatrice, à l'égard de la coordination de la prévention, sont les mêmes que celles prévues pour l'entreprise extérieure principale (visite préalable, plan de prévention, etc.).

Aussi, pour réduire les risques, une coordination générale des mesures de prévention avant et pendant l'exécution de l'opération, entre l'entreprise utilisatrice et les entreprises extérieures doit être mise en œuvre (articles R. 4511-11 et suivants du Code du travail). Cette coordination a pour objet de prévenir les risques liés à l'interférence entre les activités, les installations et matériels des différentes entreprises présentes sur un même lieu de travail.

2.3 - Risques associés des nouvelles formes d'emploi

2.3.1 – Risques juridiques

Les risques juridiques qui sont sous-jacents à ces nouvelles formes d'emploi, tournent autour de la question suivante : Ces travailleurs relèvent-ils du travail indépendant ou bien leur dépendance caractérise-t-elle un lien de subordination juridique justifiant une requalification en salariat, avec les droits afférents ? Ces nouvelles représentations ne contournent-elles pas les règles attachées au salariat ?

Les conséquences d'un rapport de dépendance économique ont été partiellement tirées par la loi du 8 août 2016, qui, sans reconnaître le statut de salarié, a défini une responsabilité sociale pour certaines plateformes par exemple, donc des droits pour les travailleurs, notamment en matière de formation et de couverture des accidents du travail et des maladies professionnelles. Mais le champ d'application ne couvre pas toutes les pratiques, de sorte que plusieurs échappent à ces obligations.

La loi 8 août 2016 n'épuise donc pas le débat juridique sur le rôle du tiers. Plusieurs affaires sont en cours ou ont été jugées par les tribunaux de premier (conseil de prud'hommes) ou de second degré (cour d'appel). Des décisions de la cour de cassation viendront certainement éclairer ce débat.

Les principaux risques juridiques tournent autour des points suivants :

2.3.1.1 - Délit de Marchandage

On entend par marchandage toute opération à but lucratif de fourniture de main d'œuvre qui a pour effet de causer un préjudice au salarié ou d'éluder l'application de dispositions légales ou de stipulations d'une convention ou d'un accord collectif de travail (Code du travail, article L.8231-1).

Cela peut être le cas de la sous-traitance effectuée sur le site du client. Le travail hors des locaux de l'employeur est un symptôme de médiation de type ambiguë quand il se déroule dans les locaux du client et que le même travail aurait pu être réalisé par des salariés du client.

Il en résulte que le délit est constitué et sanctionné pénalement, lorsque deux éléments sont réunis : le fait matériel de l'opération à but lucratif de fourniture de main-d'œuvre; le fait

dommageable qui résulte soit d'un préjudice causé aux salariés, soit de la non-application des dispositions légales ou de stipulations d'une convention ou d'un accord collectif de travail. C. trav., art. L8231-1.

Par rapport au délit de prêt de main-d'œuvre illicite, le délit de marchandage contient un élément d'incrimination supplémentaire.

En effet, l'opération à but lucratif de fourniture de main-d'œuvre doit avoir causé un dommage constitutif d'un préjudice au salarié ou avoir pour effet d'éviter l'application de dispositions légales ou de stipulations d'une convention ou d'un accord collectif de travail. C. trav., art. L8231-1.

Le délit de marchandage est caractérisé dès l'instant que les salariés mis à disposition n'ont pas perçu les mêmes avantages que les salariés permanents. (Cass. crim., 20 oct. 1992, n° 91-86.835).

Le délit de marchandage est constitué dans les hypothèses où une entreprise recourt au prêt de main-d'œuvre afin d'éviter d'appliquer des dispositions légales donc dans un but de fraude à la loi ou des stipulations d'une convention ou d'un accord collectif de travail. Il n'est donc pas nécessaire dans ce cas de prouver que le salarié a subi un préjudice.

2.3.1.2 - Prêt de main-d'œuvre illicite – à but lucratif

Les opérations à but lucratif ayant pour objet exclusif le prêt de main d'œuvre sont interdites par l'article L.8241-1 du code du travail. En 1972 et 1973, le législateur a introduit une première exception en autorisant le travail temporaire. Depuis, des intermédiaires sont apparus pour répondre à différents objectifs, en particulier stimuler l'emploi, satisfaire des besoins spécifiques en main d'œuvre ou favoriser l'insertion professionnelle. Ainsi la seule exception du travail temporaire est aujourd'hui étendue à des prêts de main-d'œuvre réalisés dans le cadre de dispositifs spécifiques autorisés par la loi tels que le portage salarial, les entreprises de travail à temps partagé, etc.

Autrement dit, hormis les dérogations expressément prévues par la loi, toute opération lucrative de prêt de main-d'œuvre à titre exclusif est interdite. Pour que le prêt de main-d'œuvre soit considéré comme illicite, deux éléments doivent être constatés : le but exclusif et le caractère lucratif du prêt de main-d'œuvre. Le prêt de main-d'œuvre à but lucratif est considéré comme illicite dès lors que le seul objet du contrat conclu entre deux entreprises est le prêt de personnel.

Ce critère permet de le distinguer du contrat d'entreprise (contrat de sous-traitance ou de prestation de services) qui est un contrat avec une tâche objectivement définie où le prêt de main-d'œuvre n'est qu'un moyen permettant la réalisation de cette tâche. En effet, le prêt de main-d'œuvre à but lucratif qui s'inscrit dans le cadre d'un contrat de sous-traitance ou de prestation de service peut être licite.

Tel est le cas, par exemple, de sociétés de service en informatique qui mettent à la disposition des entreprises utilisatrices leurs informaticiens dans le cadre d'un contrat d'entreprise. Pour déterminer si la mise à disposition de personnel est le but exclusif de l'opération, il convient d'examiner la finalité du prêt de main-d'œuvre.

Le juge recherche ainsi si la fourniture de personnel est nécessaire à la réalisation des travaux ou à la prestation de services demandés ou si le contrat a pour seule finalité un prêt de main-

d'œuvre. Le juge s'appuie sur plusieurs indices tels que notamment le contenu et l'objet réel du contrat, la spécificité ou le savoir-faire de l'entreprise prestataire, le mode de rémunération, la fourniture de moyens et du matériel pour exécuter les travaux, l'existence éventuelle d'un lien de subordination. Il appartient aux juges du fond, saisis de poursuites contre un employeur, de rechercher la véritable nature de la convention intervenue entre les parties.

(source juritruavail - Par Patrick Brabant, Avocat - Modifié le 16-07-2014)

2.3.1.3 - Requalification du contrat de travail

Subordination juridique ou dépendance économique ?

L'article L.8221-6 1° et 4° du Code du travail instaure une présomption de non salariat pour les personnes enregistrées au registre du commerce et des sociétés comme les auto-entrepreneurs par exemple.

Nous connaissons depuis longtemps la réponse apportée par la Cour de cassation : « Attendu que la condition juridique d'un travailleur à l'égard de la personne pour laquelle il travaille ne saurait être déterminée par la faiblesse ou la dépendance économique dudit travailleur et ne peut résulter que du contrat entre les parties ; que la qualité de salarié implique nécessairement l'existence d'un lien juridique de subordination du travailleur à la personne qui l'emploie » (Cass. civ. 6 juill. 1931, DP 1931, 1, 131, note P. PIC).

Mais voilà que depuis quelques années, le débat sur la dépendance économique retrouve des couleurs avec des thèses, des rapports, des articles, en France, à l'étranger, au sein de la Commission européenne. Ce scénario n'est guère surprenant car les situations de dépendance économique n'ont jamais disparu ; après plus d'un siècle d'extension inexorable du salariat, elles se sont même multipliées au gré des nouvelles formes d'organisation économique (externalisation, sous-traitance, essaimage, réseaux de distribution...) et se rencontrent dans des activités commerciales, artisanales, libérales voire même de conception.

Convaincu que la situation de dépendance économique crée un déséquilibre contractuel qui appelle une protection juridique particulière, le législateur n'est pas toujours resté inactif. Il n'est donc pas étonnant que le débat sur l'appréhension juridique de la dépendance économique ne soit pas éteint.

Le livre vert de la Commission des Communautés Européennes « Moderniser le droit du travail pour relever les défis du XXIème siècle » du 22 novembre 2006 offre une synthèse communément partagée :

La notion de « travail économiquement dépendant » couvre des situations qui ne relèvent ni de la notion bien établie de travail salarié, ni de celle de travail indépendant. Cette catégorie de travailleurs ne dispose pas de contrat de travail. Ils peuvent ne pas tomber sous le coup de la législation du travail, parce qu'ils occupent une « zone grise » entre le droit du travail et le droit commercial.

Quoique formellement « indépendants », ils restent économiquement dépendants d'un seul commettant ou client/employeur pour la provenance de leurs revenus ».

La requalification d'un contrat de taxi en CDI

Dans l'arrêt Labbane, les juges ont requalifié un contrat de « location de véhicule équipé taxi » en contrat de travail (Cass. Soc. 19 décembre 2000, Labbane).

Dans cette affaire, la société a soutenu qu'il n'existait pas de contrat de travail étant donné que les chauffeurs avaient une totale liberté dans l'organisation de leur travail et que la société ne donnait aucun ordre direct aux chauffeurs (pas d'instruction sur les horaires, le lieu de l'activité, la clientèle, etc).

Pour se déterminer, les juges s'appuient sur trois critères majeurs afin d'établir s'il existe ou pas une relation de travail (Cass. Soc. 13 novembre 1996, Société Générale) :

- Une prestation de travail,
- Une rémunération (qu'elle soit fixe, variable, en chèque, en liquide, ...),
- Et le critère essentiel : un lien de subordination. Les juges prennent en compte plusieurs indices pour déterminer s'il existe un lien de subordination : est-ce que l'entreprise donne des ordres et des directives ? Est-ce que l'entreprise peut en contrôler l'exécution ? Est-ce que l'entreprise peut sanctionner le subordonné en cas de manquement ? Est-ce qu'il existe une dépendance économique du subordonné ? etc

Les juges s'appuient donc sur les circonstances de fait pour savoir s'il s'agit ou non d'une relation de travail.

Dans l'arrêt Labbane, la Cour de cassation a estimé que les chauffeurs étaient dans un état de subordination à l'égard de la société en prenant en compte les indices suivants :

- ✓ les chauffeurs avaient l'obligation d'opérer un entretien et un nettoyage quotidiens du véhicule en utilisant les installations de l'entreprise,
- ✓ la visite technique devait s'opérer dans un atelier choisi par la société, etc.

Elle a ainsi admis la requalification de leur contrat de chauffeur en CDI.

Dans le cadre des contrats qui lient les chauffeurs à Uber, certains indices permettraient de soutenir qu'il existe un lien de subordination.

En effet, chez Uber, il existe un système de notation des chauffeurs. Lorsque la note est jugée trop basse, les chauffeurs Uber reçoivent un mail de rappel à l'ordre, qui pourrait s'apparenter à une sanction disciplinaire.

Uber a également la possibilité d'écarter certains chauffeurs ayant une note jugée trop basse ou si la société Uber estime que ces chauffeurs ne réalisent pas suffisamment de courses. Ces mesures pourraient se rapprocher d'une procédure de licenciement que les chauffeurs auraient la possibilité de contester.

Par ailleurs, les chauffeurs Uber ne choisissent pas librement les tarifs pratiqués pour leur prestation, ces tarifs étant fixés par la société Uber. Or, la liberté d'entreprise, du commerce et de l'industrie voudrait que tout indépendant ait la possibilité de fixer lui-même le montant de ses prestations.

De plus, Uber applique automatiquement une majoration tarifaire lors des périodes de forte demande, ce qui incite les chauffeurs à se connecter sur la plateforme. Ce type de mécanisme pourrait peut-être s'apparenter à l'application d'une prime exceptionnelle versée aux chauffeurs.

Pour certaines entreprises de livraison de repas, comme Deliveroo, les livreurs ont également un statut d'indépendant. Toutefois, la question de l'existence d'un lien de subordination se pose au vu des indices suivants : obligation de porter un uniforme Deliveroo, la société impose que le livreur travaille 3 jours par semaine, y compris le week-end, les livreurs doivent effectuer leur prestation dans un délai imposé par Deliveroo, ...). Certains livreurs pourraient donc à l'avenir entreprendre une action en requalification de leur contrat en CDI.

Plus récemment, le 16 juin 2015, la Commission du Travail de Californie (« *Labor Commission of the State of California* ») a rendu une décision qui sera sans doute longuement commentée puisqu'il a été jugé qu'un chauffeur Uber n'était pas un travailleur indépendant mais un salarié.

L'audience a été tenue le 10 mars 2015 entre le demandeur (Barbara Ann Berwick) et le défendeur (Uber Technologies Inc et Raiser – CA LLC) pour que le dossier soit débattu. Le demandeur sollicitait que la Commission lui reconnaisse la qualité de salarié puisque les conditions concrètes d'exécution de son travail ne correspondaient pas à celles d'un travailleur indépendant. En réponse, Uber s'est défendue en affirmant qu'elle n'était qu'une plateforme technologique neutre mettant en relation des chauffeurs et des clients pour des services de transports.

Cependant, il a ainsi été jugé que « *in light of the above* (c'est à dire les différents arguments), *Plaintiff* [le chauffeur] was *Defendant's* [Uber] *employee* ». Cette décision a notamment été prise sur la base des éléments suivants :

- le travail du chauffeur était partie intégrante de l'activité économique d'Uber, laquelle n'existerait pas sans les chauffeurs,
- Uber contrôle l'ensemble des outils et moyens à disposition des chauffeurs, en particulier la fourniture de l'application Iphone qui est centrale (« *essential to the work* »),
- les passagers payent un prix fixe à Uber, lequel reverse aux chauffeurs une commission non négociable,
- le travail du chauffeur n'implique aucune compétence managériale qui pourrait affecter ses profits/pertes,
- Uber intervenait dans tous les aspects de l'opération et n'était pas une simple plateforme de mise en relation.

Les conséquences d'une requalification peuvent être multiples :

Le paiement d'une indemnité au titre du travail dissimulé

Dans le cas où le chauffeur voit son contrat requalifié en CDI et que ce contrat a été rompu, il peut demander une indemnité forfaitaire de 6 mois de salaire (articles L. 8221-5 et L. 8223-1 du Code du travail).

L'application du statut du salarié

Le chauffeur Uber qui verrait son contrat requalifié en CDI pourra se prévaloir de :

- Congés payés : 2,5 jours ouvrables acquis par mois,
- SMIC : le salarié a le droit à une rémunération au moins égale au SMIC et à un rappel de salaire sur la base du SMIC pour la période travaillée,
- Mutuelle d'entreprise : elle doit être obligatoirement proposée par l'employeur depuis le 1er janvier 2016,
- Visite médicale à la médecine du travail : visites médicales d'embauche et périodiques,
- En cas d'arrêt maladie : le salarié pourra prétendre à des indemnités journalières de sécurité sociale (versées par la CPAM) et à un complément de salaire (s'il remplit les différentes conditions d'octroi),
- En cas d'accidents de trajet, accidents de travail et maladie professionnelle : le salarié pourra bénéficier de tous les droits applicables en cas de survenance d'un de ces événements (obligation de déclaration sous 48h par l'employeur, prise en charge des frais de soin, visite de reprise à la médecine du travail, ...),
- Respect des durées maximales de travail quotidiennes et hebdomadaires,
- Respect du droit au repos quotidien et hebdomadaire, etc

La possibilité de contester la rupture du contrat

Dans le cas où le chauffeur Uber voit son contrat requalifié en CDI et que ce contrat a été rompu par l'entreprise, ce dernier a la possibilité de contester cette rupture qui s'analyse en un licenciement. Le salarié pourra alors réclamer les indemnités suivantes (sous réserve qu'il remplisse les conditions d'octroi) :

- Une indemnité au titre du licenciement sans cause réelle et sérieuse,
- Une indemnité au titre du non-respect de la procédure de licenciement,
- Une indemnité de préavis,
- Une indemnité de licenciement légale ou conventionnelle,
- Une indemnité compensatrice de congés payés.

2.3.2 - Risques sociaux, risques associés

2.3.2.1 – Risques sociaux

Comme nous l'avons vu précédemment, le développement de ces nouveaux statuts d'emplois hybrides met en lumière, avec le management de ces ressources humaines, des risques juridiques induits mais également des risques sociaux. La coexistence, au sein des organisations, de statuts différenciés de collaborateurs bouscule le socle salarial et les processus de dialogue social traditionnels sur lequel reposaient essentiellement les solidarités collectives.

