MBA Management des Ressources Humaines

Mémoire d'expertise

Global Workforce et fragmentation du travail : comment les Directions des Ressources Humaines peuvent-elles engager les travailleurs non-salariés ?

Sous la direction de **Monsieur François Pichault**
Professeur de Management de Ressources Humaines et Directeur du LENTIC
HEC Liège Université de Liège

Barbier Gilles, Coujitou Mahalia, Johanet Marine
MBA Management des Ressources Humaines – Promotion 20 - 2023/2024

Remerciements

À l'issue de ce mémoire, nous souhaitons exprimer notre profonde reconnaissance envers toutes les personnes qui nous ont soutenus et guidés tout au long de cette aventure académique.

Nous adressons tout d'abord nos plus **sincères remerciements à Monsieur le Professeur François Pichault**, directeur de ce mémoire, pour sa disponibilité, ses précieux conseils et la rigueur de son encadrement. Son expertise et ses orientations nous ont permis de mener à bien cette étude avec une profondeur d'analyse accrue.

Nous tenons également à remercier **Monsieur le Professeur Fabien Blanchot**, directeur du MBA, pour la qualité de son enseignement et pour l'accompagnement qu'il nous a offert tout au long de ce parcours. Grâce à lui, cette formation a été une expérience enrichissante qui nous a permis de développer nos compétences en management des ressources humaines.

Nos remerciements vont aussi à Madame Frédérique Bastid, Coordinatrice Administrative & Pédagogique du MBA RH, pour son professionnalisme, sa bienveillance et son aide constante dans l'organisation et la gestion administrative du programme.

Nous n'oublions pas l'ensemble de nos professeurs et intervenants, dont les enseignements nous ont permis d'acquérir une vision globale et stratégique des ressources humaines.

Enfin, nous souhaitons exprimer notre gratitude à nos familles, amis et collègues pour leur soutien moral et leurs encouragements tout au long de cette période. Leur présence et leurs encouragements ont été une source précieuse de motivation.

À toutes ces personnes, nous adressons nos plus **chaleureux remerciements**, car elles auront toutes participé à cette belle aventure du MBA RH promotion 20, débutée en février 2023. Ce MBA nous a permis non seulement d'appréhender les grandes problématiques RH actuelles et également de prendre de la hauteur sur la place des RH, leur potentiel devenir, et la valeur que ceux-ci peuvent apporter à l'entreprise.

Sommaire

Remerciements 2

Sommaire 3

Résumé managérial 6

Présentation 7

Qui sommes-nous ? 7

Pourquoi nous avons choisi ce sujet ? 7

Introduction 8

Partie 1 – Revue littéraire 11

1.1. Pourquoi parler de *global workforce* ? Le développement des formes non-traditionnelles d'emploi, un phénomène à l'œuvre qui prend de l'essor 11

1.1.1. L'impact dans l'entreprise de la hausse des formes non traditionnelles d'emploi, en particulier dans les relations entre employeurs et employés 11

Les différentes formes non-traditionnelles d'emploi 11

Un recours croissant à ces travailleurs atypiques 12

Les raisons stratégiques qui ont poussé à la hausse de ces formes d'emploi 13

Les motivations collaborateurs 14

Les impacts déjà observés sur les relations employeurs / employés 15

Les risques pour l'entreprise liés au développement de ces formes d'emploi atypiques 16

1.1.2. Un changement de paradigme pour les RH, qui évoluent vers la notion de *Total Talent Management* ou *Global Workforce* 17

Le rôle traditionnel des RH et son évolution 17

Quels avantages de la notion de Total talent Management ? De la nécessité de manager différemment et globalement tous les travailleurs. 19

Est-ce qu'une approche TTM présente des limites ? 20

Quelles conditions pour mettre en œuvre une politique de TTM ? 21

1.2. Pourquoi est-il important d'engager l'ensemble des salariés ? 22

1.2.1. L'avènement du concept d'engagement a supplanté d'autres notions dans le pilotage de l'Humain en entreprise 22

L'Engagement au Travail : Théories et Perspectives 22

Dans l'entreprise, l'Engagement commence par la promesse employeur 24

Les 3 dimensions de l'engagement : cognitif, émotionnel, actionnel 25

Pourquoi est-il important que l'ensemble des professionnels soient engagés ? 26

Avènement de la notion de l'engagement 27

1.2.2. Comment faire en sorte que les professionnels soient engagés ? 28

Les politiques d'engagement et leurs leviers 28
Comment mesurer l'engagement ?..... 29
1.3. Quels défis se posent aux DRH pour mettre en œuvre une politique d'engagement vers les TNS, dans une démarche de TTM ? 30
1.3.1 Quelles sont les difficultés à la mise en œuvre d'une politique TTM par les DRH ? 31
Quelles activités de GRH sont impactées par une politique de TTM ? 31
Premier défi : qui est en charge du management et de la gestion des TNS ?..... 33
Second défi : comment faire évoluer l'organisation de l'entreprise vers un TTM porté par la DRH ? 34
L'intérêt de la mise en œuvre d'une stratégie high road 35
1.3.2. Quelles difficultés dans la mise en œuvre d'une politique d'engagement vis à vis des TNS ? 37
Des leviers de motivation et d'engagement spécifiques aux TNS 37
Les freins particuliers dans la promotion de l'engagement des TNS 40
Un défi lié au contexte juridique et aux pratiques RH actuelles 42
Partie 2 - Etude empirique 44
2.1. Caractéristiques de l'étude empirique : hypothèses et choix de la méthode d'enquête 44
2.1.1 Hypothèses et informations à recueillir 44
Hypothèse d'origine 44
Evolution de notre réflexion et hypothèse finales que nous avons souhaité tester 46
2.1.2. Méthode d'enquête 48
Choix de la méthodologie..... 48
L'enquête qualitative..... 51
Terrain de recueil et méthode d'analyse des données recueillies..... 51
2.2. Résultats des enquêtes : Quels sont les pratiques actuelles des RH vis à vis des TNS et pourquoi sont-elles mises en œuvre ainsi ? 52
2.2.1 Résultats et analyse du questionnaire quantitatif 52
Typologie des répondants et place des TNS dans l'entreprise 52
Rôle de la DRH vis à vis des TNS 54
Actions RH vis à vis des TNS 55
Analyse et implications..... 55
2.2.2 Analyse des entretiens semi-directifs 57
Quelle est la place de l'engagement dans l'entreprise et dans les politiques RH ?..... 58
Qu'en est-il de la stratégie d'engagement auprès des Travailleurs Non-Salariés ?..... 59
Comment les professionnels des RH perçoivent les enjeux et conséquences liés à la présence des Travailleurs Non-Salariés ?..... 60

Quel est le niveau d'implication des DRH dans la décision d'externalisation ? 61
L'engagement dans une approche Total Talent Management : quelle est la vision des DRH ? 62
Quelles sont les interventions les plus fréquentes des DRH auprès des TNS ? 62
Quelles sont les blocages avancés par les RH pour piloter des TNS ?..... 63
Plus concrètement, entre conformité et flexibilité, quelle est l'attitude des RH face au droit social ? 64
Quels facteurs favorisent l'inclusion des TNS dans les politiques RH et dans les démarches d'engagement ?..... 66
Partie 3 – Recommandations 68
Recommandation n°1 : Faire comprendre les enjeux en matière d'engagement de tous les acteurs de l'entreprise 69
Recommandation n°2 : Partager, communiquer sur les avantages et les bénéfices d'une approche de TTM auprès des autres directions et des managers 69
Recommandation n°3 : Cartographier les travailleurs non-salariés de l'entreprise 70
Recommandation n°4 : Co-construire une politique de TTM au sein de l'entreprise avec les autres directions et le management de proximité..... 71
Recommandation n°5 : Repenser le rôle des RH Pour mettre en place une approche de TTM 73
Recommandation n°6 : Jouer, en tant que RH, un rôle de triangulation entre les acteurs de cette politique TTM, pour garantir une équité d'approche entre les différentes catégories de travailleurs..... 74
Recommandation n°7 : Faire levier auprès des acteurs de l'écosystème pour favoriser le déploiement d'une approche de TTM..... 76
Recommandation n°8 : Mettre en place des KPIs de suivi de l'approche TTM 77
Conclusion..... 81
Limites de notre travail 81
Retour d'expérience sur notre travail..... 82
Un travail académique facteur d'approfondissement 82
Une occasion d'échanger avec de nombreux professionnels 82
Un travail collectif..... 82
Ce qu'il en restera 82
Bibliographie..... 83
Annexes..... 89
Annexe 1 : Terminologie..... 89
Annexe 2 : Trame du questionnaire quantitatif 90
Annexe 3 : Trame de la grille d'entretien..... 96
Annexe 4 : Tableau de synthèse des questionnaires qualitatifs 98

Résumé managérial

Et si dans les entreprises on s'intéressait aux travailleurs non-salariés ?

Avec le développement de l'externalisation de la force de travail, la sous-traitance des activités toujours plus étendue, les aspirations des travailleurs à choisir leurs missions et leurs employeurs (et pas que les plus jeunes), les entreprises font face à un challenge qui ne cesse de prendre de l'ampleur : comment engager tous ces travailleurs et en tirer profit pour créer de la valeur ?

Ce mémoire examine le rôle des ressources humaines dans l'engagement des travailleurs non-salariés dans le contexte d'une main-d'œuvre mondiale (global workforce) de plus en plus fragmentée.

L'étude analyse l'évolution des formes d'emploi non traditionnelles et l'impact de leur développement sur les relations employeurs / employés. Elle explore le concept de Total Talent Management (TTM) comme approche pour gérer une main-d'œuvre diversifiée.

Nous examinerons l'importance de l'engagement, pour les salariés, et les défis spécifiques liés aux travailleurs non-salariés, en présentant les théories sur l'engagement au travail et en analysant les facteurs qui influencent l'engagement des employés.

À travers une étude terrain combinant méthodes quantitatives et qualitatives, ce mémoire évalue les pratiques actuelles des RH envers les travailleurs non-salariés. Sur la base de ces résultats, nous proposons des recommandations pour permettre aux RH de favoriser une approche TTM qui améliore l'engagement de tous les travailleurs, y compris les non-salariés :

- ✓ Faire comprendre les enjeux en matière d'engagement de tous les acteurs de l'entreprise
- ✓ Partager, communiquer sur les avantages et les bénéfices d'une approche de TTM
- ✓ Comment co-construire une politique de TTM au sein de l'entreprise
- ✓ Repenser le rôle des RH pour mettre en place une approche de TTM
- ✓ Rôle des RH pour trianguler les acteurs et garantir une équité d'approche
- ✓ Faire levier auprès des acteurs de l'écosystème
- ✓ Mettre en place des KPIs de suivi

Nous espérons que cette recherche contribuera à la compréhension des enjeux RH dans un environnement de travail en mutation et offrira des pistes concrètes pour engager efficacement une main-d'œuvre diversifiée.

Présentation

Qui sommes-nous ?

Barbier Gilles : actuellement directeur du développement des compétences au sein du groupe Orange, il a occupé précédemment plusieurs fonctions financières, dans cette entreprise en en cabinet d'audit.

Coujitou Mahalia : directrice d'hôpital public, elle a occupé les postes de directrice de la communication et du mécénat au CHU de Lille, puis de directrice des ressources humaines adjointe au CHU de Strasbourg. Elle est actuellement en disponibilité afin de lancer un projet entrepreneurial.

Johanet Marine : nouvellement consultante RH dans le cabinet de conseil CEPIG, elle a une première partie de carrière dans le domaine commercial dans l'univers des media et de la communication B2B.

Pourquoi nous avons choisi ce sujet ?

Les thématiques RH sont au cœur de l'actualité des entreprises : les difficultés à recruter et à fidéliser, l'engagement de la force de travail, la qualité de vie au sein des organisations, le développement des compétences face aux ruptures technologiques … et ces sujets concernent tous les travailleurs, qu'ils soient salariés ou non.

Notre postulat est que les travailleurs non-salariés échappent aux politiques RH et sont hors du champ de vision des DRH : il n'y a pas d'approche globale de la force de travail.

Dans ce contexte de profonds bouleversements dans les entreprises et plus largement dans nos sociétés, c'est l'engagement qui nous a paru être le point d'entrée clé pour étudier ce phénomène.

Il nous semble que cette approche du Total Talent Management sera, dans les années à venir, nécessaire pour assurer la compétitivité des entreprises. En nous inscrivant dans ce mémoire, nous avons souhaité renforcer nos connaissances dans ce domaine.

Une des caractéristiques du MBA Management des Ressources Humaines est de positionner les RH dans une perspective large, au-delà de leur cadre traditionnel, de les rapprocher du business, et de valoriser leurs impacts dans l'entreprise.

Notre ambition est de contribuer, modestement, à ce nouveau positionnement des RH, en partageant pourquoi ils sont les plus légitimes à prendre en charge ce sujet de l'engagement de tous les travailleurs

Introduction

Au milieu du XIXe siècle, Jean-Baptiste André Godin, propriétaire et dirigeant de l'entreprise de poêles Godin, imagine le familistère de Guise, un ensemble de bâtiments construits autour de son usine dans l'Aisne[1]. Là, plus de 1700 ouvriers et leurs familles seront logés dans des appartements salubres, auront accès à des services sociaux (crèche, école, buanderie), culturels et de loisir (théâtre, bains, piscine) et à des facilités économiques (coopératives pour les achats du quotidien, rémunération des ouvriers en actions au capital de l'entreprise) (« Familistère de Guise, utopie sociale réussie | Les Echos », s. d.). Cette vaste expérience, qualifiée d'utopique par de nombreux observateurs, durera 80 ans. Ses détracteurs, contemporains comme posthumes, critiqueront cette entreprise comme relevant du plus pur paternalisme, voire de secte, cachant derrière des intentions philanthropiques une motivation réelle entièrement guidée par le profit (Dos Santos 2014).

De son vivant Godin n'aura de cesse de préciser sa vision, et d'affirmer qu'elle était dirigée uniquement par l'objectif de libérer ses ouvriers, en leur proposant des conditions de vie plus favorables que celles ayant cours à l'époque, mais également en repensant l'organisation de ses usines pour impliquer les ouvriers dans l'ensemble des décisions, au niveau de la production comme du management ou de la gestion financière, au-delà de tout ce qui avait cours alors. Qu'elles qu'aient été ses intentions, la performance de l'entreprise Godin fut excellente jusque dans les années 60 (Dos Santos 2014).

Il n'est pas possible d'attribuer cette performance à l'ensemble du système construit par Godin, mais nous pouvons néanmoins observer que les mêmes idées que celles de Godin sous-tendent un grand nombre de pratiques désormais intégrées au champ que nous appelons "gestion des ressources humaines", et en particulier de ce qui relève aujourd'hui de la promesse employeur. Qu'il s'agisse de l'accès à des services sociaux comme les crèches d'entreprises, ou de la rémunération des salariés via la distribution d'actions en faisant les propriétaires de leur outil de travail, ces idées participent aujourd'hui d'une démarche qui vise à améliorer la satisfaction des employés, à les impliquer, les engager, et à en espérer des retombées positives sur l'entreprise.

Or déjà à l'époque de Godin, apparaissent de premières tensions au sein du corps des travailleurs. En effet, le familistère est géré par une Société, qui décide rapidement de ne pas construire plus de bâtiments pour des raisons de coûts. Dès lors, se créée une division entre les employés bénéficiant du

[1] Godin s'est particulièrement appuyé pour ses développements sur les théories de Fourier et s'est inspiré de son phalanstère (« Phalanstère » 2024)

logement (la transmission en étant héréditaire) et des avantages associés, et ceux arrivés après, bénéficiant de statuts moins avantageux au sein de la société ou ne pouvant simplement pas l'intégrer (en particulier, les travailleurs temporaires ou saisonniers) (Lallement 2008). Le statut nécessairement plus précaire de ces salariés fait naître un sentiment d'iniquité. Quel a été alors l'impact de ce sentiment sur la performance des salariés ? Les spécialistes ayant travaillé sur l'histoire du familistère et de la société Godin semblent s'accorder à dire que plusieurs facteurs, dont ce dernier et le creusement d'inégalités entre les membres de l'Association, ont conduit à son étiolement et in-fine à la fermeture de l'entreprise, intégrée à partir de 1968 à la société Le Creuset (Lallement, 2008; Dos Santos, 2014).