Concomitamment aux risques purement juridiques, coexistent également les risques associés à ces formes atypiques d'emploi :

- ✓ Une exigence de disponibilité croissante, voire permanente : « contrats zéro heure » ou travail occasionnel sur appel en Grande-Bretagne, aux Pays-Bas et en Belgique ; auto-entrepreneurs et CDD ultra-courts en France,
- ✓ Une fragmentation de l'emploi : en Allemagne entre 1994 et 2012, 4 millions d'emplois « traditionnels » ont été transformés en 8 millions d'emplois à temps partiel,
- ✓ Avec la diffusion des nouvelles technologies, les parcours professionnels pourront être de plus en plus fragmentés : entre formation, activité rémunérée salariée ou non, à temps complet ou temps partiel, retraite progressive ou totale et inactivité, chômage et activités sociales utiles non rémunérées. Il sera nécessaire d'accompagner la sécurisation des parcours professionnels dans la logique de la gestion sociale des risques, c'est-à-dire assurer, au-delà du chômage, l'ensemble des risques associés au fait d'être actif, salarié stable ou instable, indépendant, chômeur ou en insertion. Nous parlerons ainsi **d'assurance emploi versus assurance chômage**.

2.3.2.2 – Risques associés

Risque d'iniquité dans les traitements sociaux liés à la protection sociale, la retraite, l'accès à la formation

Le Congrès 2015 de la Confédération européenne des syndicats (CES) l'a réaffirmé : « l'emploi de qualité doit être un salaire décent, la santé et sécurité sur les lieux de travail, des conditions de travail satisfaisantes, et des possibilités de formation et de promotion ».

La norme du contrat de travail « à temps plein, à durée indéterminée, pour tous », est bousculée par ces nouvelles formes d'emploi, la relation de travail se simplifie désormais à

l'extrême, comme en témoigne le fonctionnement des plateformes numérique sans responsabilité juridique ni sociale.

Attardons nous quelques instants sur ces nouvelles plateformes, certes encore minoritaires dans le paysage des organisations mais dont le développement rapide prend actuellement de vitesse le législateur, lent à réagir, et pourrait donc avoir un impact important sur l'ensemble des marchés du travail en Europe en termes d'évolution des relations de travail et de gestion des ressources humaines.

La plupart de ces plateformes affichent, dans leur communication, une image « sympa, cool et hyper-connectée » : chez Frichti, les coursiers auto-entrepreneurs sont appelés des « livreurs de bonheur à vélo»..., le tutoiement est employé dans la rédaction des offres d'emploi. Ces organisations jouent sur la dimension « collective et expressive » du travail : « on est tous des partners », « La vie chez nous, ça ressemble à ... », « alignez vos rêves et votre quotidien. Vous êtes le boss de vos projets dès le premier jour » ...

Au-delà de cette image d'idéal du travail plaisir, la stratégie du management des ressources humaines poursuit de tout autres objectifs.

Upwork est une plateforme américaine de recrutement de travailleurs indépendants sur internet. Pour l'utilisateur de services, Upwork illustre parfaitement cette simplification radicale de la relation de travail, décrite sur leur site :

1. postez votre projet,
2. choisissez des gens de talent,
3. embauchez et collaborez sans entrave,
4. ne payez qu'une fois le travail approuvé.

Upwork propose les services de plus de 10 millions de travailleurs, mais refuse de se considérer comme un employeur, qui pourrait s'apparenter à une super agence d'interim virtuelle.

Cette logique est la même chez Uber ou Deliveroo : « Les chauffeurs ne sont payés que lorsqu'ils travaillent, et ils sont responsables de leurs propres prestations de retraite et de soins de santé. Les risques supportés par les entreprises sont donc répercutés sur les individus », mais les tarifs tiennent-ils compte du fait qu'ils utilisent et doivent entretenir leur propre matériel, qu'ils paient leurs propres assurances et qu'ils sont censés payer leurs cotisations sociales ?

Ces entreprises se concentrent exclusivement sur leur « core business » qui consiste à mettre une demande en connexion avec une offre, en déclinant au maximum tout type de responsabilité ou d'engagement contractuel, juridique ou pénal dans son activité d'intermédiation, et avec un minimum de personnel salarié occupant essentiellement des fonctions support ou de direction générale.

Airbnb, Uber, Upwork ne comptent en propre que quelques centaines de salariés.

Les enjeux en termes de conditions de travail sont radicaux : les plateformes développent actuellement un marché de l'emploi parallèle ultra-flexible, une forme a-contractuelle d'emploi.

Dans cette forme d'emploi, n'existent plus ni contrat de travail, ni normes salariales, ni aucune réglementation en termes de temps de travail, d'horaires, de lieu de travail, de formation, d'accès aux organisations syndicales, à l'action collective. Le travailleur, ou plutôt le « partner de la communauté » « se débrouille » avec un statut d'indépendant pour sa propre protection sociale (chômage, pension, maladie professionnelle) et sa sécurité au travail (assurance pour le matériel ou véhicule utilisé).

Si le « partenaire » ne convient plus, les gestionnaires de la plateforme (gestionnaire RH d'un nouveau type ?) ne désactiveront son compte, sans le moindre encadrement législatif ou réglementaire visant à protéger et défendre le travailleur. L'avis du client est prépondérant pour évaluer le « partenaire » : la performance se mesure uniquement par le système de notation des clients, il remplace en quelque sorte l'entretien annuel d'évaluation du salarié...

Les stratégies de ces plateformes ne s'encombrent guère des questions de légalité et de droit social, elles utilisent la tactique du fait accompli.

La montée en puissance de ces formes d'emploi indépendant interroge donc sur **le risque de dualisation de la protection sociale** (couverture de la perte de revenu courant pour cause de chômage, de maladie professionnelle ou d'accident du travail, ou couverture de la perte de revenu différé-retraite) mais aussi de **l'accès à la formation**, selon les statuts et les trajectoires, au sein d'une même entreprise. Les parcours professionnels deviennent de plus en plus fragmentés, hybrides: entre formation, activité rémunérée salariée ou non, à temps complet ou temps partiel, retraite progressive ou totale et inactivité, chômage et activités sociales utiles non rémunérées. Il sera nécessaire d'accompagner la sécurisation des parcours professionnels dans la logique de la gestion sociale des risques, c'est-à-dire assurer, au-delà du chômage, l'ensemble des risques associés au fait d'être actif, salarié stable ou instable, indépendant, chômeur ou en insertion.

Dans les « entreprises patchwork », on ne pilote plus seulement une masse salariale, on pilote pour les travailleurs hors contrat de travail des budgets de prestation en chiffre d'affaires. Là encore peut s'établir un risque d'iniquité **de traitement dans les rétributions** selon les statuts et au-delà même des statuts, selon les catégories d'emploi concerné.

En effet, force est de constater que selon les statuts d'emploi, les entreprises patchwork vont gérer à la fois dans un cadre très formalisé les Négociations Annuelles Obligatoires avec les partenaires sociaux et travailler les augmentations individuelles dans les revues de salaires, tout en gérant des budgets de prestations facturés en jour/homme (ex des personnels détachés des SSII) ou encore imposer des prix à la course pour les auto-entrepreneurs livreurs.

Citons le cas de Deliveroo qui a imposé à l'été 2016 le paiement exclusif à la course à ses coursiers à vélo. Par mail, la société en pleine expansion, aujourd'hui présente dans 16 villes de l'Hexagone, a averti ses coursiers d'un changement en matière de tarifs : plus de paiement à l'heure (7,50 euros), assorti d'une commission par livraison selon l'ancienneté (de 2 à 4 euros), mais une « tarification exclusivement à la course », « un modèle, qui les aiderait à « maximiser leur chiffre d'affaires »... Depuis le 8 août, c'est 5,75 euros par livraison à Paris, et 5 euros en grande ville de province pour tout nouveau livreur en tant qu'indépendant, sous statut d'auto-entrepreneur. Des conditions que Deliveroo tente également d'imposer aux anciens livreurs : « Au motif que je ne m'étais pas connecté pendant un mois, Deliveroo a voulu m'appliquer ses nouveaux tarifs. J'ai tapé un scandale. Le contrat commercial, qui nous lie, est valable jusqu'à la fin de l'année. J'ai obtenu gain de cause », explique Matthieu Dumas, 22 ans, ex-cuisinier et fondateur du Collectif des coursiers franciliens.

De même, au sein d'équipes hybrides, **le cadre horaire et la prise de congés ne sont plus monolithiques**, le travailleur indépendant, en prestation, n'étant pas soumis aux horaires collectifs de travail, au paiement d'heures supplémentaires, ni aux règles de pose de congés payés. Est-ce un facteur de risque d'iniquité ou davantage un élément déclencheur pour revoir

le cadre de présence au travail face aux nouvelles aspirations des salariés sur un meilleur équilibre des temps privés et professionnels ?

Plus de régulation des relations de travail par le dialogue social ?

Les nouvelles formes d'emploi s'éloignent des formes d'organisation collective qui structurent les rapports de forces de la société salariale et les processus de dialogue social traditionnels (négociation, consultation, information, conflits).

En redessinant de nouveaux espaces de collaboration, elles participent à une remise en question profonde des relations professionnelles entre les travailleurs, leurs instances représentatives, les organisations syndicales et les employeurs. Elles obligent les acteurs y prenant part, tels les syndicats, à repenser leur rôle et leur fonctionnement. La revendication salariale devient moins nécessaire (« les indépendants se débrouillent seuls ») ; peu légitime (« c'est à la société prestataire de gérer, chacun peut s'en sortir ») et impossible matériellement (aux marges du droit du travail et des collectifs organisés). Pour exemple, fin 2016, la Fédération CFDT a lancé Union, « première plateforme syndicale de services » à destination des travailleurs indépendants. Pour 1% de leur chiffre d'affaires, Union met à disposition des auto-entrepreneurs et freelances des logiciels, une assurance ou encore une protection juridique. En parallèle, se montent de nouvelles formes de collectifs virtuels ou réels regroupant auto-entrepreneurs, indépendants du numérique, livreurs coursiers.

S'orientent-ils vers un renouveau de la logique « corporatiste » (coordinations ou « guilde d'indépendants dans le numérique »), la profession, l'activité ou des intérêts temporaires constituant le seul socle à même d'unir des travailleurs fragmentés, polyactifs et peu accessibles aux structures syndicales traditionnelles ?

Enfin, côté employeur, le DRH peut se retrouver désormais à gérer des conflits entre collaborateurs de statut différent et non régis par les mêmes droits (ex : cas de harcèlement entre un collaborateur salarié et un prestataire - cf interview, annexe 5.1 DRH du BHV le Marais) Comment alors réguler ces nouvelles relations de travail, au risque de ne pas savoir quelle partie prenante doit les traiter et dans quel cadre (RH, service ayant conclu les contrats commerciaux avec les prestataires..., sanction immédiate par une déconnexion instantanée du collaborateur numérique?).

Vers l'éclatement des collectifs de travail ? Problème de fidélisation, isolement.

Le développement du travail indépendant ne présente cependant pas que des avantages pour les entreprises. Elles peuvent certes davantage externaliser sans courir le risque d'une requalification en contrat de travail avec les conséquences financières qui en découlent (rappel de salaire, dommages et intérêts, redressement Urssaf...) et choisir entre gérer en interne ou externaliser leurs projets en tenant compte de leurs enjeux stratégiques et financiers. En revanche, elles auront davantage de **difficultés à fidéliser certains profils** de salariés qui préféreront le statut d'indépendants plutôt que celui du salariat.

Le portage salarial, qui a pris de l'ampleur ces dernières années, en est une parfaite illustration, puisqu'il s'adresse à des consultants de haut niveau qui exercent ainsi leur activité en toute indépendance tout en conservant les avantages et la sécurité du régime général des salariés.

De même, dans les secteurs en forte tension sur le marché du travail (ex : secteur informatique, numérique), de plus en plus de jeunes diplômés, après un court passage par le salariat, préfèrent poursuivre leur carrière professionnelle sous statut indépendant (« on garde notre liberté, si cela ne plait plus, on s'en va, il y aura toujours d'autres projets à mener ailleurs... »). Certaines entreprises peinent à trouver et fidéliser en CDI les talents et les compétences techniques pointues recherchées (Interview, annexe 5.11 Directeur technique Production multimédias).

Ces formes de travail peuvent impliquer également un **risque d'isolement** personnel par rapport aux collègues "permanents". Ces personnes n'étant pas toujours présentes en entreprise, leur intégration dans les collectifs de travail peut s'avérer plus longue et plus difficile.

La délimitation floue entre vie privée et vie professionnelle constitue une difficulté supplémentaire pour les portés et les indépendants. Ainsi, des capacités d'autodiscipline et d'organisation personnelle sont nécessaires pour réussir dans ces modes de travail particulier au risque de tomber dans une « exigence de disponibilité croissante, voire permanente » ; comme c'est déjà le cas pour les « contrats zéro heure » ou travail occasionnel sur appel en Grande-Bretagne, aux Pays-Bas et en Belgique ; les coursiers auto-entrepreneurs à la demande et les CDD ultra-courts en France.

Pour les "portés" et les indépendants, l'aléa de l'activité rend nécessaire un apprentissage particulier du « démarchage commercial », de la création de réseaux, cette population, en général dotée de compétences techniques, n'a pas forcément de talents commerciaux pour « vendre son activité » et trouver des clients.

Un risque de forte hétérogénéisation des équipes et de précarisation accrue ?

Ces statuts de travail recouvrent des réalités sociales diverses : comme nous l'avons vu précédemment les motivations des individus sont différentes selon les groupes d'appartenance (jeunes générations, seniors expert, femmes) : est-on face à des choix délibérés ou nouvelles formes d'emploi subies ?

D'un point de vue global, il est possible de dégager des observations, malgré le peu d'études statistiques déjà réalisées sur le sujet : les personnes qui ont des compétences développées et recherchées seraient dans une position plutôt enviable et pourraient faire le choix de l'autonomie, de la qualité de vie ; en revanche, pour les non-qualifiés, le recours à ces formes d'emploi témoigne souvent de difficultés d'insertion professionnelle et d'inscription dans un marché secondaire, dégradé, de l'emploi. Il est tout de même nécessaire de souligner que la diversité des formes d'emploi permet de proposer plusieurs modes d'accès à l'emploi pour les travailleurs, et permet par exemple à des personnes sans emploi proches de l'âge de la retraite de continuer une activité professionnelle alors que les possibilités de CDI leur sont de facto devenues difficilement accessibles.

La situation s'avère contrastée, et il est vrai qu'il est délicat de comparer la situation précaire de l'agent de sécurité contraint à cumuler deux contrats de travail afin de maintenir son pouvoir d'achat et le consultant en management dont les revenus sont élevés et qui a une clientèle récurrente.

Les plus privilégiés - seraient des professionnels qualifiés devenus consultants par souhait d'autonomie, ou des retraités souhaitant prolonger leur vie professionnelle librement par le biais du portage. On peut également citer les femmes qui souhaitent équilibrer carrière et éducation des enfants ou même des personnes qui souhaitent préserver leur temps libre, les personnes souhaitant avoir une contrainte hiérarchique moins lourde, ainsi qu'un apprentissage professionnel plus riche (répondant ainsi à la demande des entreprises moyennes ou en croissance). Mais ces arguments ne correspondent pas à tous les profils ou métiers. ces formes d'emploi peuvent aussi être synonymes de précarisation pour les moins qualifiés, enchaînant des contrats de courte durée ou générant un faible chiffre d'affaires (à fin juin 2016, le niveau de chiffres d'affaires trimestriel moyen d'un auto-entrepreneur s'élevait à 3 446 euros) ce qui les maintient dans un marché secondaire de l'emploi précaire, et a des conséquences en termes d'intégration sociale et professionnelle.

L'augmentation du nombre d'auto-entrepreneurs dans le secteur de la livraison ou du transport ne doit toutefois pas occulter les tensions entre entrepreneurs et donneurs d'ordre, avec les récents appels à la grève de collectif de livreurs à vélo pour demander un SMIC horaire garanti par contrat alors que les livreurs sont payés à la course sans pouvoir déterminer leur prix, comme le feraient de vrais indépendants. Les collectifs dénoncent également la flexibilité des horaires de travail permise par ce statut : contrairement aux indépendants, ils ne sont pas totalement libre de choisir leurs créneaux horaires. Ces derniers sont le plus souvent imposés par les plates-formes. L'auto-entrepreneur ressemble très peu à la figure emblématique du travailleur indépendant « libre » en quête d'opportunités d'affaires pour tester facilement un projet économique avant de passer au stade de l'entreprise classique.