Nous avons souhaité prendre cet exemple historique, afin de montrer que les dynamiques à l'œuvre à la fin du XIXe siècle, sont finalement les mêmes qui nous interrogent aujourd'hui. Les entreprises et leurs équipes dirigeantes, quelles que soient leurs intentions, ont toujours intérêt à proposer à leurs professionnels des avantages, matériels ou pécuniaires, pour les fidéliser et espérer améliorer par là-même leur performance, leur motivation, et leur engagement. Néanmoins, comme le montre l'exemple du familistère de Guise, la définition du périmètre à qui s'appliquent ces avantages aura un impact sur la réalisation ou non des objectifs fixés par l'entreprise, et semble pouvoir transformer une politique initialement vertueuse en une stratégie contre-productive.

La fragmentation des acteurs de l'entreprise est un processus lent et continu. Entamé réellement au XIXème siècle, il s'est accentué avec l'essor des entreprises multinationales ou transnationales, favorisé par la financiarisation des activités, l'adoption de nouvelles pratiques managériales (nécessaires pour diriger des ensembles toujours plus complexes), la baisse des coûts de transports et de communication et l'ouverture des économies, facteurs de croissance pour ses participants (Houben 2024). La fragmentation, c'est d'abord la division du travail et des activités au sein des entreprises, entre filiales et pays, pour tirer le maximum de bénéfices des avantages comparatifs de ceux-ci (Vicard 2017), dont l'un d'eux est des mains d'œuvre ou *workforces* avec des coûts hétérogènes, des compétences techniques différentes ou encore des approches culturelles spécifiques. Au-delà de ces différentes *workforces*, on voit se développer au sein d'une filiale, dans un pays, différentes formes d'emploi, ce qui conduit à se poser la question, à un niveau local et non plus international, de l'appréhension de cette force de travail globale ou « *global workforce* ».

Dès lors, nous avons souhaité examiner le rôle des Ressources humaines dans l'engagement des travailleurs non-salariés dans un contexte de fragmentation croissante de la main-d'œuvre et de développement du concept de "global workforce".

Notre étude commence par l’analyse des raisons de l'augmentation des formes non-traditionnelles d'emploi. Elle explore ensuite les motivations des entreprises et des travailleurs pour adopter ces nouveaux modèles de travail. Puis, le mémoire examine le concept d'engagement des employés, son importance pour la performance organisationnelle et les défis spécifiques liés à l'engagement des travailleurs non-salariés. Notre étude se penche sur l'émergence du Total Talent Management comme approche holistique de la gestion des talents, intégrant à la fois les employés permanents et les travailleurs externes.

En seconde partie, nous présentons les résultats de notre étude empirique, menée pour examiner les pratiques actuelles des RH vis-à-vis des travailleurs non-salariés et les raisons de ces approches. La méthodologie combine un questionnaire quantitatif et des entretiens semi-directifs avec des professionnels RH.

Sur la base des résultats de l'étude et de l'analyse de la littérature, nous proposons des recommandations sur la façon dont les RH peuvent favoriser une approche TTM qui permettra l'engagement des travailleurs non-salariés.

Le mémoire conclut en soulignant l'importance croissante pour les RH de s'adapter à l'évolution du monde du travail et de développer des approches innovantes pour engager tous les types de travailleurs, contribuant ainsi à la performance globale de l'organisation dans un environnement de plus en plus complexe et dynamique.

Partie 1 – Revue littéraire

1.1. Pourquoi parler de *global workforce* ? Le développement des formes non-traditionnelles d'emploi, un phénomène à l'œuvre qui prend de l'essor

1.1.1. L'impact dans l'entreprise de la hausse des formes non traditionnelles d'emploi, en particulier dans les relations entre employeurs et employés

Dans un contexte économique en constante évolution, les entreprises cherchent à s'adapter rapidement aux nouvelles réalités de marché, en intégrant au mieux les compétences nécessaires pour atteindre leurs objectifs opérationnels. Les entreprises se tournent donc vers des travailleurs en privilégiant cette recherche de compétences, quelle que soit leur forme d'emploi. La hausse des formes non traditionnelles d'emploi est ainsi une des réponses stratégiques à cette nécessité de trouver les compétences.

L'objectif de ce chapitre est d'examiner les différentes formes d'emploi non traditionnelles et d'analyser leur impact sur les relations entre employeurs et employés.

Les différentes formes non-traditionnelles d'emploi

Les formes non-traditionnelles d'emploi représentent une rupture avec le contrat de travail classique à durée indéterminée, souvent considéré comme la norme dans de nombreux pays occidentaux. Ces nouvelles formes incluent divers types de contrats et d'engagements professionnels qui permettent une plus grande flexibilité tant pour l'employeur que pour le collaborateur. Parmi ces **travailleurs, qualifiés « d'atypiques » par le Bureau International du Travail** (Bureau International du Travail 2015), on peut citer les intérimaires, les travailleurs exerçant dans le cadre d'un contrat de sous-traitance, les travailleurs dits « indépendants » comme les *freelances*, les contrats à durée déterminée, les stagiaires et apprentis ou encore les travailleurs des plateformes de la « *gig* économie ».

Les contrats d'embauche traditionnels, à durée indéterminée, ont longtemps été la pierre angulaire des relations employeur-employé. Ces contrats offrent une stabilité et des avantages sociaux aux employés tout en permettant aux employeurs de fidéliser leur personnel. A l'opposé, les travailleurs atypiques se caractérisent par une plus grande flexibilité et, généralement, une plus grande précarité

(« In It Together: Why Less Inequality Benefits All », s. d.). Les travailleurs atypiques échappent le plus souvent au champ de la négociation sociale (ils ne bénéficient pas du support des représentants du personnel dans leur entreprise d'exercice et n'entrent pas dans le champ de la convention collective des salariés de l'entreprise (La Lettre Juridique, s. d.)) et des lois en matière de travail lorsqu'ils sont localisés dans un autre pays, en dehors des conventions de l'OIT, si elles ont été ratifiées (Etudions à l'étranger, s. d.) . Ces contrats permettent aux entreprises de bénéficier de compétences spécifiques pour des projets définis, sans les contraintes liées à l'embauche traditionnelle.

Un recours croissant à ces travailleurs atypiques

Le marché du travail étant hétérogène, il est difficile de mesurer globalement l'augmentation du recours aux travailleurs atypiques par les entreprises.

Nous choisirons donc de nous concentrer sur un pays, la France, pour mettre en évidence cette croissance :

- Les formes particulières d'emploi (CDD, intérimaires, stagiaires et apprentis) ont été multiplié par presque 3 en 40 ans : passage de 5,4% des emplois en 1982 à 14,1% en 2023 (INSEE 2023)
- La sous-traitance, inter ou intra-nationale, est en constante augmentation : ainsi, le taux de recours à la sous-traitance est passé de 13,5% en 2014 pour les entreprises françaises à 38,2% en 2021 (INSEE, s. d.) (INSEE 2024). Notons également que le recours à la sous-traitance augmente avec la taille de l'entreprise : en 2021, 83,1% des entreprises de plus de 250 salariés y ont recours contre 37% pour celles de moins de 50 salariés (INSEE 2024).

Les activités confiées à ces travailleurs atypiques sont multiples : services aux entreprises, logistique, services administratifs et financiers, construction, ingénierie…(« Tout savoir avant de se lancer dans l'externalisation d'activité », s. d.).

Plus récemment, les plateformes de la « *gig* économie », telles qu'Uber, Deliveroo, Mechanical Turk ou Upwork, ont transformé le paysage de l'emploi. Ces plateformes permettent à des millions de travailleurs de trouver des opportunités professionnelles de manière flexible et souvent à court terme, en mettant en relation travailleurs non-salariés et employeurs. Ces plateformes ont non seulement modifié la façon dont les individus trouvent du travail, mais elles ont également transformé les attentes

en matière de relations de travail. Les travailleurs des plateformes *gig* sont souvent des indépendants, auto-entrepreneurs, disposant de compétences techniques et parfois rares sur le marché[2].

Les recherches et publications universitaires factualisant l'utilisation de plus en plus importante, par les entreprises, des travailleurs atypiques ont été importantes ces dernières années. Ainsi en particulier des travaux de Cappelli & Keller, qui décrivent les différentes catégories d'emplois et l'évolution des approches entrepreneuriales (Cappelli et Keller 2013) ou encore les travaux dirigés par Bernard Gazier pour le CNIS sur la diversité des formes d'emploi (Gazier 2016).

Les raisons stratégiques qui ont poussé à la hausse de ces formes d'emploi

Le **recours croissant aux formes non-traditionnelles d'emploi** par les entreprises s'explique par plusieurs raisons stratégiques.

Les entreprises adoptent ces nouvelles formes d'emploi principalement pour des **raisons financières et de développement stratégique** (« Recourir à la sous-traitance », s. d.). La flexibilité des contrats commerciaux permet de réduire les coûts fixes liés à l'embauche traditionnelle, tels que les charges sociales et les avantages sociaux. De plus, elle permet aux entreprises d'adapter leur masse salariale en fonction des besoins immédiats et des fluctuations de marché. Cette agilité est particulièrement précieuse dans les secteurs en rapide évolution, comme la recherche et développement (R&D) où l'innovation et la réactivité sont cruciales.

Les entreprises qui sont concentrées sur leur cœur de métier ont les meilleures rentabilités : c'est ce que montre une étude de Bain & Company réalisée en 2021 (Manageris, 2021). En effet, il est considéré que la diversification des activités conduit à un affaiblissement de la position concurrentielle sur les métiers de base : les ressources sont diluées et les synergies peu exploitées. La logique poursuivie est celle de l'optimisation du capital : il doit dégager le maximum de rentabilité et donc pour cela il convient que les entreprises soient concentrées sur leur cœur de métier.

Les actionnaires poussent donc régulièrement les entreprises à revoir leur stratégie et portefeuille d'activités, dans cette logique de concentration sur les cœurs de métiers. Et ce, quitte à céder des branches d'activités, organiser des scissions dans les groupes. Les conglomérats flamboyants des années 1990 et 2000 n'ont plus la cote : les General Electrics (« General Electric : la chute d'une icône

[2] Cf à titres d'exemples : (« Présentation de la société Malt », s. d.; « Présentation de la société Comet », s. d.)

américaine » 2018), Johnson & Johnson, Toshiba doivent se réinventer et ne sont plus regardés comme des modèles à suivre (Les Echos 2021).

Cette logique de concentration a conduit les entreprises à déployer des stratégies de *Make or Buy* à l'intérieur de ces activités-cœur, en conservant en interne ce qui était considéré comme créant de la valeur (exemple de la Recherche & Développement, du marketing…) et à externaliser ce qui pouvait être perçu comme des commodités (exemple de la comptabilité, des activités de back-office (« Externaliser certaines activités de son entreprise », s. d.)…). Si les approches de *Make or Buy* sont différentes suivants les secteurs d'activité et les entreprises, la conséquence est partout la même : des acteurs avec des statuts différents coexistent dans les entreprises. Pour notre part, nous sommes convaincus que tous participent à leur échelle à la création de valeur de celle-ci, sans être néanmoins dans la même forme d'emploi.

Cette situation s'est accentuée dans le cadre de l'internationalisation des entreprises.

La mondialisation, couplée à la digitalisation, a ainsi favorisé l'essor des formes non-traditionnelles d'emploi. La globalisation des marchés et l'accès facilité aux talents internationaux via les plateformes digitales permettent aux entreprises de trouver les compétences nécessaires sans les contraintes géographiques. Les plateformes *gig*, en particulier, illustrent comment la digitalisation a transformé les méthodes de travail et de collaboration, offrant aux entreprises un accès à une main-d'œuvre flexible et souvent moins coûteuse.

Les motivations collaborateurs

Dans les années récentes, le développement des formes non traditionnelles d'emploi n'est plus uniquement le fait des entreprises, qui voient là une opportunité d'accélérer leurs évolutions stratégiques et l'optimisation de leurs coûts salariaux. Ce sont **certains salariés** qui **se sont mis à réclamer ces contrats spécifiques, ne plus rechercher le sacro-saint « contrat à durée indéterminée ».** Ainsi, 37% des moins de 31 ans, en 2023, déclarent une préférence pour le statut d'indépendant, soit presque le double de leurs aînés (21%)(Ponton et al., 2023).

Les raisons présentées par ces collaborateurs sont multiples : sentiment de liberté, ne pas dépendre d'un seul patron, choisir quand et où travailler, ne pas s'enfermer dans une entreprise, s'ouvrir à la diversité en travaillant dans plusieurs sociétés… Ces jeunes actifs qui préfèrent être indépendant souhaitent « choisir leurs clients ». Ils se posent directement en tant que prestataires de services, qui amènent leurs compétences à des entreprises. Nous ne sommes plus ici dans une forme non

traditionnelle d'emploi subit (CDD court, temps partiel…) mais bien dans une approche différente de l'emploi, permettant de « combiner sécurité et liberté »(« "Ce n'est pas la vie que je veux": pourquoi le CDI n'est plus le Graal de la génération Z », 2023) : la carrière n'est plus linéaire, dans une seule ou peu d'entreprises, elle se construit et s'enrichit des contextes multiples. La formule de Robin Chase, co-fondatrice de la société Zipcar facilitant l'échange de véhicules entre particuliers, en certes simpliste mais surtout explicite et illustratrice de ces transformations des emplois : « Mon père a eu un emploi tout au long de sa vie, j'aurai six emplois dans ma vie, et mes enfants auront six emplois en même temps »[3].

Ces **tendances sociétales** observables chez les jeunes actifs se retrouvent dans l'ensemble des travailleurs, en particulier la perte de confiance dans l'entreprise : seuls 21% des salariés font « entièrement confiance » aux dirigeants de leur entreprise (Baron 2023). Aussi, tous ont fait évoluer leurs attentes depuis la crise sanitaire de 2020 : 58% des salariés affirment ainsi que leur rapport au travail a changé. Une grande majorité des salariés, 81%, affirme que l'enjeu de bien-être est prioritaire au sein de l'entreprise (contre 56% en 2018) (« L'après-Covid : quelles attentes à l'égard de l'entreprise ? »,2020).

Les impacts déjà observés sur les relations employeurs / employés

Depuis plusieurs années, et cela s'est amplifié depuis la crise sanitaire liée à la covid, le monde du travail a subi des transformations radicales(« Evolution des modes de travail, défis managériaux : comment accompagner entreprises et travailleurs ? » 2023). L'éloignement physique des salariés de leur lieu de travail, facilité par le télétravail, et l'éloignement psychique, lié à l'évolution des valeurs et attentes des jeunes travailleurs, ont des conséquences importantes sur les relations employeurs / employés.

L'éloignement physique des salariés a également des conséquences négatives. Une étude menée par McKinsey révèle que 40% des managers estiment que le télétravail réduit la collaboration et la communication entre les équipes (McKinsey, s. d.). La perte de contacts informels, souvent essentiels pour la cohésion d'équipe et l'innovation, la motivation, est un des défis majeurs. De plus, certains travailleurs peuvent ressentir un isolement accru, ce qui affecte leur bien-être et leur productivité.