3 - Le rôle et missions d'un nouveau DDRH

Ces nouvelles organisations qui se présentent comme un « patchwork » de statuts d'emploi exercent ainsi un contrôle économique sur les ressources humaines non-salariées sans avoir à assumer les responsabilités juridiques et sociales de leurs activités. Le contexte de contractualisation du travail est redéfini :

- Plus de lien de subordination,
- Perte du pouvoir disciplinaire de l'employeur,
- Protection sociale externalisée et supportée par les collaborateurs ,
- Désagrégation du dialogue social, tous les acteurs n'entrant pas dans le champ d'application des négociations collectives,
- Plus d'obligation de formation.

Comme nous l'avons vu précédemment, la sécurité juridique apportée par les contrats de travail est remise en cause. La ressource humaine est gérée comme une variable d'ajustement économique.

A titre d'illustration, citons les propos extraits de l'interview de la Directrice du Service Informatique du Printemps : « la DSI est considérée comme un centre de coûts, j'ai des objectifs élevés quant à la maîtrise des coûts de fonctionnement de mon service. Si je fais appel à des prestataires, la facturation est imputée au titre des coûts d'investissement et donc s'amortit, si je recrute des collaborateurs salariés, ils entrent dans ma masse salariale et gonfle les coûts de fonctionnement... ».

En développant le recours à la prestation de travail externe, le DRH a dû délaissé ses missions de tuteur pour tomber dans un rôle de plus en plus administratif et juridique. Il s'agirait même d'une perte de pouvoir et d'implication dans la sphère des décisions stratégiques de l'entreprise.

Et que devient alors l'une des fonctions majeures du DRH à savoir la construction et l'animation du collectif ? Comment maintenir une identité collective d'entreprise et donner de la cohésion au sein de groupes hétérogènes ?

Dans les plateformes numériques, la fonction RH est devenue quasi-inexistante en l'état (il nous a d'ailleurs été impossible d'obtenir le moindre contact pour des interviews).

Arrivera-t-on un jour jusqu'à ne plus « gérer l'humain » dans un service RH mais plutôt par la gestion commerciale des contrats de prestation au sein des directions opérationnelles ?

Notre DRH a-t-il encore sa raison d'être dans cet univers protéiforme ? Peut-on parler d'une « uberisation » de la fonction ?

Ou au contraire, ne pourrait-il pas faire évoluer ses responsabilités et renforcer son rôle moteur de la transformation des organisations en permettant d'équilibrer performances économiques et performances sociales ?

Nous ouvrons cette dernière partie en faisant le pari que "Tant qu'il y aura de l'humain, il y aura un DRH." Et il deviendra même un DDRH, un Directeur des Différentes Ressources Humaines... « Gérard Taponat »

3.1 – Le nouvel environnement du DDRH

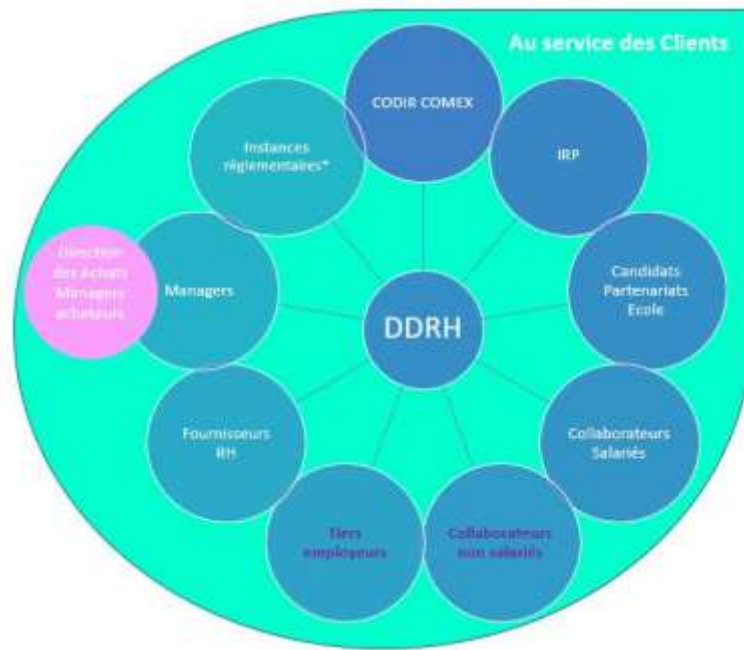
3.1.1 - Une redéfinition des parties-prenantes

Les nouvelles formes d'emploi modifient, on l'a vu, les relations de travail traditionnelles et font entrer en jeu la notion de tiers employeur. On passe d'une relation de réciprocité binaire (relation contractuelle employeur / salarié), à une relation tripartite. On passe également d'un environnement juridique relevant de la législation du travail, à des relations de travail régies par le droit des contrats commerciaux.

Jusqu'ici, les parties prenantes légitimes du DRH étaient celles qui se trouvaient dans des relations relevant de droit du travail. Mais l'ubérisation de nos entreprises l'oblige à considérer les ressources humaines relevant d'un nouveau cadre réglementaire qui lui échappe parfois, à savoir celles relevant de la relation commerciale. On est bien en droit d'attendre de tous les acteurs de l'entreprise, salariés ou non, un niveau de contribution optimal qui permet l'atteinte des objectifs. La mesure de la performance, ainsi que l'évaluation des compétences étant au cœur des préoccupations du DRH, les équipes non-salariées, deviennent donc des parties prenantes influentes et légitimes, que le DDRH doit considérer équitablement et dont il doit mesurer la contribution. Chaque acteur de l'entreprise doit être un contributeur positif et participer à la cohésion sociale, le DDRH en est le gardien.

Le choix des intervenants extérieurs revient traditionnellement aux opérationnels qui pilotent le service externalisé, surtout quand il s'agit des fonctions de support logistique. C'est le responsable des services généraux qui va choisir son prestataire pour assurer l'entretien ou la sécurité du bâtiment. Cependant, concernant les activités du centre opérationnel de l'entreprise, celles qui font la raison d'être de l'entreprise, lorsqu'elles sont déléguées à des intervenants extérieurs, elles échappent souvent au périmètre d'action du DRH. Il est souvent exclu du choix des intervenants extérieurs, alors que ses acteurs participent activement à la performance de l'entreprise. (interviews, annexe 5.3 Directeur staffing CEGOS, annexe 5.9 DSI Le Printemps) .

De nouveaux enjeux et de nouvelles relations vont donc apparaître dans l'entreprise « patchwork » qui redessine les contours des parties prenantes du DDRH de la manière suivante :



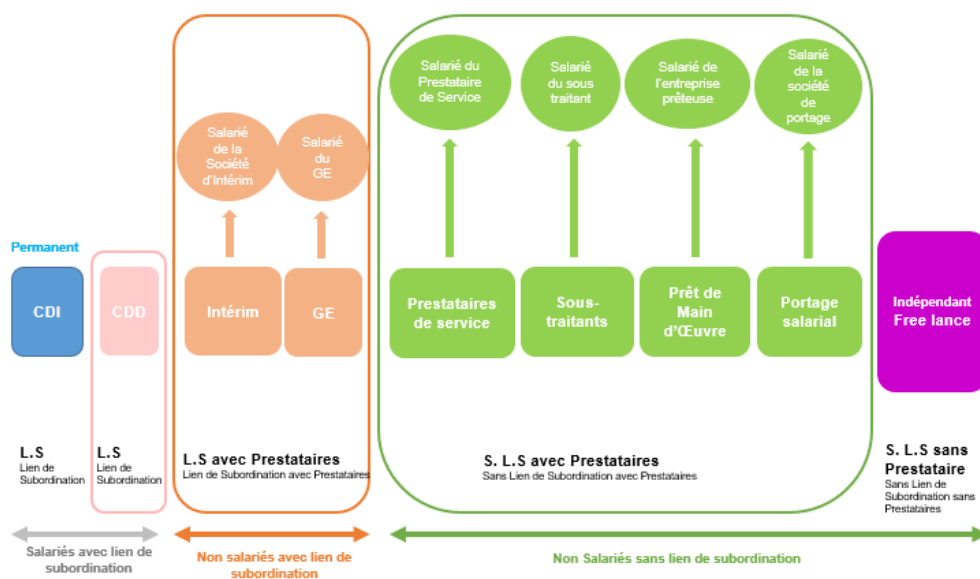
*Instances réglementaires : avocats, direction du travail, inspecteur du travail, médecin du travail, Conseil des Prudhommes...

En plus des deux acteurs nouveaux que sont les tiers employeurs et les contributeurs non-salariés, le DDRH va devoir composer une nouvelle relation avec la Direction des achats, quand elle existe et qu'elle est en charge des achats de prestations, ainsi qu'avec les managers du centre opérationnel de l'entreprise qui achètent et/ou pilotent les intervenants extérieurs. Une coopération nouvelle doit s'amorcer, le DDRH va devoir renforcer son influence et sa proximité avec ces acteurs et gagner une nouvelle légitimité de négociateur, comme on le verra après.

Le DDRH doit également intégrer avec agilité les différents statuts de ces nouveaux contributeurs. Il va devoir définir une politique RH en considérant de manière équitable chaque contributeur, les uns relevant d'un lien de subordination et les autres pas. Cette situation a également un impact fort sur les pratiques managériales des opérationnels qu'il convient d'accompagner différemment dans la gestion de leurs ressources.

Les managers vont avoir besoin de comprendre l'incidence des différents statuts des acteurs de l'entreprise afin d'adapter leur organisation du travail, et leur mode de gestion. En effet, la gestion des temps de travail des acteurs sans lien de subordination doit être subtile car, comme on l'a vu, elle peut engendrer un risque de requalification. Ce risque est bien le sujet du DDRH, car l'éventuel contentieux qu'il peut engendrer sera bien son affaire puisqu'il relèvera du cadre légal social.

Le schéma ci-dessous clarifie le statut de ces nouvelles formes d'emploi qui complexifient l'entreprise « patchwork », le rôle du DDRH et celui des managers :



La Direction des Ressources Humaines a traditionnellement un rôle important pour accompagner les équipes dans la gestion des salariés et autres collaborateurs avec lesquels l'entreprise exerce un lien de subordination direct. Dans le cadre de l'entreprise « patchwork » la DDRH devra exercer également un rôle étendu aux personnes extérieures contribuant aux objectifs, il va devoir gérer de nouveaux collectifs et prendre en compte de nouveaux jeux d'influence.

Sur les 52 répondants à notre questionnaire « Quelle gestion des nouvelles formes d'emplois », seulement 2 affirment n'avoir recours à aucune autre forme de contrat que le CDD /CDI (annexe 2). La présence, au sein des entreprises d'un nombre toujours croissant de collaborateurs non-salariés et la contribution de plus en plus importante à la création de valeur réalisée par des collaborateurs indépendants ou appartenant à une entreprise extérieure (sous-traitant, prestataires...) modifie les organisations, les modes de gouvernance et plus largement le management des entreprises.

3.1.2 - La cartographie des parties-prenantes : un levier pour mieux cerner l'influence des nouveaux acteurs de l'entreprise

Le DDRH doit prendre en considération ces nouveaux partenaires afin d'avoir une gestion globale de toutes les ressources de l'entreprise. La cartographie de ses parties prenantes au sein de l'entreprise « patchwork » se modifie, de nouveaux acteurs entrent en jeu. Selon Samuel Mercier, Docteur en sciences de gestion (Paris Dauphine), les parties prenantes sont « l'ensemble des agents pour lesquels le développement et la bonne santé de l'entreprise constituent des enjeux importants »¹⁶.

Il convient, dans ce contexte de s'interroger sur l'influence de chacune des parties prenantes. Il est indéniable que l'ensemble des acteurs de l'entreprise, salariés ou non, sont bien des contributeurs aux objectifs de l'entreprise et ont donc une influence sur sa bonne santé. Il est également important que le DDRH s'interroge sur la légitimité et le niveau de contribution de

¹⁶ Samuel Mercier : Décider avec les parties prenantes - Approche d'une nouvelle théorie de la société civile

chaque acteur. La question de l'équité de traitement de chacune des parties prenantes est également à considérer.

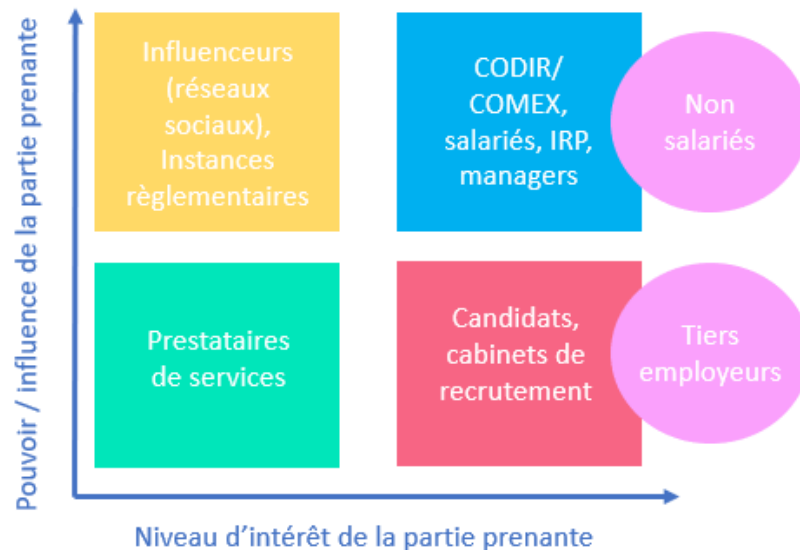
L'analyse des parties prenantes permet de comprendre la nature des relations entre les différents acteurs et leur rôle dans le fonctionnement de l'entreprise. Cela permet d'identifier le positionnement du DDRH et les différentes stratégies à mettre en place vis-à-vis de l'ensemble de ces parties prenantes.

Pour avoir une lecture lisible de cette redéfinition des acteurs dans l'entreprise « patchwork », il convient de formaliser la cartographie des parties prenantes. Avec les changements rapides dans les organisations, cette cartographie n'est pas un outil qui bénéficie d'une longue durée de vie, elle doit s'ajuster en fonction des changements de l'entreprise.

Cet exercice nécessite de s'interroger de la manière suivante :

- Quelle influence exerce chacune des parties prenantes ?
- Quelles priorités ou attention doit-on porter à chacune des parties prenantes ?
- Peut-on mener un traitement équitable au niveau des parties prenantes ?
- Les intérêts de ces parties prenantes sont-ils convergents ou divergents ?
- Comment répartir les moyens et ressources alloués à chaque partie prenante ?
- Quelle communication doit-on mettre en place vis-à-vis de chaque partie prenante ?

Pour faciliter la réponse à ces questions et analyser l'importance des parties prenantes, la matrice* ci-dessous peut être utilisée :



*Source : Stratégique 10ème édition (p. 147) : Gerry Johnson, Richard Whittington, Kevin Scholes, Duncan Angwin et Patrick Regner. Edition Pearson

Les non-salariés, contribuant aux objectifs de l'entreprise sont des parties prenantes dont l'influence et le niveau d'intérêt doivent être considérés au même titre que les populations salariées, ils sont des acteurs clés. S'ils participent directement aux activités du centre opérationnel, ils ont un impact direct sur la performance de l'entreprise.

Si les non-salariés sont employés pour des activités relevant des fonctions supports tel que le service informatique par exemple, il convient de la même manière de considérer que leur pouvoir d'influence est élevé sur la productivité. L'outil informatique et la gestion des flux d'information étant indispensables à l'activité d'une entreprise, des blocages de l'activité informatique peuvent engendrer une baisse de performance de l'entreprise. Le DDRH ne doit donc pas distinguer les populations extérieures en fonction qu'elles interviennent sur des activités plus ou moins stratégiques. Le DDRH considère que les collaborateurs salariés ne sont pas moins influents lorsqu'ils contribuent à des fonctions supports éloignées du centre opérationnel, puisqu'il a un objectif de garantir l'équité de traitement et assurer la régulation sociale. Au même titre, les populations non-salariées doivent donc toutes avoir la même considération et se situent au même niveau d'importance que les autres parties prenantes influentes que sont les managers ou les instances représentatives du personnel.