L'éloignement psychique peut également se traduire par une diminution de l'engagement et de la fidélité des salariés envers leur employeur (Gallup Inc 2017). Comme nous l'avons vu précédemment,

[3] Robin Chase a publié en 2015 « Peers Inc. ».La phrase citée n'est pas dans son livre mais présente sur les sites des réseaux sociaux qui partagent ses conférences.

les jeunes travailleurs ont des attentes renouvelées envers l'entreprise. Ainsi, les jeunes travailleurs sont moins enclins à rester longtemps dans une entreprise si celle-ci ne répond pas à leurs attentes en termes de valeurs et de culture. Cette volatilité accrue pose un défi significatif en termes de rétention des talents et de développement puis continuité des compétences.

L'ouvrage "Employee Engagement in Theory and Practice" (Truss et al. 2013) analyse les différents facteurs influençant l'engagement des employés, notamment l'alignement des valeurs personnelles et organisationnelles. Les auteurs y soulignent que la cohérence entre les discours et les actions des entreprises est cruciale pour maintenir un haut niveau d'engagement.

Les employeurs ne sont pas aveugles face à tous ces changements : ils ont rapidement et bien identifié les risques, comme en témoignent le développement des baromètres sociaux internes, favorisé par la digitalisation de l'économie et les possibilités de benchmark, le renouveau des « cultures d'entreprises » et les appels à des dialogues renforcés via le feedback (Gallup Inc 2024).

Les risques pour l'entreprise liés au développement de ces formes d'emploi atypiques

Les premiers risques identifiés sont ceux liés à la perte de contrôle et de supervision, qui sont un des éléments essentiels du contrat de travail(« Les élements essentiels du contrat de travail | Avocats.cd », s. d.). Lorsqu'une entreprise engage des travailleurs non-salariés, elle peut en effet avoir moins de contrôle direct sur leurs activités quotidiennes. Contrairement aux salariés, ces travailleurs ont souvent plus de liberté dans la façon dont ils accomplissent leurs tâches. Cela peut entraîner des **difficultés en termes de supervision et de gestion des performances**, car l'employeur a moins de visibilité sur le travail effectué, en particulier si les travaux sont réalisés « hors les murs » de l'entreprise. La perte de contrôle direct peut également affecter la qualité et la cohérence du travail fourni, car la coordination est plus complexe, et donc nuire à la relation de confiance entre l'employeur et le travailleur non-salarié (Vayre 2019).

Ensuite ce sont les risques juridiques liés au statut d'emploi : le recours aux travailleurs non-salariés peut entraîner des **risques juridiques pour les employeurs**. Dans certains cas, les travailleurs indépendants peuvent être considérés comme des salariés selon la législation en vigueur. Cette requalification (Chommaux et al. 2018) peut entraîner des litiges juridiques, des amendes et des obligations supplémentaires pour l'employeur, ce qui peut avoir un impact négatif sur la relation employeur-salarié. Ce risque a un effet sur les relations entre l'employeur et les travailleurs non-salariés : pour éviter ce risque de requalification, l'employeur, via la RH, peut pousser à limiter au maximum les relations avec les travailleurs non-salariés. Par exemple en ne les incluant pas dans les

réunions d'équipe, en ne leur donnant pas accès à la restauration collective (ou alors à des prix prohibitifs car ils ne bénéficient pas de la subvention de l'entreprise), en ne leur permettant pas d'accéder à des actions de montée en compétence, ou encore en ne leur permettant pas d'accéder à la formation.

Les risques engendrés par ce développement du travail non salarié peuvent également s'identifier dans l'organisation, et plus exactement dans la culture de l'entreprise. Les salariés permanents pourraient ressentir un sentiment de déconnexion ou de méfiance envers les travailleurs indépendants, ce qui peut nuire à la cohésion et à la collaboration au sein de l'organisation. La différence de statut et de traitement entre les salariés et les travailleurs non-salariés peut également créer des tensions et des inégalités, ce qui peut affecter la relation employeur-salarié. S'assurer de l'alignement des travailleurs non-salariés avec les valeurs de l'entreprise est créateur de rentabilité (Bush et Balven 2021) .

Enfin, **l'augmentation de ces travailleurs non-salariés peut avoir un impact sur l'engagement des acteurs au sein de l'entreprise**. Les travailleurs non-salariés peuvent être moins engagés et moins loyaux envers l'entreprise dans laquelle ils sont en mission que les salariés permanents – ce qui semble logique puisqu'ils ont une relation distanciée, et pas que juridique, avec leur employeur. En raison de leur statut précaire et de leur manque de sécurité d'emploi, les travailleurs indépendants peuvent être plus enclins à rechercher plus facilement de meilleures opportunités ailleurs. Ce qui peut ensuite entraîner une rotation plus élevée du personnel et une perte de connaissances et d'expertise pour l'employeur.

1.1.2. Un changement de paradigme pour les RH, qui évoluent vers la notion de *Total Talent Management* ou *Global Workforce*

Le rôle traditionnel des RH et son évolution

Originellement fondée sur des méthodes d'administration du personnel, les responsables RH ont vu leurs activités profondément évoluer (Lenoir 2020), pour accompagner les transformations des entreprises et intégrer les attentes de celles-ci. Ces différentes dimensions d'actions des RH sont présentées par Dave Ulrich dans sa matrice : expert administratif, champion des salariés, agent de changement et partenaire stratégique (Ulrich 1996).

Source : (« Modèle d'Ulrich », s. d.)

Les **RH sont aujourd'hui considérées comme un levier fondamental de la performance de l'entreprise**, une source de son avantage concurrentiel. Dans le domaine des compétences, il est attendu des RH qu'ils soutiennent les objectifs opérationnels en mettant à la disposition les compétences attendues pour atteindre ces objectifs. Ainsi, les RH ont pour actions d'identifier les compétences existantes dans l'entreprise, de prévoir - avec les opérationnels – les besoins (on parle de GEPP pour Gestion de l'emploi et des parcours professionnels ou de SWP pour *Strategic workforce planning*), de construire une stratégie et de la déployer pour combler les écarts de compétence (via de la formation, des reconversions professionnelles, des recrutements ou encore un ajustement de la main d'œuvre) (SQORUS 2023).

La notion de Total Talent Management

Les RH peuvent-ils atteindre leurs objectifs sur la gestion des compétences en s'intéressant uniquement aux ressources directement employées par l'entreprise, à savoir les salariés en contrat à durée indéterminée, soit la forme traditionnelle d'emploi ? Poser cette question est déjà y répondre par la négative.

La prise de conscience de l'émergence de travailleurs atypiques, puis leur classification, a conduit à l'émergence de la notion de **Total Talent Management, qui peut être définie comme une « politique de gestion de carrière qui vise à prendre en compte tous les talents utilisés par l'entreprise, quel que soit leur statut professionnel, dans les pratiques stratégiques, organisationnelles ou RH »**(Naedenoen, Pichault, et McKeown 2024). Cette nouvelle approche stratégique a émergé progressivement, en réponse aux besoins changeants des organisation en matière de gestion des

talents : Peter Cappelli a écrit sur la gestion des talents et a abordé l'idée de l'intégration des talents qu'ils soient internes ou externes (Cappelli 2008), Helen Francis a étudié les opportunités et défis de cette gestion des talents dans un contexte de main d'œuvre diversifiée(Francis 2006) et Anna Tavis a souligné l'importance de l'approche globale dans la gestion des talents pour répondre aux besoins changeants des organisations(Tavis et Russo 2016).

En synthèse, les talents sont partout et sont « inhérents à chaque personne »(Buckingham et Vosburgh 2001). Il est donc nécessaire d'avoir une approche globale, un Total Talent Management. C'est pourquoi nous prenons dans notre étude l'ensemble des acteurs de l'entreprise, soient tous ceux qui perçoivent une rémunération au titre de leur travail, qu'ils soient salariés ou non. Selon la classification proposée par Cappelli et Keller (Cappelli et Keller 2013) nous intégrons donc les travailleurs en co-emploi, en contractualisation directe et sous un contrat de sous-traitance, en complément des employés directs.

Quels avantages de la notion de Total talent Management ? De la nécessité de manager différemment et globalement tous les travailleurs.