Le DDRH doit donc se poser la question de l'accès à l'information pour tous les contributeurs de l'entreprise. La question de réserver des espaces de communication interne exclusivement réservés aux salariés pour engendrer un défaut d'information et de compréhension au reste de l'équipe. La nature et les supports de communication RH doivent donc s'adapter à ces situations de travail en mode « patchwork ».

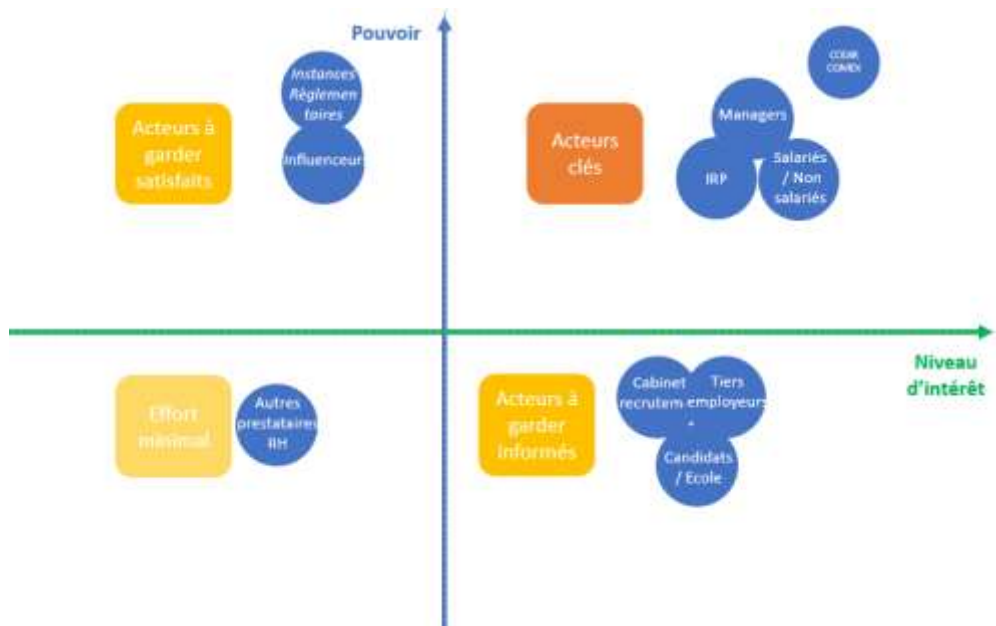
Quant aux tiers employeurs, il convient de les considérer au même niveau que les cabinets de recrutement auxquels les équipes RH ont recours pour recruter les personnels en CDD, CDI ou intérim. Ce sont des parties prenantes plus ou moins influentes selon le degré d'externalisation des activités, elles sont des partenaires précieux pour l'activité de sourcing des compétences recherchées.

Le DDRH doit accorder le même niveau de ressources à la recherche de profils destinés au recrutement en CDD / CDI ou à une prestation extérieure surtout si la mission déléguée sera de longue durée, ou qu'elle concerne des compétences spécifiques qui correspondent à un besoin croissant dans l'entreprise, comme c'est le cas pour des missions qui nécessitent des profils pénuriques comme des « dataminer » ou « data analyste » par exemple.

Les entreprises sont effectivement confrontées à des difficultés de recrutement pour trouver certains profils qui ont émergés avec l'ère du numérique. La question de la réactivité dans le recrutement des ressources est un enjeu de performance important. Les postes laissés trop longtemps vacants nuisent à l'activité, à l'avancé des projets et ont des répercussions sur la charge de travail du reste de l'équipe qui doit pallier le manque de ressource.

Le DDRH doit donc aujourd'hui porter une attention particulière à l'activité de sourcing, et étendre sa recherche à toutes les nouvelles formes d'emploi. Le processus de désintermédiation, qui se caractérise par une croissance des transactions directes entre clients et fournisseurs, n'épargne pas la fonction RH. Pour accéder à des profils spécifiques, les équipes RH doivent composer avec de nouveaux partenaires telles que des plateformes de freelance par exemple comme malt.fr ou comet.co qui proposent un accès direct à des profils spécialisés.

A l'ère du numérique, le DDRH doit également prendre en considération les influenceurs, c'est-à-dire les personnes s'exprimant à travers les différents médias et en particulier les réseaux sociaux. Ce sont des parties prenantes plus récentes avec lesquelles le DDRH du XXIème siècle doit composer. La réputation de l'entreprise en tant qu'employeur, c'est-à-dire sa marque employeur, est un sujet de préoccupation important. Le DDRH doit déployer de nouvelles ressources pour ce sujet et déployer de nouvelles formes de communication adressées à une cible importante que sont les candidats, potentielles ressources qu'il convient de convaincre voire de séduire car ces candidats constituent un vivier de compétences.



La cartographie ci-dessus permet au DDRH de l'entreprise « patchwork » d'avoir une bonne lisibilité des actions de communication qu'il doit déployer vis-à-vis de ses parties prenantes. Cette cartographie permet de valider que les actions RH sont bien à la mesure de l'importance de chacun des acteurs. Le positionnement de l'ensemble des parties prenantes permet au DDRH de mettre en place une stratégie adaptée pour garantir des relations optimales et un bon niveau d'intérêt. Il doit mener des actions de communication adaptée à chacun des acteurs de l'entreprise tout en gardant une résonance cohérente.

Chaque individu reçoit les informations socialement, c'est-à-dire en communauté. Les actions du gouvernement, même si elles ciblent un public en particulier, résonnent pour l'ensemble de la population. Même si on n'est pas la cible d'une mesure, on en apprécie les effets, qu'on les approuve ou non. L'entreprise doit gérer sa mission, ses projets collectivement. Chaque individu à une valeur dans le travail, des talents individuels, mais la valeur résulte surtout du jeu collectif. Ce n'est pas le talent isolé mais la performance collective qui fait le résultat. Le digital oblige au jeu collectif, les impacts des réseaux sociaux peuvent être tellement importants que chaque action individuelle peut avoir une grande incidence sur le collectif, sur l'entreprise, sa réputation.

Le DDRH ne doit plus considérer ses parties prenantes par le prisme juridique mais par un angle plus collectif qui dépasse la notion du statut ou de temps. Les collectifs de travail sont similaires à des réseaux de personnes agissant dans un but commun. La notion de différenciation entre interne et externe n'est plus pertinente dans l'analyse des parties prenantes, la notion de durée se modifie également, le DDRH ne peut déjà plus considérer les salariés en CDD différemment de ceux en CDI. Tous ses modèles traditionnels sont bouleversés par l'ère du numérique, l'accélération de l'information, les changements d'aspiration...

Le DDRH doit avoir une approche moins contractuelle dans l'appréciation de ses parties prenantes mais plutôt relationnelle et intégrer différentes temporalités.

3.2 – Les missions du DDRH : de nouveaux défis à relever

Récusant le terme de « précarariat », trop souvent accolé aux nouvelles formes d'emploi, Denis Pennel (professionnel du monde des RH et spécialiste du marché du travail, actuellement Directeur Général de la World Employment Confederation) **propose celui de « libertariat »**. **Pour lui, il ne s'agit pas d'une « vision néolibérale et libertaire »**, mais d'une « *approche progressive pour répondre aux défis du XXI^e siècle* ». Afin de la mettre en œuvre, et de répondre aux aspirations des travailleurs et des entreprises, il appelle à « *une refonte complète de notre droit du travail [...] afin d'instaurer un statut de l'actif [...] pour couvrir les nouvelles formes d'emplois* »¹⁷.

Il s'agit de leur donner droit à une protection sociale, à des formations dignes de ce nom, et de prendre en compte l'ensemble de l'activité humaine, tout au long de la vie. **L'urgence n'est pas de s'alarmer de la fin du travail, mais de tout mettre en œuvre pour préparer son avenir.**

Le DDRH de demain devra faire preuve d'agilité et de créativité pour composer avec un cadre légal datant du siècle dernier et d'enjeux économiques nouveaux : ceux de l'ère du numérique et de la quête de sens. D'après Jacques Barthélémy et Gilbert Cette, « Plus il y aura d'autonomie dans la construction d'un cadre juridique adapté, plus le DDRH devra être créatif. Sans inventivité, la fonction RH risque de perdre sa substance car les normes d'essence légale vont diminuer au bénéfice de celles d'essence contractuelle. »¹⁸

La question du rôle du DDRH est centrale dans ce contexte en mutation. Les missions des ressources humaines se transforment, mais les professionnels sont-ils prêts à accepter ces changements ? Peut-on encore parler de carrière à l'ère de l'instantané ? Est-ce que la fidélisation n'est pas finalement l'objectif d'hier ?

En illustration de ce questionnement, nous pouvons citer quelques verbatims extraits du questionnaire administré auprès d'un échantillon de 50 DRH (cf résultats de l'enquête en annexe 2):

« Pensez-vous qu'il est utile d'intégrer les populations non-salariées dans votre politique RH ? Si oui, pourquoi ? »

- ✓ C'est le nouveau mode d'emploi des années à venir (entreprise de plus de 1 000 salariés)
- ✓ Cohérence de la politique RH et permet de faciliter les interactions entre salariés et non-salariés (entreprise de 500 à 999 salariés)
- ✓ Ils vivent et travaillent au quotidien sur le site, sont des collègues à part entière pour les équipes et représentent des viviers de recrutement importants (entreprise de plus de 1 000 salariés)

« Quelles difficultés rencontrez-vous dans la gestion des populations non-salariées ? »

- ✓ la DRH n'est pas toujours informée - la durée des contrats n'est pas toujours figée en début de mission (entreprise de 50 à 499 salariés)
- ✓ Souvent gérée directement par les opérationnels (entreprise de 50 à 499 salariés)

¹⁷ Travail, la soif de liberté (Eyrolles) D Pennel

¹⁸ Travailler au XXI^e siècle – l'ubérisation de l'économie ? par Jacques Bathélémy et Gilbert Cette – Editions Odile Jacob

- ✓ Cadre réglementaire mal maîtrisé, décalage entre le sourcing par les Achats et le besoin opérationnel (entreprise de plus de 1 000 salariés)
- ✓ Droit du travail trop restreint. Pas de marge de manœuvre pour le management. Pas ancré dans la politique de l'entreprise comme des salariés à part entière (entreprise de plus de 1 000 salariés)

« Pensez-vous que cela relève de la fonction RH que de faire adhérer les populations non-salariées à la stratégie de l'organisation ? Si oui pourquoi ? »

- ✓ Ces populations non-salariées font partie des forces vives de l'entreprise (entreprise de moins de 10 salariés)
- ✓ Le Sens de l'Humain, la Gestion des Hommes et des Femmes... relèvent des prérogatives RH. Les RH doivent légitimement prendre le lead ; à défaut, ils adoptent une stature de services supports lambda loin de la stratégie d'entreprise (entreprise de 50 à 499 salariés)
- ✓ Le RH gère l'humain dans l'entreprise avec l'aide des managers mais il est aussi en charge des managers. Tout lui revient. Il faut aussi une volonté de la DG (entreprise de plus de 1 000 salariés)

Le DDRH confronté à cette nouvelle ère, qui se caractérise par la consommation responsable et spontanée doit envisager de nouveaux modes de gestion. S'il ne gère plus de carrière, il doit appréhender la main d'œuvre et les compétences dans une logique de « consommation » ou de « louage ». Pour maintenir la compétitivité des organisations il faudra mobiliser des compétences dans le cadre de contrats différents et relevant de moins en moins du droit du travail. Le DDRH de demain devra gérer toutes les ressources humaines, dans et en dehors du lien de subordination. Il devra garantir à ces nouveaux collectifs l'équité, permettre la régulation et ainsi garantir la performance. Il devra aussi mettre en place des systèmes d'évaluation de la contribution de chacun des membres, permettre le développement de la capacité d'adaptation et d'innovation pour permettre à l'organisation d'avoir l'agilité de faire face aux aléas du marché et aux demandes des clients.

Aussi, traditionnellement plus orientée sur des problématiques de gestion sociale et administrative des collaborateurs, elle a aujourd'hui l'opportunité de se positionner comme un des tous premiers piliers de compétitivité de l'entreprise et s'inscrit plus que jamais dans les orientations stratégiques de l'entreprise et plus précisément dans la gestion stratégique de l'incertitude au sein des organisations.

Pour relever les défis qui se présentent, les RH doivent se positionner sur 2 axes :

L'évolution des pratiques : il s'agit de créer les conditions favorables pour que les collaborateurs s'adaptent aux nouvelles exigences de leur métier et aspirations sociétales. L'apport de la fonction RH dans ce domaine va au-delà de la « traditionnelle » formation. Pour jouer pleinement son rôle, elle doit être au cœur de la transformation, s'intéresser aux processus comportementaux et valoriser les comportements vertueux, y compris au travers des processus d'évaluation.

La mise à disposition (identification, développement et acquisition) des compétences dont les opérationnels ont besoin : compte tenu de la vitesse des changements à opérer, pour avoir sa place dans l'organisation, la RH devra, demain, avoir la capacité de « fournir aux opérationnels » les compétences précises nécessaires pour maintenir leur leadership opérationnel. Cette valeur ajoutée nécessitera une proactivité dans le sourcing de compétences (interne ou externe) qui

existent peu aujourd'hui, particulièrement lorsqu'il s'agit de nouveaux métiers. Ce nouveau positionnement est loin d'être acquis : il se fait dans un contexte de rareté - relative - de certaines compétences (machine learning, cyber-sécurité...) et de concurrence inter-entreprises exacerbée, mais également dans un contexte de compétition pour les talents déjà largement engagée, et dont le mouvement devrait s'accélérer avec l'avènement de l'intelligence artificielle.

3.2.1 - Défi n° 1 : Aligner la stratégie RH sur la stratégie business

L'un des premiers enjeux du DDRH de l'entreprise « patchwork » sera de rester au cœur du business de l'entreprise et de ne pas s'exclure de la gestion des contributeurs non-salariés qui sont des acteurs clés et qui ne font pas toujours partie de son périmètre. L'une des premières conditions est d'être impliqué dans la stratégie d'externalisation d'activités et de main-d'œuvre, mais aussi d'être intégré au pilotage des projets de l'entreprise pour évaluer les besoins en ressources humaines de l'entreprise.

3.2.1.1 - Le DDRH : un acteur de la flexibilité

Dans un contexte économique mouvant et incertain, le besoin de flexibilité incite les entreprises à reconfigurer sans cesse leur fonctionnement. Les « modes projets » sont au cœur du développement de nouveaux produits ou services. Le mouvement d'externalisation de tout ce qui n'est pas stratégique s'accélère. Aux fonctions traditionnellement confiées à des prestataires extérieurs (nettoyage, gardiennage, transport...) s'ajoutent désormais des métiers de plus en plus intellectuels (traduction, informatique, communication, comptabilité, paie...)

Les choix de l'externalisation ou du renforcement des équipes internes ne reviennent généralement pas au DRH, ceci relevant des choix stratégiques globaux de l'entreprise. Le rôle du DRH à l'occasion des décisions d'externalisation se limite traditionnellement à évaluer les risques sociaux et à accompagner les négociations réglementaires qui en découlent. Les entreprises CEGOS et Le Printemps (secteur de la formation et secteur de la distribution grands magasins) dont nous avons interviewées respectivement la Directrice du Réseau formateurs et la Directrice du Service Informatique, nous ont confirmé que le choix des prestataires et la négociation des contrats n'entraient pas dans le périmètre d'intervention du service RH. (interviews, annexe 5.3 Directeur staffing CEGOS, annexe 5.9 DSI Le Printemps).

Le DRH doit néanmoins jauger la prise de risque d'une externalisation trop importante qui impliquerait alors la non maîtrise partielle ou totale et la dépendance pour une famille d'activités ou d'un service complet et qui pourrait compromettre la bonne marche de l'entreprise. Un diagnostic sur la capacité stratégique de son organisation sera incontournable afin de recenser l'ensemble des ressources et compétences qui contribuent à la pérennité de l'entreprise et qui représentent un avantage concurrentiel.

Citons l'exemple d'une externalisation poussée à l'extrême dans le secteur du transport aérien : Valérie Gagnon (interviews, annexe 5.2 DRH AF/KLM Canada) parle de l'externalisation au sein d'Air France/KLM Canada comme d'un choix stratégique, dont les risques ont été sous-évalués et pour lequel elle n'a pas été suffisamment impliquée en amont. Désormais mal maîtrisée, elle compare l'externalisation de certaines activités à « un monstre qui [nous] échappe », qui entraîne des dysfonctionnements et blocages dans le travail opérationnel : équipes de prestataires en sous-effectifs, personnel mal ou peu formé aux consignes de sécurité....