Les avantages à déployer une approche de Total talent management sont multiples. Tout d'abord faire face à la pénurie de compétences. En s'autorisant à recruter sous tout type de contrats (salariés, consultants, freelances…), l'entreprise peut plus facilement trouver et intégrer les compétences qui lui manquent. Dans un contexte ou 87% des entreprises déclarent souffrir d'un manque de compétences (McKinsey 2021), il est nécessaire de limiter tous les freins à cette recherche des meilleures compétences, dont le statut du collaborateur.

Ensuite, une approche Total talent management permet de rationaliser les coûts de main d'œuvre : les coûts de recrutements des salariés, parfois importants, surtout lorsqu'ils sont ratés, sont moindres lorsqu'on fait appel à des externes comme les freelances (Kicklox 2023). La gestion des talents est alors maximisée.

Puis, gagner en flexibilité et agilité : en intégrant les talents internes et externes, le Total talent management permet aux organisations d'adapter rapidement ses effectifs en fonction des besoins. Ainsi, par exemple, à la fin d'un projet, ne se pose plus la question de l'emploi des salariés qui ont œuvré sur ce projet.

Grâce à cette approche globale, les entreprises peuvent également peuvent favoriser la diversité et l'innovation. L'intégration de talents externes facilite l'apport de nouvelles perspectives et idées, tandis que le développement des talents internes favorise la créativité et l'apprentissage continu.

Enfin, une approche globale de la gestion des talents facilite la planification de la relève en identifiant et en développant les talents internes pour des postes clés, puisque les postes qui le sont moins sont occupés par des travailleurs non-salariés. Cela permet de préparer l'organisation aux départs et aux promotions, assurant ainsi une continuité et une stabilité, en gardant une attractivité interne pour les salariés.

En synthèse, **le Total talent management permet à l'entreprise de gagner en performance**, donc d'accroître la rentabilité des actifs (dont la main d'œuvre) de celle-ci.

Est-ce qu'une approche TTM présente des limites ?

Si 97% des entreprises qui ont mis en place une approche globale des talents s'estiment « extrêmement satisfaites » ou « très satisfaites »(Randstad Sourceright 2021), la mise en œuvre d'une approche de Total talent management peut cependant présenter des limites.

Nous avons vu ci-dessus que la mise en place d'une approche TTM nécessitait de plus intégrer les travailleurs sous contrat atypiques, afin de tirer plus de valeur de l'ensemble du capital humain de l'entreprise, avec un risque de requalification juridique des contrats existants avec ces travailleurs externes. Ces risques juridiques sont les premiers relevés par les RH, comme nous le verront plus en détail dans l'étude terrain ci-après.

Au-delà de ces risques de conformité, c'est l'organisation dans son ensemble qui pourrait être confrontée à des difficultés lors de la mise en place d'une approche TTM.

D'abord dans l'alignement de tous les acteurs : ce sont tous les départements concernés dans l'entreprise qui doivent être intégrés, et alignés, lors de la mise en place d'une approche TTM : les opérationnels qui au quotidien ont sous leur responsabilité ces travailleurs, les achats qui facilitent l'approvisionnement de l'entreprise en ressources externes et les RH qui sont les pivots de cette approche TTM. Cet alignement peut être rendu difficile car une approche TTM complexifie forcément la gestion des personnels, puisque toutes les catégories de personnel sont concernées.

Ensuite dans le domaine des coûts. **Une approche TTM nécessite d'investir, avant d'en tirer profit**, si elle est bien conduite : coûts d'intégration des travailleurs atypiques, formation de ceux-ci, octroi

potentiel d'avantages complémentaires… Ces dépenses vont peser sur les résultats de l'entreprise et elles seront d'autant plus importantes que les taux de rotation de ces travailleurs atypiques seront élevés.

Puis concernant les personnels en contrats historiques. Quelle serait leur réaction à une plus grand intégration des TNS ? Si les travailleurs externes n'identifient plus de différenciation entre eux et ces travailleurs, une baisse de leur engagement est-elle à craindre, avec des conséquences éventuelles sur leur productivité ?

Enfin concernant la sécurité des actifs et des biens de l'entreprise. Donner accès à des externes aux actifs clés de l'entreprise, à ses données, à ses brevets, augmente les risques sur le maintien de ces actifs à l'usage unique de l'entreprise. Cette question de la confidentialité est un sujet complexe à traiter avec des externes, en particulier quand ils restent peu de temps dans l'entreprise.

Quelles conditions pour mettre en œuvre une politique de TTM ?

Le Total talent management vise à intégrer tous les collaborateurs, y compris les externes, à l'entreprise, en développant leur sentiment d'appartenance.

Pour permettre cela, les entreprises peuvent offrir des formations aux valeurs de l'entreprise, quel que soit le statut du collaborateur. Aussi certaines entreprises déploient des processus d'*onboarding* et d'*outboarding*, pour favoriser l'intégration des collaborateurs. Avec l'objectif que personne ne se sente exclu. Certaines entreprises proposent même des avantages sociaux à ces ressources externes, comme les tickets restaurant ou l'accès aux prestations des Comités d'établissement (Kicklox 2023).

Pour mettre en œuvre une politique de soutien aux talents externes, qui ne sont plus considérés comme de simples prestataires techniques réalisant des tâches à bas coûts avec une valeur ajoutée si limitée qu'il n'est pas nécessaire de s'y intéresser, les entreprises favorables à cette approche TTM essaient de créer une culture d'entreprise commune, intégrant toutes les composantes du capital humain, et permettant donc un engagement maximal(Kicklox 2023).

Concrètement, les départements RH des entreprises dans lesquelles les travailleurs atypiques sont fortement représentés choisissent de s'intéresser à ces travailleurs dans de nombreux champs : leur rémunération, leur formation, leur carrière et donc mobilité intra et hors entreprise, leur protection sociale… Au-delà d'une approche RH traditionnelle, et donc en ne se retranche pas derrière la forme juridique des contrats et le risque de requalification sous CDI des liens de travail avec des prestataires

externes. L'étude terrain ci-après aura notamment pour objet d'analyser le rôle effectif de DRH en France dans le développement de cette approche TTM, intégrant les travailleurs non-salariés.

Finalement, une des conditions requises pour mettre en œuvre une approche TTM, si ce n'est la condition principale, est **l'implication de tous les acteurs de l'entreprise**. Les entreprises motrices de cette approche TTM en font un projet d'entreprise, et formalisent les modalités de mise en œuvre de ce TTM. Elles posent clairement les bases et fixent les objectifs, les partagent avec tous les acteurs internes voire externes. Ces entreprises mettent en œuvre des actions visant à aligner les parties prenantes, à renforcer leur coordination, pour faciliter la communication entre les acteurs, car ce sont des conditions nécessaires pour réussir. Elles adoptent ainsi l'approche holistique présentée par Peter Senge sur la gestion des organisations(Senge 2015).

1.2. Pourquoi est-il important d'engager l'ensemble des salariés ?

Une gestion efficace des performances au sein de l'entreprise repose sur la performance individuelle des collaborateurs, leur développement personnel, ainsi que leur niveau d'engagement.

L'engagement des salariés est devenu un enjeu stratégique crucial pour les entreprises. Il soutient sa compétitivité, sa croissance. Ainsi, l'avènement du concept d'engagement a supplanté d'autres notions traditionnellement utilisées dans le pilotage des ressources humaines. Nous allons voir pourquoi il est essentiel d'engager l'ensemble des salariés et quelles stratégies sont déployées pour y parvenir, tout en examinant le rôle fondamental des ressources humaines dans ce contexte.

1.2.1. L'avènement du concept d'engagement a supplanté d'autres notions dans le pilotage de l'Humain en entreprise

L'Engagement au Travail : Théories et Perspectives

De la Motivation ... : La Théorie de Elton Mayo

Avant d'aborder le concept d'engagement, il est essentiel de comprendre la notion de motivation telle qu'introduite par Elton Mayo (1880-1949), professeur de psychologie industrielle australien. Dans son ouvrage *"The Human Problems of an Industrial Civilization"* (1933), Mayo souligne que les **facteurs sociaux** et les **relations humaines** jouent un rôle clé dans la productivité et la satisfaction au travail,

surpassant souvent l'impact des **conditions physiques**. . Pionnier de la théorie des relations humaines, Mayo a souligné l'importance de considérer les aspects sociaux et psychologiques des travailleurs pour améliorer à la fois leur productivité et leur satisfaction au travail. Ses recherches et expériences ont démontré que l'attention portée aux besoins et au bien-être des employés pouvait influencer positivement leur motivation et, par conséquent, leur performance. À la fin de son ouvrage, Mayo discute largement de l'impact des **groupes sociaux** et de l'appartenance à ceux-ci sur la **motivation** et l'**efficacité** des travailleurs. (Mayo 2004, Chapitre 5 : "Conclusions and Implications")

... à l'engagement : Charles Kiesler et Frederick Herzberg

C'est Charles Kiesler qui, dans les années 60, développe ces notions pour introduire le concept d'engagement, soulignant l'importance d'une implication émotionnelle et cognitive des salariés pour atteindre des niveaux élevés de performance et de satisfaction au travail ; les comportements sont la résultante manifeste de l'engagement, où les actes engagent tout un chacun. Dans son ouvrage fondamental sur la théorie de l'engagement « The psychology of Commitment » il y définit l'engagement en psychologie : « *L'engagement est le lien qui unit un individu à ses actes* » (Kiesler 1971, p.65).

Ce concept englobe divers aspects tels que la satisfaction au travail, la loyauté envers l'entreprise et le sentiment d'appartenance. L'engagement se traduit par une forte motivation et un réel désir de s'investir dans la réalisation des objectifs de l'entreprise.

En parallèle, Herzberg renforce cette perspective en affirmant que la motivation des employés repose sur la satisfaction des besoins de confort et de sécurité (besoins socioéconomiques qui peuvent être source de démotivation), ainsi que des besoins d'estime et d'accomplissement (besoins de réalisation de soi qui sont source de motivation) (Montuclard 1960). Ces éléments n'étant pas liés, il sera important de prendre en compte ces deux aspects pour engager ses collaborateurs.

Les facteurs d'engagement : Théorie de Herzberg et de Hackman & Oldham

Frederick Herzberg a renforcé les positions d'Elton Mayo concernant la motivation au travail dans son ouvrage intitulé **"The Motivation to Work"** publié en 1959, écrit en collaboration avec Bernard Mausner et Barbara Bloch Snyderman. Herzberg y développe la théorie des deux facteurs (ou théorie de la motivation-hygiène), qui distingue les facteurs de satisfaction (motivation) et les facteurs d'insatisfaction (hygiène). "*What makes people happy is what they do or the way they're utilized, and what makes people unhappy is the way they're treated*."(Herzberg, Mausner, et Snyderman 2011,

p.52). Ces éléments relèvent de la qualité de vie au travail (QVT), du développement de carrière et de l'autonomie dans les tâches professionnelles. "Motivators, such as achievement, recognition, the work itself, responsibility, and advancement, are the factors that bring about positive job attitudes."(Herzberg, Mausner, et Snyderman 2011, p. 55)

A la fin des années 70, Hackman et Oldham ont approfondi cette perspective en identifiant cinq facteurs clés de motivation dans chaque poste, dans leur ouvrage **"Work Redesign"** (Hackman et Oldham 1980). La théorie des caractéristiques de l'emploi se constitue avec :

- La variété des compétences "*When jobs are high on skill variety, the work is not only more meaningful to employees, but they also find it more stimulating and engaging.*" (Hackman et Oldham 1980, p.78).
- L'identité de la tâche "*Jobs that score high on task identity give employees the opportunity to see a job through from beginning to end, which increases their commitment and involvement.*" (Hackman et Oldham 1980, p.78).
- La signification de la tâche "*When employees perceive their work as significant, they are more likely to feel that their contributions are valuable and that their job is worthwhile.*" (Hackman et Oldham 1980, p. 79).
- L'autonomie "*Autonomy in the job gives employees a sense of ownership and control over their work, which can lead to increased job satisfaction and motivation.*" (Hackman et Oldham 1980, p.114).
- La rétroaction "*Feedback is critical as it informs employees about the effectiveness of their performance, helping them to adjust and improve continuously.*" (Hackman et Oldham 1980, p.114).

Dans l'entreprise, l'Engagement commence par la promesse employeur

La "promesse employeur", également appelée "proposition de valeur employeur" (Employer Value Proposition ou EVP), est souvent vue comme une partie de l'alliance psychologique entre l'employeur et l'employé. Rousseau définit l'alliance psychologique comme les croyances mutuelles et les obligations perçues entre les deux parties (Rousseau 1995) . La promesse employeur implique donc ce que l'organisation s'engage à fournir à ses employés en échange de leur engagement et de leur performance.

L’engagement des collaborateurs trouve son origine dans la promesse faite par l’employeur. Cette promesse qui regroupe les valeurs, les missions et la vision de l’entreprise, renforce l'engagement des travailleurs. Plus cette promesse est tenue de manière tangible, plus l'engagement est fort.

Ainsi la gouvernance de l’entreprise, définie par la direction, souvent orchestrée par la Direction des Ressources Humaines (DRH) et mise en œuvre au sein des équipes, constitue la source même de l’engagement des effectifs. On peut utiliser la métaphore de l'“alignement tête-corps-cœur”, empruntée à la médecine douce, pour souligner l'importance pour l’entreprise d’être en harmonie avec sa promesse. Avec une base solide d'alignement, les collaborateurs seront engagés, impliqués et motivés.

On comprend alors qu’au début du processus d’engagement, le travail sur **la promesse et sa communication** constitue les fondements de celui-ci. L’engagement des collaborateurs trouve ses racines au niveau des dirigeants.

Ambler et Barrow introduisent la notion de marque employeur, qui est étroitement liée à la promesse employeur (Ambler et Barrow 1996). La marque employeur englobe les valeurs, la culture et les pratiques de l'entreprise qui sont perçues et vécues par les employés. La promesse employeur est ainsi une partie intégrante de la marque employeur, reflétant ce que l'entreprise promet en termes de culture, de mission et de valeurs organisationnelles.

La communication se positionne comme le premier levier pour favoriser l'engagement, la marque employeur étant au cœur de cette stratégie. Il est capital que les actions marketing qui la régissent reflètent la réalité du terrain, au risque de créer du désengagement.

Les 3 dimensions de l’engagement : cognitif, émotionnel, actionnel

Kahn est l'un des premiers chercheurs à définir l'engagement au travail en termes de l'intégration de soi au travail, en mettant l'accent sur l'engagement personnel. Kahn définit cet engagement personnel comme Kahn définit l'engagement personnel comme l'implication et l'expression de son être physique, mental et émotionnel dans l'accomplissement de ses rôles professionnels :

- L'engagement physique : l'implication corporelle dans les tâches.
- L'engagement cognitif : l'implication mentale et intellectuelle dans le travail.
- L'engagement émotionnel : l'implication émotionnelle dans le travail, y compris l'expression des émotions et des sentiments.

À l'inverse, le désengagement personnel est décrit comme le recul et la protection de son être physique, mental et émotionnel lors de l'accomplissement des rôles professionnels (Kahn 1990).

Cette approche holistique diffère de nombreuses autres théories. L'accent mis par Kahn sur la présence psychologique et les conditions de l'engagement personnel complète la théorie de la motivation et de l'hygiène de Herzberg et le modèle des caractéristiques de l'emploi de Hackman et Oldham.

Kahn a proposé que trois conditions psychologiques influencent l'engagement au travail (Kahn 1990):

- Signification (*Meaningfulness*) : La mesure dans laquelle un individu trouve son travail important, précieux et utile.
- Sécurité (*Safety*) : La mesure dans laquelle un individu se sent libre de montrer son vrai soi sans crainte de conséquences négatives pour son image, son statut ou sa carrière.
- Disponibilité (*Availability*) : La mesure dans laquelle un individu perçoit qu'il possède les ressources physiques, émotionnelles et psychologiques nécessaires pour s'engager pleinement au travail.