Afin de prendre en compte le recours croissant à ces nouvelles formes d'emploi, le DDRH doit créer une véritable stratégie de l'emploi et faire partie des arbitrages entre besoin de flexibilité

et nécessité de maintenir de nouveaux équilibres sociaux. Il doit être capable d'évaluer précisément les compétences disponibles dans l'entreprise et d'anticiper les besoins futurs. L'identification des besoins en ressources humaines, indépendamment du recours à tel ou tel statut, mobilise des savoirs spécifiques qui relèvent bien du domaine d'expertise de la Direction des Ressources Humaines.

Evaluer compétences et potentiels relèvent du métier des recruteurs, le DDRH a donc toute légitimité à également prendre en charge la sélection des intervenants extérieurs, au même titre qu'il pilote la sélection des collaborateurs salariés, car leur rôle est bien de trouver la bonne ressource au bon moment et de garantir le niveau de compétences utile à la compétitivité de l'entreprise.

En fonction des choix stratégiques, des évolutions des métiers, des compétences internes disponibles ou à acquérir et du temps nécessaire pour le faire, le DDRH est légitime à donner son avis sur le degré d'externalisation qu'il est souhaitable d'impulser au sein de l'organisation.

La question de réactivité dans l'identification de la bonne ressource compétente pour prendre en charge une mission externalisée est primordiale. Le recours à l'externalisation n'est pas qu'une décision exclusivement motivée par la maîtrise des coûts ou des risques sociaux, elle réside également dans un besoin d'expertise pointue et immédiat. D'après un article du site LesEchos.fr concernant le recours à l'externalisation, « *L'objectif de ce travail à la demande est double : utiliser pour une période donnée des individus spécialisés et bénéficier ainsi de leur expertise, tout en réduisant les coûts (mise en concurrence...)* »¹⁹.

Les équipes du développement RH connaissent la situation du marché de l'emploi, l'état des compétences rares ou pénuriques. A l'occasion des mutations technologiques de la société, les systèmes de formation ont toujours peiné à être réactifs pour développer les compétences aussi rapidement que nécessaire. Le développement de l'informatique, à partir de la deuxième moitié du XXème siècle en est la preuve, et il en a été de même avec l'ère du numérique ou de la data analyse par exemple aujourd'hui. La connaissance de la situation du marché du travail permet le recours à des solutions alternatives. Le travail en réseaux des DRH peut permettre l'identification des prestataires spécialisés et dont la qualité des prestations est approuvée. Plus la recherche de compétences est longue, plus les projets peuvent être décalés dans le temps faute de ressources expertes, plus l'entreprise se met en difficulté au regard de ses objectifs fixés.

L'externalisation pose également la question du contrôle de la qualité des prestations. Aujourd'hui le DRH n'est pas systématiquement associé dans l'évaluation des ressources externes alors que l'évaluation des personnes et des compétences est au cœur de son expertise.

Au sein de l'entreprise CEGOS, l'interview de Caroline Bossert, Directrice Staffing et Développement de réseau partenaires, montre que la proportion d'intervenants extérieurs représente près de 93% de l'ensemble des formateurs. Caroline Bossert affirme que CEGOS compte « Aujourd'hui, 1300 intervenants externes actifs et moins de 100 intervenants salariés » (Interview, annexe 5.3 Directeur staffing CEGOS). Ces intervenants participent à l'ingénierie de formation et à l'animation des formations, ces activités sont bien des activités stratégiques puisqu'elles sont au cœur du centre opérationnel, elles sont la raison d'être de l'entreprise. Le DRH n'est pas impliqué dans la sélection ni l'évaluation des intervenants extérieurs qui relèvent du périmètre de la Direction du Staffing et du Développement de réseau partenaires. Ce sont les clients (apprenants) qui évaluent les formateurs à travers des questionnaires de satisfaction. Ces

¹⁹ Article « LesEchos.fr » du 15 juin 2016

questionnaires ne sont pas élaborés par les équipes RH, ils sont conçus dans un objectif de satisfaction client.

Le degré d'externalisation n'est pas sans effet sur le rôle du DRH. En effet, son implication sera liée au degré d'externalisation, plus le degré sera élevé, plus sa présence, son implication sera incontournable afin qu'il ait la maîtrise de ce qui se passe dans son organisation et la capacité à évaluer toutes les ressources.

Le DDRH doit se professionnaliser et maîtriser toutes les étapes du processus d'externalisation. D'après Régis Meissonier, Docteur en Sciences de Gestion et professeur de systèmes d'information au sein du Groupe Sup de Co Montpellier, ce processus contient cinq étapes. En s'inspirant de ces travaux, on peut décliner les étapes de ce processus comme présentées ci-dessous :



Les équipes RH doivent contribuer à chacune de ces étapes de la manière suivante :

- L'étude préalable consiste à faire une analyse précise des acteurs de marchés, les solutions d'externalisation via des entreprises prestataires ou des travailleurs indépendants, du portage salarial... En fonction de la nature de la prestation et des compétences attendues dans le cadre de l'externalisation d'une activité, le DDRH peut venir en appui de la Direction des achats et/ou du manager concerné par l'activité externalisée par sa connaissance de l'état des compétences disponibles sur le marché du travail, sa connaissance des métiers en tension. Il peut ainsi orienter les choix.
- La formalisation du besoin passe par la rédaction du cahier des charges. On le verra plus loin, ce travail doit être rédigé avec la participation des équipes RH afin d'intégrer la dimension éthique et sociale au projet.
- La négociation du contrat de prestation doit être tripartite : Le DDRH, le service acheteur et le prestataire. On le verra plus loin, le DDRH doit mettre ses qualités de négociateur au service de la relation commerciale de toutes les ressources humaines afin d'identifier les bonnes ressources et de garantir l'équité des actions sociales.
- Le pilotage et le suivi de la prestation revient au service acheteur mais une organisation agile devra permettre au DDRH d'être associé à la bonne conduite de la mission.
- L'évaluation de la prestation doit être réalisée de manière équitable vis-à-vis de l'ensemble des contributeurs de l'entreprise. Le DDRH doit proposer aux managers des solutions qui sont en lien avec les critères d'évaluation des personnels salariés tout en restant dans le cadre légal.

Le DDRH de l'entreprise « patchwork » devra être une ressource incontournable dans le processus d'externalisation.

Le DDRH doit également s'assurer de la capacité de l'entreprise à accueillir du personnel extérieur tout en garantissant un cadre en matière de santé, sécurité et risques psychosociaux. Il devra veiller à la protection des données individuelles de l'ensemble des contributeurs, conformément au RGPD (Règlement Général sur la Protection des Données) qui renforce et unifie la protection des données pour les individus.

Aux Etats Unis, pour les entreprises ayant recours régulièrement à des indépendants, on voit se développer les postes de « Chief Freelance Officier » en charge du sourcing des Freelances ou Indépendants. « Il aurait pour mission de recruter au sein d'une pépinière de talents puis de les fidéliser en les payant en temps et en heure, en les écoutant, en leur garantissant de l'autonomie dans leur travail et en les intégrant dans les équipes : en les invitant dans les locaux ou en leur fournissant un accès aux ressources de l'entreprise ».²⁰

Le DDRH a intérêt à aligner sa politique RH sur les enjeux stratégiques de l'entreprise. L'externalisation, fait partie des décisions stratégiques et le DDRH doit accompagner ces décisions et s'impliquer dans la sélection et l'accompagnement de toutes les ressources humaines, qu'elles soient internes ou externes. Les équipes RH doivent également accompagner les managers bien en amont des décisions d'externalisation afin de garantir la performance de tous les acteurs. Une relation de proximité et un accompagnement spécifique va donc se développer avec les acheteurs de prestations extérieures, à savoir la direction des achats et / ou les services pilotes d'intervenants extérieurs.

L'acquisition de compétences ne peut plus aujourd'hui s'envisager uniquement dans le cadre d'un contrat de travail. Pour chaque besoin les équipes RH doivent être sollicitée et mobiliser leur connaissance du marché de l'emploi afin de choisir en fonction du type de compétence recherchée, la solution contractuelle la plus appropriée, et le recours ou non à l'externalisation.

3.2.1.2 - Le DDRH : un copilote des projets de l'entreprise

Le DDRH doit fédérer l'ensemble des acteurs autour du projet de l'entreprise. Ce qui réunit ces différents acteurs désormais c'est le projet d'entreprise, les missions.

Faire travailler ensemble des équipes pluridisciplinaires au sein d'une seule et même entreprise n'est pas une chose facile, mais coupler cette équipe avec des prestataires extérieurs, aux compétences différentes et complémentaires, doit être organisé afin d'assurer le succès du projet à réaliser en commun.

Quand la « partition à jouer » ensemble est connue, l'entreprise sait fonctionner en mode projet traditionnel mais quand des éléments extérieurs viennent modifier la partition, la gestion de projet en mode agile est à privilégier.

Dans tous les cas, les relations et la communication entre tous les acteurs devront être organisées afin de :

- Définir les responsabilités et tâches de chacun ,
- Organiser la communication,
- Éviter les risques juridiques.

Quand cela est possible, en particulier dans les grandes organisations, afin de structurer ces relations et cette communication, une organisation en miroir permet d'avoir, chez les prestataires, une correspondance au niveau des interlocuteurs à savoir :

²⁰ Socialalter – Le magazine de l'économie nouvelles générations.

- **Un Sponsor** : il permet de faire communiquer les personnes au plus haut niveau de l'entreprise. Aussi, suivant l'importance du projet dans la stratégie de l'entreprise, le Sponsor peut être, par exemple, le DG, le DG Adjoint, un représentant du CODIR, un Responsable de Business Unit....
- **Un Directeur de Projet** : il assure la relation avec le prestataire. Il est en amont de la vente du projet. Il est dans la négociation tarifaire de la prestation. En général, il a travaillé sur le cahier des charges et a participé à la genèse du projet. Dans l'entreprise, en général, c'est le Responsable du service chez qui la prestation se déroule. Il est assisté de la Direction des achats, si elle existe et du DDRH dans l'élaboration du cahier des charges et la négociation.
- **Un chef de Projet** : il assure la coordination entre l'ensemble des intervenants pour maintenir les échéances définies dans le planning, tout en respectant le budget. Il est dans l'opérationnel.

Ces référents, homologues assurent le même rôle au sein de l'entreprise et chez le prestataire et garantissent le bon pilotage du projet.

La réalisation du cahier des charges

Au regard de la politique de flexibilité de l'entreprise, une fois que la décision a été prise de travailler avec un prestataire, il faut définir le cahier des charges, c'est l'étape de formalisation du besoin. Celui-ci est traditionnellement rédigé par la Direction des achats et/ou par le service concerné par l'activité à externaliser. Comme on l'a vu, il est important que le DDRH soit associé à ce travail, afin de contribuer à la définition de l'ensemble des modalités de la prestation de service, sans oublier la dimension sociale.

Au-delà des éléments classiques relatifs à la mission, au planning....les points suivants doivent être abordés à l'occasion de la rédaction du cahier des charges :

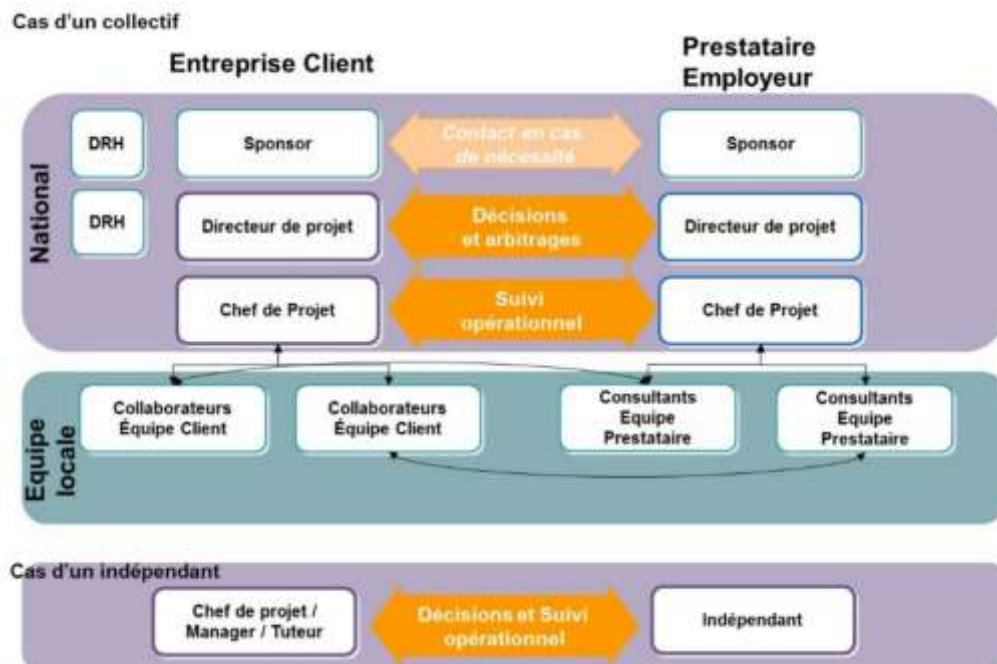
- Les informations de contexte relatifs à la politique RH et RSE (charte RSE, valeurs...),
- La protection sociale du Les modes de travail collaboratif : les temps forts du projet : Comités de pilotage / Comités de Suivis opérationnels,
- Les missions et compétences attendues et leurs modalités d'évaluation,
- Les formations comportementales nécessaires à la mission telle que « Prise de parole en public » ou « formation de formateur occasionnel » par exemple,
- Les conditions d'accès des prestataires aux avantages des salariés : accès à la restauration, au parking, à la salle de sport...

Une fois le cahier des charges établi, une nouvelle organisation peut être mise en place afin de permettre le bon fonctionnement avec les intervenants extérieurs et un suivi optimal avec l'entreprise prestataire. Cette organisation, dite en miroir, permet de faciliter les relations entre les parties prenantes.

L'organisation miroir

Dans l'organisation miroir, la mise en œuvre de l'organe de pilotage est essentielle. Cette organisation va passer par une structure en mode projet tant du côté entreprise que du côté prestataire. Chaque partie prenante doit être équipée de la même manière : il s'agit d'avoir des modes de fonctionnement similaires.

Cette organisation miroir peut se traduire par le schéma ci-dessous :



(cf entretien interview, annexe 5.13 DG de RH Facilities – Groupe Adecco)

Les deux équipes, celle de l'entreprise et celle du prestataire, se réunissent lors des temps forts du projet : les Comités de pilotage et les Comités de projet. Il est important que le DDRH soit présent à ces comités pour les projets stratégiques de l'entreprise.

Le comité de pilotage permet aux acteurs de prendre les décisions stratégiques nécessaires au bon déroulement de la prestation et de suivre les indicateurs afin de garantir l'atteinte des objectifs.

Rôle du DDRH dans le Comité de Pilotage : il doit veiller au climat social entre les 2 équipes. Il peut également être en appui de décisions organisationnelles, sociales ou managériales.

Le comité de suivi a pour mission de suivre l'évolution du projet, prendre les décisions opérationnelles, valider les prestations réalisées. Ces comités de suivi se déroulent avec les opérationnels. Les Chefs de projet valident le planning des prestations à venir, les supports de communication et de transmission des informations...

Rôle du DDRH dans ces Comités de suivi n'est pas indispensable car ce comité a un rôle très opérationnel. Il peut être cependant sollicité en cas de dysfonctionnements, de tension dans les équipes et jouer un rôle de régulateur.

Ces instances qui donnent lieu à des comptes rendus et des plans d'actions respectifs tant côté entreprise que coté prestataire permettent un suivi efficace des projets de l'entreprise et une bonne coordination entre l'entreprise et le tiers employeur. Cette organisation miroir intègre le DDRH comme une ressource indispensable au pilotage des projets et lui permet une évaluation précise des compétences présentes dans l'entreprise.

3.2.2 - Défi n° 2 : Un nouveau contrat social à inventer

Dans cet univers protéiforme de contrats et de statuts, le DDRH se doit de réinventer un nouveau modèle social d'entreprise : redéfinir un nouveau contrat social et de nouvelles règles de dialogue social avec les parties prenantes en jeu (tiers employeurs, collaborateurs salariés ou non, IRP, collectifs d'indépendants et managers).

Le DDRH va devoir s'autonomiser par rapport au droit étatique et proposer des nouvelles normes de travail et définir un nouveau cadre d'organisation du travail en tenant compte davantage de l'activité économique et sociale que des catégories juridiques.

Il va devenir une plateforme de réponses multi contractuelles et multi organisationnelles, en réinventant les dispositifs d'ingénierie RH.

3.2.2.1 - Le DDRH : un négociateur de nouveaux contrats

Les organisations sont depuis plusieurs années confrontées à une « guerre des talents ». Cette expression issue d'un rapport du Cabinet McKinsey date de 1998, et nous pouvons affirmer 20 ans après, que les employeurs ont perdu la guerre ! Le pouvoir de négociation s'est complètement inversé en 20 ans au profit des candidats. Pour faire face à ce phénomène, les organisations ont développé des stratégies pour renforcer leur marque employeur. La fonction RH s'inspire des méthodes marketing pour attirer et fidéliser ses « clients internes ». Selon une enquête du site LinkedIn intitulée « Les tendances du recrutement en France en 2017 », en France, 69% des responsables de l'acquisition de talents s'accordent à dire que leur marque employeur a une influence considérable sur leur capacité à recruter des talents de qualité.²¹

Le marché du travail devient de plus en plus concurrentiel. Même si on ne peut pas considérer les ressources humaines comme de simples marchandises, il convient malgré tout d'apprécier les caractéristiques du marché du travail, connaître les enjeux et les acteurs représente un avantage précieux pour le DDRH vis-à-vis des autres fonctions de l'entreprise. Il est important de bien connaître son marché avant d'engager toutes démarches de négociation, et ce sont bien les équipes RH qui maîtrisent les enjeux et les contours du marché du travail. Avant la négociation du contrat, il y a une phase de sourcing qui est primordiale.

Un préalable à la négociation : Le sourcing.

La question de la bonne solution de recherche de candidats est déjà une vraie problématique pour les équipes de recruteurs qui déploient de plus en plus de moyens pour attirer les meilleures compétences. En effet, à l'occasion d'une absence de 5 ou 6 mois, dans le cadre d'un congé de maternité par exemple, lorsqu'il s'agit d'un profil de Directeur financier ou de compétences très pointues (ex. Responsable de la maîtrise des odeurs dans le milieu industriel), la solution de remplacement ne va souvent pas aboutir dans le cadre d'un CCD ni de l'intérim. Le recours au management de transition, au portage salarial ou à l'entreprise de prestation est souvent la meilleure solution pour garantir la continuité de l'activité. En effet, la disponibilité immédiate de certains profils pour une durée limitée est parfois très compliquée et les recherches traditionnelles dans le cadre du contrat de travail peinent à aboutir.

Pour être efficaces, les recruteurs doivent pouvoir avoir le choix, et le recours à la contractualisation via un contrat de prestation. Pour cela, les équipes RH doivent développer

²¹Enquête LinkedIn : Les tendances du recrutement en France en 2017 - Tout ce que vous devez savoir sur l'état de l'acquisition de talents

leur connaissance de l'ensemble des solutions que propose le marché du travail. Développer des relations de partenariat avec les DRH des tiers employeurs et prestataires.

Mais la question de la qualité de ces solutions hors contrat de travail n'est pas garantie, elle nécessite une sélection identique à la sélection effectuée à l'occasion d'un recrutement en CDI. En effet, comme on l'a vu précédemment, les collaborateurs non-salariés ont la même importance que les salariés car ils contribuent à la réalisation des objectifs de l'entreprise et à sa compétitivité. La question de la validation des compétences métier et de la capacité à s'intégrer dans les équipes et de s'adapter à la culture de l'entreprise restent primordiales, peu importe le statut et le type de contrat envisagé. L'activité de sourcing des équipes RH s'élargit au-delà de la relation de travail traditionnelle, elle implique de nouvelles connaissances pour les équipes.

De la négociation sociale à la négociation commerciale

La négociation fait partie des points forts du DRH, qui dans un environnement social tendu, avec une forte présence syndicale, doit quotidiennement déployer ses qualités de négociateur. Aussi, dans la relation avec ces différentes parties prenantes, le DRH est souvent amené à négocier, trouver des consensus, faire des compromis, c'est son lot quotidien. Le DRH doit en permanence maintenir des équilibres pour permettre, à la fois l'expression des individualités tout en favorisant le collectif.

Le DRH n'a donc pas de leçon à recevoir d'un Directeur des achats en matière de négociation ! L'implication du DDRH dans la négociation des contrats commerciaux va permettre d'intégrer des dispositions sociales (refacturation de la part employeur pour l'accès au restaurant d'entreprise, refacturation de l'accès gratuit au parking, à la salle de sport...) pour harmoniser les avantages des intervenants extérieurs avec ceux des salariés.

On n'achète pas des ressources humaines comme on achète des marchandises. Le tarif des prestations négociées est directement relatif au revenu de l'intervenant extérieur. Pour acheter ce type de prestations il faut avoir une bonne connaissance de la valeur de chaque compétence. Comme l'appréciation de la valeur du travail, l'appréciation de la valeur de la compétence est un exercice compliqué qui ne s'apprend pas dans les livres et qui est très relative. D'autant qu'au-delà de la compétence métier, dans le cadre d'une prestation, il convient d'apprécier également des aptitudes comportementales, des capacités d'adaptation à l'environnement de l'entreprise. La légitimité du DDRH prend alors tout son sens. Il est indispensable d'associer à cet exercice les équipes de recruteurs.

Le DDRH devra veiller à la cohérence des tarifs des prestations extérieures et la politique salariale. Une entreprise peut avoir des salariés et des intervenants extérieurs ayant le même profil, cela se produit fréquemment dans le cadre de la gestion de projet. Il ne doit pas y avoir d'ambiguïté quant à la manière dont on considère la valeur des compétences, les mêmes critères d'appréciation doivent s'appliquer pour l'ensemble des ressources humaines de l'entreprise. Même si le principe d'égalité « à travail égal, salaire égal », ne peut pas directement s'appliquer dans des équipes ayant des statuts différents. Le DDRH devra tout de même garantir une certaine cohérence dans les revenus de l'ensemble des contributeurs au projet de l'entreprise. Selon Christophe Le Bars, DRH de CEGOS, la mise en place de 3 niveaux d'habilitation en fonction de l'expérience et du niveau d'expertise des intervenants internes comme externes permet de mettre en cohérence les niveaux de rémunération ainsi que les tarifs des prestations. (Interview, annexe 5.10 DRH CEGOS)

L'implication du DDRH dans la négociation des contrats de prestation va permettre d'intégrer des dispositions sociales (refacturation de la part employeur pour l'accès au restaurant

d'entreprise, refacturation de l'accès au parking, la participation aux formations internes ...) pour harmoniser les avantages des intervenants extérieurs avec ceux des salariés.

L'accord sur les temps de présence (horaires de travail) des collaborateurs non-salariés ne se contractualise pas de la même façon que dans le cadre du droit du travail. Un cadre clair de travail et non équivoque doit être négocié et communiqué aux équipes patchwork.

L'interview d'un Directeur Technique d'une entreprise de services aux entreprises dans les domaines de l'informatique, la communication et les médias, affirme qu'à l'occasion des accueils de prestataires, « des rappels sont faits au sujet des limites de gestion tels que les congés par exemple qui ne doivent pas être validés par les managers, les absences prévues sont évoquées avant le démarrage des missions, et le cas échéant des négociations sont possibles ».

Pour le DDRH, devenir partie prenante dans la négociation des contrats de prestation, c'est renforcer son rôle d'alerte sur les risques juridiques et donc mieux les maîtriser. Pour illustration, citons l'exemple de la CEGOS qui a intégré, sur les conseils de leur service juridique RH, la notion de plafond d'heures annuel à ne pas dépasser dans les contrats signés avec les formateurs prestataires, afin d'éviter la requalification du contrat en CDI. Le nouveau cadre juridique relevant du droit des contrats commerciaux, dont relèvent les nouvelles formes d'emploi vont également avoir pour effet de renforcer la coopération entre le DDRH et les services juridiques internes ou externes à l'entreprise.

Le Contrat d'engagement réciproque

Notre DDRH, amené donc à négocier avec de nouveaux interlocuteurs dont de plus en plus de collaborateurs en statut indépendant non adossé à un tiers employeur, pourrait élaborer un contrat du 3e type, propre à l'entreprise et redéfinissant pour tout collaborateur, ses droits et ses devoirs dans le cas d'une collaboration pérenne ou temporaire ; un contrat du 3e type que l'on pourrait appeler « Contrat d'engagement réciproque » qui sécuriserait les 2 parties entreprise/ collaborateur et poserait un cadre de travail commun aux équipes multi-contractuelles.

La notion de lien de subordination salarié/employeur évoluerait vers un lien de collaboration, de confiance client collaborateur / fournisseur de travail.

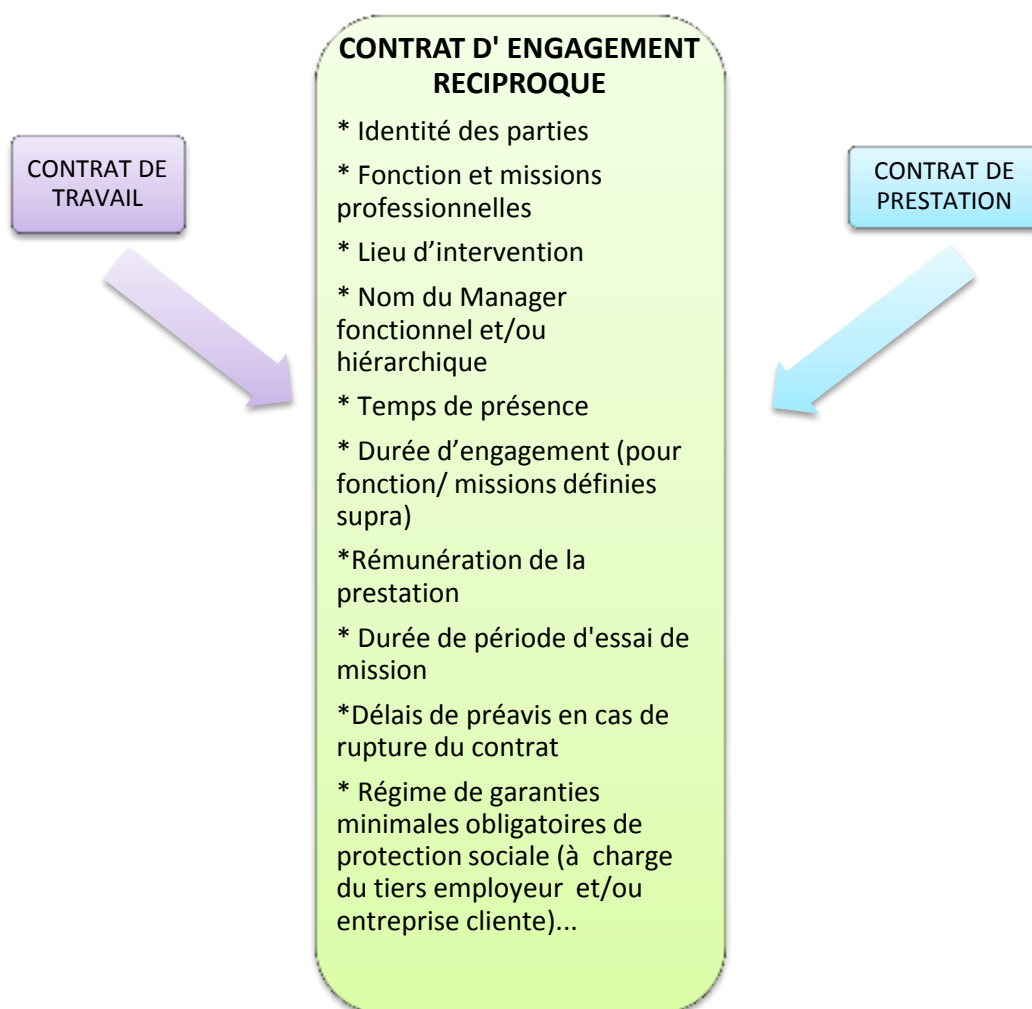
Il s'agirait, d'une part, de reprendre les mentions obligatoires du contrat de travail et les adapter à un contrat de prestation et d'autre part de définir un socle commun de protection sociale.

En pratique, il est d'usage dans un contrat de travail à durée indéterminée de préciser un certain nombre d'éléments, notamment :

- Identité et adresse des parties
- Fonction et qualification professionnelle
- Lieu de travail
- Durée du travail
- Rémunération (salaire et primes)
- Durée de la période d'essai
- Délais de préavis en cas de rupture du contrat
- Éventuellement une clause de non-concurrence ou de mobilité

Le contrat d'engagement réciproque pourrait mentionner :

- Identité et adresse des parties
- Fonction et missions professionnelles
- Lieu d'intervention
- Nom du Manager fonctionnel et/ou hiérarchique
- Temps de présence (en heures, jours, mois, annuel...)
- Durée d'engagement pour les missions définies supra
- Coût / rémunération de la prestation
- Durée d'une période d'essai
- Délais de préavis en cas de rupture du contrat
- Garanties minimales obligatoires de protection sociale à charge de l'entreprise



Concernant un socle de garanties communes de protection sociale pour les indépendants, des évolutions législatives sont déjà en cours.

La loi Travail de 2016 reconnaît la notion de « responsabilité sociale » à toute plateforme numérique collaborative qui détermine "les caractéristiques de la prestation de service fournie ou du bien vendu et fixe son prix".

La loi Travail leur impose, depuis le 1er janvier 2018, notamment de prendre en charge l'assurance couvrant les risques d'accident du travail souscrite volontairement par un travailleur, ou un contrat collectif aux garanties équivalentes.

Une condition est posée toutefois : que le travailleur ait réalisé un chiffre d'affaires au moins égal à 5.100 euros dans l'année avec une ou plusieurs plateformes.

Devenant la loi, Deliveroo la proposait gratuitement dès septembre 2017 à tous ses coursiers à vélo, dès la première course. Uber a suivi et ne pose pas non plus de conditions de chiffre d'affaires. (« mais son assurance ne couvre pas les conséquences d'un éventuel accident entre deux courses » a souligné la CFDT-Transports).

Par ailleurs, même si la loi ne les y oblige pas, "90 % des plateformes paient la responsabilité civile professionnelle", qui entre en jeu par exemple en cas de casse, affirme Grégoire Leclercq, de l'Observatoire de l'ubérisation.

A l'image de Stuart (groupe La Poste), qui propose une mutuelle complémentaire à ses coursiers, des plateformes se disent prêtes à "apporter davantage aux travailleurs indépendants, notamment en matière de sécurité".

La création d'un véritable statut semble être une solution pour garantir une protection des « travailleurs indépendants économiquement dépendants ».

L'Espagne, par exemple, a créé un dispositif spécifique pour ces travailleurs en y intégrant : la protection contre les risques professionnels, le droit syndical, le droit aux congés, la durée maximale du temps de travail et la protection accordée en cas de cessation d'activité.

Ainsi notre DDRH, désormais négociateur de contrats, devra garantir l'équité et être attentif à la précarité de certains statuts liés à certains profils des collaborateurs, et ainsi minimiser les risques sociaux liés à de trop grandes iniquités de traitement.

Il va ainsi composer des dispositifs répondants à des droits et devoirs communs pour tout collaborateurs et résultants d'acculturation des différents statuts :

- Assouplir les conditions d'exercice du salariat (horaires, prise de congés, télétravail, management participatif et non directif),
- Renforcer la protection et l'intégration des collaborateurs non-salariés (protection sociale, sécurité, formation à minima).

Enfin, il est en capacité de personnaliser ses propositions RH. Le « one size fits all » ne fonctionne plus pour toutes ces différentes ressources humaines, statuts juridiques différents oblige.

3.2.2.2 - Le DDRH : un rôle de compositeur et de régulateur

Dans son rôle de compositeur, le DDRH devra donc personnaliser les propositions RH : le challenge de demain sera, de satisfaire les multiples univers de collaborateurs de manière plus personnalisée.

Il développera des « produits RH hybrides », permettant de traiter certaines populations « en masse » et d'autres avec une offre plus modulaire et personnalisable. Chaque collaborateur devrait être ainsi en mesure de construire sa propre « offre RH » répondant à ses aspirations et ses besoins, selon son profil et le moment de vie dans lequel il se situe et selon le temps d'intervention dans l'entreprise « patchwork ».

Cependant, plus que jamais, dans ce nouvel environnement le DDRH aura également un rôle de médiateur afin de gérer les tensions et les conflits individuels ou collectifs.

En septembre 2017, la ministre du Travail, Muriel Pénicaud, annonçait l'ouverture de concertations "avec l'ensemble des acteurs" pour clarifier la "zone grise du droit" ouverte par l'économie collaborative, qui a brouillé les frontières entre salariat et travail indépendant, notamment quand les travailleurs sont économiquement dépendants des plateformes....

Ces concertations portent notamment sur le statut, mais visent aussi à définir de "meilleurs comportements" en termes "de notations et de rémunération", selon l'Observatoire de l'ubérisation. Pour des organisations de chauffeurs de VTC, la rémunération reste la préoccupation première. "Nous demandons à Uber d'assumer non pas la protection sociale mais le gasoil", répète SCP-VTC, le 1er syndicat de chauffeurs privés affilié à l'Union des Syndicats Autonomes.

De nouveaux modes de gestion des relations sociales seront à inventer et à piloter : les interlocuteurs du DDRH ne seront plus seulement les instances représentatives traditionnelles des salariés mais aussi des collectifs de travailleurs indépendants qui peu à peu se construisent. De nouvelles structures représentant les travailleurs indépendants apparaissent, s'adossant à des syndicats : sectorielles, comme les collectifs de chauffeurs privés VTC ou de livreurs à vélo ; ou globales, comme l'Union des auto-entrepreneurs, qui regroupe 400 000 d'entre eux.

Le DDRH devient animateur de réseaux, régulateur de conflits individuels ou collectifs face à des parties prenantes évolutives.

Il devra être en capacité de négocier des accords élargis ou des conventions tripartites d'un nouveau type : employeur / représentants de collaborateurs non-salariés/collectifs d'indépendants / IRP traditionnels. Les nouvelles bases du dialogue social dans cet univers patchwork se dessineront, de fait, à la fois grâce à l'assouplissement des règles de négociation collective inclus dans le projet de loi actuel en cours d'examen et relatif au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels et suite à des accidents de travail qui ont émaillé l'actualité et des récentes grèves de collectifs d'auto-entrepreneurs indépendants (Deliveroo, Uber).

Les thèmes de négociation communs en entreprise patchwork pourraient porter sur un assouplissement dans la prise de congés, prévoir des périodes de récupération entre projets, faire évoluer le contenu du règlement intérieur adapté à tous collaborateurs, véritables règles de vie dans l'entreprise ou code de conduite, garantir des conditions d'accès à la formation hygiène et sécurité, l'accès aux avantages sociaux (cantine, œuvres sociales...).

3.2.3 - Défi n° 3 : Fédérer le collectif et accompagner la gestion des nouvelles communautés de travail

3.2.3.1 – Assurer un sens commun

Dans un monde d'expression de plus en plus prégnante des individualités et tout particulièrement dans notre contexte « patchwork », une des missions essentielles du DDRH consistera à renforcer la dimension collective du travail en veillant à la transmission d'un sens commun, de valeurs partagées dans des communautés de travail hybrides et temporaires.

De même, c'est sur l'engagement affectif des collaborateurs qu'il conviendra de se mobiliser et sur la dimension expressive du travail. Les besoins de reconnaissance devront être identifiés avec une possibilité de construire des feedbacks spécifiques avec le tiers employeur, le manager fonctionnel vis-à-vis des non-salariés impliqués dans l'entreprise.

Le DDRH, garant de la cohésion et des équilibres sociaux quel que soit leurs temporalités jouera un rôle de fédérateur, de ciment du collectif quel que soit le statut des collaborateurs. Ce sera sans doute le plus essentiel des missions exercées par le DDRH de demain. Le collectif restera la prérogative régaliennne du DDRH. Comme nous l'avons évoqué précédemment, il devra trouver de nouveaux leviers en dehors du droit du travail, des conventions collectives et des accords qui, jusqu'ici, apportaient un socle commun uniquement aux salariés.

Il devra ainsi composer avec les dispositions légales et imaginer des actions équitables permettant d'harmoniser le niveau d'information et de formation de l'ensemble des acteurs qui participent à la mission de l'entreprise, et créer les bonnes conditions de coopération entre les équipes.

Comme nous l'avons évoqué précédemment, ce travail sur la « raison d'être » et la cohésion des nouveaux collectifs pourrait s'accompagner par la création d'un code de conduite interne, co-construit avec les communautés de travail de l'entreprise, salariées ou non et les Instances Représentatives de tous les Personnels, régissant en quelque sorte les modes de communication et de régulation du collectif, ainsi que les aspects pratiques de la vie au sein de l'organisation. Au-delà d'une politique QVT, il s'agirait de redonner du lien et l'occasion de se retrouver entre les différentes communautés de travail au travers d'évènements simples et festifs (déjeuners partagés, after work à l'anglo saxonne...).

Ce qui amènera la fonction RH à retravailler également les référentiels managériaux, là où l'autorité hiérarchique et organisation pyramidale n'ont plus cours.

3.2.3.2 – Un nouveau leadership à développer

L'entreprise « patchwork » remet en cause les organisations traditionnelles structurées autour d'un système hiérarchique pyramidal. Dans ce contexte, l'autorité hiérarchique ne suffit plus pour légitimer son action, le leadership doit se réinventer.

Les méthodes managériales sont impactées par la présence de différents statuts au sein des équipes. Un nouveau modèle de leadership doit se développer, le DDRH doit donner des clés aux managers pour animer efficacement des collectifs qui sont dans une logique de réseau, d'instantanée et non plus dans des projections d'engagement exclusives et sur le long terme.

Jusqu'ici, la législation sociale encadrait les groupes de travail et en organisait la régulation. Dans l'entreprise patchwork, il convient d'imaginer une entreprise d'un nouveau type, une organisation fondée sur une logique de ressources et de compétences car c'est ce qui fait le socle commun de tous les contributeurs. C'est l'opportunité pour le DDRH de ne plus être contraint par les règles sociales mais d'impulser de nouvelles méthodes de régulation.

Le management des compétences :

Le DDRH doit favoriser le management des compétences, c'est-à-dire un mode de pilotage qui fait des compétences et de leur développement un vecteur majeur de la performance et de la création de la valeur. Malgré la mixité des équipes, les managers doivent créer les conditions de développement des compétences collectives. Pour cela ils doivent disposer d'un référentiel commun pour apprendre à chaque contributeur à se connaître et à connaître les autres afin de travailler efficacement ensemble. Ce référentiel doit comporter les éléments suivants :

- Un langage commun
- Une mémoire collective

- Un engagement subjectif.

Pour faire émerger la compétence collective, les managers doivent s'appuyer sur des compétences individuelles et initier de la coopération, des interactions affectives et des relations informelles. Le DDRH doit créer toutes les conditions de ce pilotage des compétences et accompagner les managers dans leur nouveau rôle de développeur. La charte RSE décline des promesses, des engagements vis-à-vis de l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise. Elle s'adresse autant aux acteurs internes qu'externes, elle peut donc constituer un référentiel commun. La charte RSE peut être conçue pour donner du sens à l'action de chaque contributeur. « Le sens c'est la possibilité d'agir en fonction de ses valeurs » (Norbert Alter).

Les éléments de la Charte RSE peuvent également être déclinés pour formaliser une charte managériale. Le DDRH peut animer des groupes de managers et les faire réfléchir à la manière dont les valeurs peuvent être transposées dans les pratiques managériales. Des modules de formation au management peuvent être conçus à partir de cette charte pour ancrer les compétences et développer une culture managériale commune et cohérente avec les promesses de l'entreprise.

Les managers « développeur de compétences » doivent envisager le développement des contributeurs au-delà de leur périmètre. Sortir les individus de leur zone d'expertise et de confort permet de développer de nouvelles aptitudes. Le DDRH doit créer les conditions pour que la mobilité s'applique à tous les contributeurs et décloisonner le fonctionnement pour faciliter la polyvalence et ainsi développer des capacités d'adaptation à un environnement économique changeant et développer la réactivité qu'imposent les nouvelles technologies.

L'impulsion d'évènements collectifs qui associent tous les contributeurs de l'entreprise permet des relations informelles, d'échange et de partage entre les individus. L'organisation de conférences sur des temps du midi, de déjeuners thématiques, ou de rassemblements autour des valeurs de l'entreprise, permettent de décloisonner et de créer du lien au sein des équipes. L'enseigne E. LECLERC a organisé « l'échappée verte », une course « plogging », qui consiste à ramasser un maximum de déchet tout en faisant du sport. Cette course s'inscrit dans les engagements de la politique RSE de l'enseigne et a permis de mobiliser aussi bien des salariés que des prestataires ou des clients. Ce genre d'évènement permet de rassembler les équipes et de donner à chaque contributeur l'envie de s'engager pour le sens commun.

L'entreprise patchwork impose un management par les compétences fondé sur la cohérence autour des valeurs, le sens, et la confiance. Plutôt qu'un contrat de travail, c'est un contrat de confiance, un engagement de développement qui va permettre de créer les conditions de performance des équipes.

Les parcours d'intégration

La période d'accueil des nouveaux arrivants est un moment clé dans la perception de la politique RH de l'entreprise, la manière dont on est accueilli en dit long sur la considération que l'organisation porte à ses ressources humaines. Les accueils doivent être préparés, d'un point de vue matériel mais aussi d'un point de vue relationnel. L'accueil des intervenants extérieurs peut souvent échapper à la fonction RH surtout quand cette dernière n'est pas associée à la sélection. Cependant, on a vu que le DDRH devait s'emparer des intervenants extérieurs et les considérer comme des parties prenantes clés. Il est donc important de mettre en place des procédures d'accueil pour l'ensemble des contributeurs et de prévoir des parcours de formation permettant l'adaptation immédiat au poste de travail.

Au-delà des informations relatives à la sécurité qui relèvent d'une obligation, il est important d'avoir identifié pour chaque intervenant extérieur les besoins d'information et de formation nécessaire à la bonne réalisation de leur mission. La mise en place de parcours d'intégration est un moyen indispensable pour permettre à chaque contributeur de l'entreprise de comprendre le fonctionnement de l'entreprise mais aussi ses valeurs. C'est un outil qui permet de donner aux nouveaux arrivants les clés de compréhension : connaître le mode de gouvernance, les principaux acteurs, les différents projets de l'entreprise. C'est à l'occasion de cet événement que le DDRH peut faire passer de nombreux messages, porter les valeurs, et valoriser les principaux processus de développement RH : la formation, la mobilité... Encore une fois, la charte RSE peut être un support d'intégration, de diffusion des valeurs.

Les managers doivent s'impliquer dans les actions d'accueil et d'intégration des membres de leur équipe. Ils doivent être des ambassadeurs de l'entreprise pour toutes les ressources humaines et ne pas faire de discrimination quant aux informations nécessaires au bon déroulement de l'activité.

Des dispositifs d'accompagnement des nouveaux managers doivent aussi être dispensés afin de les sensibiliser aux risques liés à la gestion des non-salariés et en particulier, on l'a vu à la gestion des temps. Le Directeur Technique que nous avons interviewé affirme que « tous les nouveaux managers de l'entreprise sont formés aux risques pénaux relatifs à la gestion des contrats de prestations (...) La formation des managers comporte 5 séances animées par un avocat. Les thèmes abordés portent sur la contractualisation, le risque de requalification des prestataires en CDI et le délit de marchandage.

Le manager de l'entreprise patchwork devient un accompagnateur développeur. Il doit s'impliquer dans la bonne intégration et le développement de l'ensemble des contributeurs de son équipe pour garantir le meilleur niveau d'engagement et de performance.

3.2.4 - Défi n° 4 : Gardien incontournable de l'employabilité

3.2.4.1 - Gardien de l'employabilité, le DDRH face au défi de l'obsolescence des compétences

En interne, répondre à ces enjeux suppose d'être en mesure de développer une vision élargie des compétences, des aptitudes et des « envies » d'évolution de chacun pour les faire matcher avec les besoins opérationnels. La pauvreté et l'hétérogénéité de la plupart des « bases de données compétences » disponibles sont des freins insurmontables. L'efficacité des SIRH va donc devenir un élément primordial pour gagner en agilité d'une part et augmenter les chances de succès d'autre part.

Dans ce contexte, l'émergence de solutions d'auto-déclaration semble inéluctable si l'entreprise veut pouvoir progresser dans des délais raisonnables. Ces solutions incitent les collaborateurs à faire le bilan de leurs compétences et de leurs aspirations, tout en intégrant les nouveaux métiers dont les opérationnels ont besoin. Basées sur un algorithme robuste, elles permettent de mieux identifier les bonnes personnes pour les bons postes, de réduire le temps nécessaire pour pourvoir un poste en interne grâce à un meilleur ciblage des profils, d'augmenter la probabilité de réussite dans le poste grâce à la prise en compte des motivations, de nourrir le bilan et l'entretien professionnel d'informations plus factuelles et plus fiables et de répondre aux nouvelles exigences liées au bien-être au travail.

Même si elles s'appuient sur un algorithme puissant, elles ne doivent en aucun cas être considérées comme un système expert. Elles doivent au contraire repositionner l'Humain au

cœur de l'organisation en nourrissant l'échange entre les managers et leurs collaborateurs autour du projet professionnel de ces derniers.

C'est sans doute une condition essentielle à la réussite plus globale de la transformation de l'entreprise. Comme l'écrivait Rabelais, « **Science sans conscience n'est que ruine de l'âme** ».

Les défis dans ce domaine de l'employabilité sont multiples et nécessitent pour le DDRH de :

- ✓ Connaître l'ensemble des compétences de temps réel : compétences techniques, managériales, comportementales... que ces compétences aient été acquises ou développées au sein de l'entreprise ou à l'extérieur. La gestion d'un référentiel de compétences cohérent paraît inéluctable.
- ✓ D'encourager de nouvelles formes de mobilité. Les bienfaits de la mobilité « classique » ne sont plus à démontrer (entre divisions, filières, pays). Le développement de ces mobilités est essentiel à la bonne circulation des compétences, bonnes pratiques et par conséquent à l'employabilité. Aujourd'hui, il faut dépasser les bornes de l'entreprise et explorer de nouvelles formes de mobilité vers des sociétés partenaires, des start-up...
- ✓ Mettre en place des pools de compétences regroupant les ressources internes et externes. Il paraît essentiel avec les nouvelles formes d'emplois (freelances, partenaires, prestataires, consultants...) de maintenir à jour les compétences et la disponibilité de chacun afin de les avoir disponibles à tout moment mais également de les fidéliser, de leur donner envie de revenir dans une approche plus innovante.

3.2.4.2 - Rôle de développeur : L'entreprise patchwork vers une organisation apprenante

Comme nous venons de l'évoquer le futur va accélérer l'obsolescence des compétences, l'enseignement supérieur sera-t-il le seul gardien certificateur du socle des compétences ? La formation en entreprise devient primordiale. Pour les générations montantes, la formation devient un processus continu alternant les modalités de coaching, du feedback, de l'apprentissage sur le poste, et les formations plus classiques (numériques et en présentiel). Dans les années à venir, ne sera-t-il pas le rôle (et la responsabilité) de l'entreprise que de devenir également une école, capable de mettre à jour continuellement ses collaborateurs, de les « updater », de les « upgrader » voire de les diplômés ? Et le DDRH ne sera-t-il pas le patron de cette nouvelle école dont les cours ne se répèteront et ne s'arrêteront jamais ?

Quoi qu'il en soit, ce nouveau monde annonce l'inéluctable transition du statut (diplôme) à la compétence (savoir-faire), puis de la compétence au potentiel (capacité). Cette transition majeure et lourde remet en effet en cause la définition même de « talent ». Ce à quoi nous assistons n'est rien d'autre que la mort assurée et programmée du « talent » à vie mais plutôt vers un développement personnel à vie en considérant le salarié comme un client que l'on doit « nourrir » afin de le fidéliser. Ce modèle permettra également de ne pas réserver le développement personnel qu'à une élite mais s'orientant vers un concept de talent pour tous, où chacun pourra développer, laisser s'exprimer son meilleur potentiel. Ce modèle pourra être basé sur la différenciation de la proposition de valeur en fonction des profils des salariés, intervenants mais également sur la modularisation de la proposition de valeur permettant de répondre aux attentes et besoins de chacun selon son moment de vie.

Comme l'a mentionné Philippe Pierre dans son intervention en mai dernier dans le cadre du TILT, les Sociétés apprenantes vers lesquelles nous nous dirigeons ont deux caractéristiques :

1. La première caractéristique, ce sont des sociétés qui ont décidé de systématiquement tirer parti de l'intelligence de toutes les parties prenantes pour créer de la valeur.
2. La deuxième caractéristique, ce sont des entreprises protectrices des talents. Ce qui va faire naître le talent, c'est d'être dans un univers apprenant et notre société offre aujourd'hui cet environnement. Et ce sont également des sociétés qui ont la capacité à faire grandir les talents au-delà de les protéger.
Nous sommes face à des sociétés qui favorisent « l'énergigramme » versus l'organigramme.

Dans son intervention en relation avec les sociétés apprenantes, il cite notamment Claude Levy Strauss pour illustrer l'ouverture d'esprit des sociétés apprenantes « ne pas ouvrir les autres à la raison mais s'ouvrir à la raison des autres ».

L'université d'entreprise

Dans ce contexte de mutations des formes de coopérations, le DDRH doit créer les conditions de performance des équipes en pensant à l'avenir. Un avenir qui s'annonce en mouvement, avec une exigence de rapidité d'adaptation, d'innovation et une recherche de sens accrue. L'enjeu est de trouver les solutions pour anticiper des changements qui s'amorcent aujourd'hui, à savoir des trajectoires professionnelles de moins en moins linéaires et une séparation moins nette des frontières entre vie privée et activité professionnelle.

La recherche de stabilité dans les équipes apparaît comme une quête vaine. Ne faut-il pas dès aujourd'hui admettre que nous sommes en train de vivre une phase de transition vers des organisations de plus en plus éclatées et des ressources humaines de moins en moins durables ?

Enfin conscient de cette situation, il convient d'admettre qu'il est indispensable de s'adapter aujourd'hui aux réalités professionnelles de demain. Des réalités professionnelles qui sont de plus en plus fragmentées et qui ressemblent à des communautés où se mêlent des collectifs de compétences et de talents.

Les organisations vont devoir tenir compte de cet éclatement des relations de travail et trouver des leviers d'innovation. Le DDRH pourra s'inspirer de l'expérience client, et faire en sorte de fidéliser autrement ses ressources. Il devra créer des relations avec les différents contributeurs à travers des expériences professionnelles qui susciteraient la recommandation. Le DDRH doit saisir les moments de passage des ressources extérieures et les transformer, avec les managers, en expériences réussies : « gagnant-gagnant ».

Une des solutions pour s'adapter à tous ces collectifs de travail, les développer et repérer les talents, c'est l'université d'entreprise. Le DDRH doit s'inspirer des organisations apprenantes et tirer parti de l'intelligence de toutes ses parties prenantes.

L'université d'entreprise permet de former les nouveaux arrivants pour optimiser leur intégration, d'augmenter le niveau de compétences et donc de performance des contributeurs, d'attirer et de fidéliser des talents, dans un objectif d'amélioration permanente et d'innovation. L'université d'entreprise peut faire intervenir des ressources internes et externes et favoriser les échanges d'expériences. Les intervenants extérieurs peuvent ainsi faire également profiter de leurs savoirs aux autres membres de la communauté. L'université peut ainsi constituer un pool de savoir et d'expertise différenciant et permettre de créer un nouveau lien avec des intervenants, qui sont tantôt acteur de projets et tantôt formateur pour diffuser des savoirs.

L'université d'entreprise performante peut créer des certifications reconnues dans son secteur d'activité et être un élément de professionnalisation et d'attractivité majeur. C'est à travers ce genre d'initiative que l'entreprise patchwork peut se créer un avantage compétitif pour attirer les compétences dont elle a besoin. C'est ce que l'entreprise CEGOS propose à ces intervenants internes et externes, 3 niveaux d'habilitations : un premier niveau « animateur », un second « animateur concepteur » et un troisième « ingénieur pédagogue ». Ces niveaux s'acquièrent en fonction du nombre d'heures réalisées, de l'expérience acquise et de la complexité des projets sur lesquels ils interviennent. Ces habilitations sont délivrées gratuitement par CEGOS, ils sont des labels reconnus par les professionnels du secteur de la prestation intellectuelle et permettent aux intervenants d'être sollicités par d'autres acteurs du secteur et garantissent ainsi de l'activité supplémentaire aux travailleurs indépendants (Interview, annexe 5.10 DRH CEGOS).

A travers l'université d'entreprise, en proposant des solutions permanentes de formation continue et des certifications en partenariat avec des acteurs référents du secteur de la prestation intellectuelle, le DDRH impulse un accélérateur d'innovation et de développement pour servir la performance de l'entreprise. « Face à l'émergence de nouveaux modèles d'organisation du travail, une attention particulière doit être notamment portée à l'éducation, la formation continue et à la prévention des risques de fragmentation parmi les salariés » (France Stratégie : communiqué de Presse du 25 avril 2017).

5 - Conclusion

Le cadre juridique et les risques associés restreignent considérablement les actions des Directeurs des Ressources Humaines face aux transformations des formes du travail. Ils ont toujours le sentiment d'être sur le « fil du rasoir » face aux risques juridiques qui ont été soulevés précédemment, ce qui génèrent d'une part une grande frustration et d'autre part limite les initiatives qui pourraient être menées pour répondre aux attentes des parties prenantes et créer ce socle culturel commun avec des personnes qui ne travaillent pas dans le cadre du salariat ou ne répondent pas aux normes du droit du travail.

Dans l'histoire de l'humanité, les évolutions, les mutations techniques ont entraîné une refonte de nos institutions.

Comme l'a mentionné Alain Supiot (Docteur d'État en droit, Bordeaux, 1979 et agrégé des facultés de droit, 1980), dans le monde diplomatique (dimanche 1^{er} octobre 2017), « cette mutation technique qui alimente les débats actuels sur la robotisation, la fin du travail, l'ubérisation, peut tout aussi bien aggraver la déshumanisation du travail engagée sous le Taylorisme que permettre l'établissement d'un régime de travail réellement humain, comme le prévoit la Constitution de l'organisation Internationale du Travail (OIT) » et le DDRH doit utiliser toute son influence pour que ce deuxième scénario se réalise dans lequel son « terrain de jeu » sera immense et surtout afin de redonner une certaine prise sur le sens et le contenu du travail.

Oui, le DDRH a un rôle majeur à jouer dans l'entreprise « patchwork », Alain Supiot préconise que la dépendance économique devienne le critère du contrat de travail, cela permettrait également d'indexer le degré de protection du travailleur sur celui de sa dépendance, protection du travailleur qui est au cœur du débat aujourd'hui face aux nouvelles formes d'emploi.

Nous posons également le postulat que ces nouvelles formes de travail soient une réelle avancée et non pas qu'un transfert de risque économique sur des intervenants privés de socle de droits qui protègent normalement les salariés, tels que les droits syndicaux, les protections contre la rupture abusive de la relation de travail, la législation sur le temps de travail et les conditions de travail ou encore les protections contre le harcèlement et les discriminations. D'où l'idée souvent avancée que la gig economy²² prospère sur un contournement des acquis sociaux, recréant les formes de travail qui prédominaient avant l'essor du salariat, telles que le travail à la pièce. De nouveaux emplois atypiques générateurs de « flexicarité » aux yeux de certains.

Aujourd'hui, il s'agit de « **transformer l'impossible en un possible** ».

²² Gig economy – Economie des petits boulots. La gig economy recouvre une réalité économique dans laquelle de multiples travailleurs indépendants et sous-traitants sont payés à la tâche et non au mois avec un employeur unique.

Bibliographie

ABDELNOUR Sarah, Regards croisés sur l'économie 2016/2 | p 192-203, « Moi, petite entreprise. Impacts individuels et collectifs de la diffusion de l'auto-entrepreneuriat »

ALLEN Natalie & **MEYER** John, Journal of occupational psychology 63 1990 p 1-18, «The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization»

ALLOUCHE José, « Encyclopédie des Ressources Humaines 3^{ème} édition »

BENHAMOU Salima, Etude France Stratégie avril 2017, « Imaginer l'avenir au travail : Quatre types d'organisation à l'horizon 2030 »

BIANQUIS Gaspard, Regards croisés sur l'économie 2016/2 p155-159, « Le Chauffeur Uber, entrepreneur précaire ? »

CORIAT Benjamin, **WEINSTEIN** Olivier, Revue d'Economie Industrielle 129-130/ 1^{er} et 2^e trim 2010, « Les théories de la firme entre « contrats » et « compétences »

DEGRYSE Christophe, février 2016, Institut syndical Européen ETUI, « Les impacts sociaux de la digitalisation de l'économie »

DELARBRE Thierry, **PANSARD** Jacques, L'Expansion Management Review 2006/4 (N°123) p 18-23, «Homo Laborans et la société du savoir »

DUBAR Claude, Armand Colin-collection U 3^e ed. 2000, « La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles »

EVERAERE Christophe, ESKA « Revue de l'organisation responsable » 2016/1 Vol. 11 | pages 32 à 45 Editions CAIRN, « Les auto-entrepreneurs – entrepreneurs et les stagiaires : des emplois atypiques générateurs de Flexibilité ? »

FRAY Anne-Marie, **PICOLEAU** Stéphanie, Management et Avenir 2010/08 « - Le diagnostic de l'identité professionnelle : une dimension essentielle pour la qualité au travail »

GOHIER C., **ALIN** C., (2000), L'Harmattan, Collection Education et formation « Enseignant-Formateur : la construction de l'identité professionnelle »

JOLLY Cécile et **PROUET** Emmanuelle, Etude France Stratégie mars 2016, « L'avenir du travail :

Quelles redéfinitions de l'emploi, des statuts et des protections ? »

MEDA Dominique, « Le temps des femmes »

OSTY Florence, Presse universitaire de Rennes, Collection « des Sociétés » 2008, « Le désir de métier - Engagement, identité et reconnaissance au travail »

PALLIÉ Pascal, Bulletin de psychologie 2005-6/n°480 « Engagement organisationnel et modes d'indentification »

PIPART Romain, 2017, Institut-Entreprise.fr, « Les nouvelles formes de travail et d'emploi »

SAINSAULIEU Renaud, « L'identité au travail »

SILVA François, **BEN ALI** Anis, Management & Avenir » 2010/6 (n° 36) | p 340 à 365,
«Emergence du travail collaboratif : Nouvelles formes d'organisation du travail »

SOBCZAK Alain, Revue Interdisciplinaire d'Etudes juridiques 2003 «Quelles régulations des relations de travail dans l'entreprise-réseau ? »
Mallard Stéphane, « Disruption »

SUPIOT Alain, La contractualisation de la société : Conférence du 22 février 2000, CNAM.

VIVANT Elsa, Maitre de conférences, Latts – Université de Marne la Vallée Chercheuse associée au Centre d'étude de l'emploi, Journée d'études : Le travail indépendant : santé et conditions de travail 18 septembre 2013, « **Etre auto-entrepreneur, c'est pas si facile : Les ambiguïtés d'une nouvelle catégorie juridique** »

Etudes et articles

Comment ont évolué les métiers en France depuis 30 ans ? Forte progression des métiers du tertiaire et des métiers les plus qualifiés
DARES - Janvier 2017 n°3

Formes d'emploi et de travail atypiques

Compte-rendu du séminaire organisé par Aravis le 19 septembre 2013, en partenariat avec Emploi en Formes, l'Urssc et l'Université Jean Moulin-Lyon 3

Future of work : dessiner la DRH de demain

Livre blanc du 12 mars 2018, ORACLE

Genre et travail indépendant : divisions sexuées et places des femmes dans le non salariat

Travail et Emploi n°150 – avril – juin 2017

Groupement d'employeurs

L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises

Astrid Mullenbach Direction et Gestion (La RSG) | « La Revue des Sciences de Gestion »
2007/1 n°223 | pages 109 à 120

L'avenir du travail quelles redéfinitions de l'emploi, des statuts et des protections ?

France Stratégie Mars 2016

La CFDT lance une plateforme pour les travailleurs indépendants

Site internet L'Obs avec Rue89
Emilie Brouze 01 décembre 2016 à 18h59

La fonction RH étendue, Externaliser pour mieux piloter les nouveaux enjeux RH

Livre Blanc Pontoon - 2017

Le contrat de chantier en pratique

Éditions Tissot - 29/03/2018

Le défi de l'Employé Indépendant

Entreprise et Carrière n°1390 – du 18 au 24 juin 2018

Le travail et l'emploi dans 20 ans

Rapport du groupe de travail présidé par Odile Quintin -2011, Centre d'analyse stratégique

Les DRH et la transformation digitale

Catalyseurs ou premières victimes du changement ?

SIA Partners juin 2015

Les Slashers

Article « Les Echos Start » Clémence Boyer 30/08/2016,

Marges de l'emploi et protection sociale : une analyse sociohistorique

Travail et Emploi n°149 – janvier – mars 2017

Nouvelles formes d'emploi : Enjeux et vécu des cadres

Les Etudes de l'emploi des cadres, APEC décembre 2017

Nouvelles formes du travail et de la protection des actifs – Enjeux

France Stratégie Mars 2016

Prêter votre main d'œuvre sans modération

Entreprise et Carrière N°1390 du 18 au 24 juin 2018

Quel rôle pour la Fonction Ressources Humaines en 2020-2025?

Livre Blanc Orange (en collaboration avec Oliver Wyman, Mercer , Marsh & MacLennan)- Février 2016

Subordonner le travail ou l'ordonner à un futur commun ? Pour de nouveaux contrats d'engagement dans l'entreprise

Revue française de Socio-Economie 2015/2 Hors série

Travail : Combats et Utopies

Le Monde diplomatique n°156 – Décembre 2017 – Janvier 2018

Sites internet

<https://www.andrh.fr> : RH 7.0 : Les scénarii prospectifs des métiers des ressources humaines.

<https://www.coindusalarie.fr/cdi-interiminaire1> : le CDI Intérimaire

<https://dares.travail-emploi.gouv.fr> : Document d'études :

- ✓ Prospective des métiers et qualifications à l'horizon 2022 : méthodologie des prospections par métiers – Avril 2015.
- ✓ La sécurisation des trajectoires professionnelles – Octobre 2005
- ✓ L'économie des plateformes ; enjeux pour la croissance, le travail, l'emploi et les politiques publiques

<http://evoportail/blog/categorie/entrepreneuriat> : La face cachée du salariat déguisé pour l'auto-entrepreneur - Entrepreneuriat - Gérer mon Auto-Entreprise 9 août 2017

<https://www.federation-auto-entrepreneur.fr> : Livre blanc 2017 : pour un renouveau du travail indépendant.

<https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2016/07/11526-: le salarie-travailleur-independent-faut-il-creer-un-troisieme-statut/> Le salarié indépendant

<https://www.juritravail.com/Actualite/etre-en-conformite/ld/144751> : le prêt de main d'œuvre illicites et délit de marchandage

<https://www.lepetitjuriste.fr/> : La volonté d'extension du CDI de chantier par les ordonnances Macron - 5 décembre 2017

<http://management-rse.com/2018/06/12/les-parties-prenantes-le-biocarburant-des-nouveaux-business-models/> : les parties prenantes

[http://management-rse.com/2018/06/25/comment-travaillerons-nous-demain-1-2/Comment-travaillerons-nous-demain-\(1/2\)](http://management-rse.com/2018/06/25/comment-travaillerons-nous-demain-1-2/Comment-travaillerons-nous-demain-(1/2)) : Le travail de demain

<https://www.novethic.fr/actualite/entreprise-responsable/isr-rse/uberisation-de-paris-a-londres-les-lignes-bougent-144299.html> : laGig Economy

<https://grh.ooreka.fr/ebibliotheque/voir/420635/convention-de-mise-a-disposition-de-personnel> : la convention de mise à disposition de personnel

<http://www.plan.gouv.fr> : Le travail dans vingt ans : rapport du groupe présidé par Jean Boissonnat

<http://www.rhinfo.com> : Quelles compétences pour le DRH de demain ?

<http://www.securite-social.fr> : Les grandes dates de l'histoire de la sécurité sociale

<https://www.uberisation.org/> : L'observatoire de l'Ubérisation

<http://www.webdoc.musee-assurance-maladie.fr> : Sécurité sociale, une histoire de la solidarité
Regards croisés sur la transformation RH : 15 ans de partage pour penser l'avenir !