Kahn a étudié l'influence des facteurs contextuels et organisationnels sur les niveaux d'engagement des employés (William A. Kahn 1992). Il explore comment les interactions avec les collègues et les supérieurs, ainsi que les caractéristiques des tâches et les dynamiques de groupe, influencent l'engagement. Les recherches de Kahn ont jeté les bases de nombreuses études ultérieures sur l'engagement au travail, influençant à la fois la théorie et la pratique dans les domaines de la gestion des ressources humaines et du comportement organisationnel.

Cette approche intégrée et contextuelle démontre que l'engagement dans l'entreprise doit être envisagé pour l'ensemble des travailleurs, y compris les contributeurs externes, qui interagissent avec les salariés et participent au succès de l'entreprise.

Pourquoi est-il important que l'ensemble des professionnels soient engagés ?

« *La compétence appartient au salarié, et elle n'est jamais acquise à l'entreprise puisqu'elle dépend de l'engagement du salarié lorsqu'il est dans l'entreprise, mais également du fait qu'il y reste.* »(Barabel et al. 2020, p.47). Il est crucial pour une entreprise que l'ensemble de ses professionnels soient engagés. Les recherches l'ont démontré, la productivité et la performance organisationnelle sont étroitement liées à l'engagement des employés. Les collaborateurs engagés sont plus motivés et

investissent davantage d'efforts dans leur travail, ce qui se traduit par une meilleure qualité de travail et une plus grande efficacité. Cette dynamique améliore la performance globale de l'organisation.

L'engagement des employés constitue un élément fondamental des stratégies des Directions des Ressources Humaines pour la gestion de la main-d'œuvre. En effet, un fort engagement des employés génère plusieurs retombées positives essentielles pour la croissance de l'entreprise. Parmi celles-ci, on trouve la réduction du taux de rotation du personnel. Des employés satisfaits et engagés sont moins susceptibles de quitter l'entreprise. Les conséquences financières sont directes avec la diminution des coûts liés au recrutement, à la formation et à l'intégration de nouveaux employés(Saks 2006).

De plus , l'engagement renforce la culture organisationnelle. Les collaborateurs engagés sont plus enclins à partager des idées nouvelles et à soutenir leurs collègues. Une culture d'entreprise positive, nourrie par l'engagement, encourage l'innovation, la créativité et la prise de risques. Ces éléments sont cruciaux pour la réussite à long terme de l'entreprise (Bakker et Schaufeli 2008) et sa compétitivité sur le marché (Fink 2013).

Une autre conséquence positive de l'engagement au travail est l'amélioration du bien-être et de la santé mentale des employés. Les employés engagés éprouvent moins de stress et d'épuisement professionnel, ce qui améliore leur santé mentale et leur qualité de vie. Cela conduit également à une réduction des absences pour maladie et des coûts associés (Schaufeli et Bakker 2004).

Ainsi, l'engagement des professionnels est un levier clé pour optimiser la performance organisationnelle, réduire les coûts opérationnels, renforcer la culture d'entreprise et améliorer le bien-être des employés. Ces multiples avantages démontrent l'importance d'une politique active d'engagement au sein des entreprises. Il est également majeur de comprendre que l'engagement doit s'inscrire dans la durée : il ne se construit pas en une seule action ou en quelques mois, mais se travaille continuellement à travers des politiques RH, des actions quotidiennes et des rituels.

Avènement de la notion de l'engagement

Comme évoqué plus haut, l'engagement des travailleurs contribue à réduire l'absentéisme et le turnover. Il a également un impact direct sur la satisfaction des clients, car des employés motivés et satisfaits offrent un meilleur service, ce qui peut fidéliser les clients et améliorer les résultats financiers (Gallup Inc 2017). De plus, l'engagement des collaborateurs les rend plus susceptibles de contribuer à l'innovation et à la créativité au sein de l'entreprise, des éléments essentiels pour rester compétitif dans un marché dynamique (Vladić, Maletič, et Maletič 2021).

Mais au-delà de ces avantages directs, l'engagement représente aussi un besoin pour faire face à un monde en pleine mutation.

Avec l'avènement du télétravail et de la digitalisation, les méthodes traditionnelles de mesure du travail, telles que le contrôle des horaires et de la présence, deviennent obsolètes. La rationalité managériale traditionnelle, fortement influencée par les principes de Taylor, est en train de se renouveler. Ce renouveau se caractérise par une transition de modèles rigides de prescription vers des approches favorisant l'initiative individuelle et l'autonomie des employés. Dans une revue de la recherche sur le télétravail, Bailey et Kurland discutent de l'importance de la gestion de la performance et de l'engagement dans des environnements de travail flexibles (Bailey et Kurland 2002).

D'autre part, les tensions sur le marché du travail, accentuées par la pénurie de talents et la concurrence accrue pour les postes clés, rendent crucial le maintien de l'engagement des employés. Remplacer des talents précieux devient de plus en plus difficile et coûteux (*Harvard Business Review* 2000).

Pour ces raisons, les entreprises ne peuvent se priver de concentrer des efforts sur l'engagement de l'ensemble des professionnels qui la composent.

1.2.2. Comment faire en sorte que les professionnels soient engagés ?

Les politiques d'engagement et leurs leviers

L'engagement des employés ne se limite pas à une responsabilité exclusive de la Direction des Ressources Humaines (DRH). En fait, comme nous l'avons vu précédemment, il commence au niveau de la direction de l'entreprise, qui est responsable de la définition des valeurs, de la vision et de la promesse employeur. Ces éléments sont essentiels pour créer une base solide sur laquelle l'engagement des employés peut se développer.

L'implication du management est également cruciale. Les managers doivent respecter et incarner les valeurs de l'entreprise, ainsi que mettre en place des rituels managériaux tels que des entretiens réguliers avec les employés, qui sont fondamentaux pour maintenir un dialogue ouvert et constructif. Ces pratiques aident à aligner les attentes, à reconnaître les contributions des employés et à identifier les opportunités de développement, renforçant ainsi l'engagement (Waller 2018).

La DRH joue un rôle central dans le déploiement des politiques d'engagement. Elle est responsable de l'onboarding, de la formation continue, de l'évaluation de la performance et de la promotion de la

culture d'entreprise. Par exemple, l'intégration efficace des nouveaux employés est essentielle pour accroître l'engagement dès le début de la relation employeur-employé (Bauer 2010). La formation continue et les opportunités de développement sont également des leviers importants pour maintenir et augmenter l'engagement (Noe 2023).

Pour aligner l'ensemble de l'organisation, la communication joue un rôle fondamental dans les politiques d'engagement. Qu'il s'agisse de la communication interne et externe, ou encore de la gestion de la marque employeur, toutes ces actions sont cruciales pour maintenir un sentiment de cohésion et de communauté au sein de l'entreprise. Une communication bidirectionnelle, transparente et inclusive, qui informe les employés et les incitent également à s'approprier les objectifs et les valeurs de l'organisation permet de s'assurer que les employés comprennent et adhèrent à la vision et aux valeurs de l'entreprise (Heller 2017). Cela vaut aussi pour soutenir la politique de recrutement et de rétention des talents : une marque employeur forte, promue à travers des canaux internes et externes, aide à attirer et à retenir les talents (Welch 2011).

"*On trouve donc des entreprises qui ont fait le choix d'investir dans les compétences de leurs salariés, ce qui suppose de remplir plusieurs conditions pour que l'investissement ne se réalise pas à perte : une valeur ajoutée produite qui permet l'investissement, un système de gestion des ressources humaines qui limite le turnover externe, faute de quoi l'investissement ne se rentabilise pas, un système managérial qui suscite l'engagement et la motivation, faute de quoi les compétences acquises demeurent inutilisées.*"(Barabel et al. 2020 p.52). L'engagement des employés est bien une responsabilité partagée qui nécessite une approche intégrée impliquant la direction, le management, la DRH et la communication. Chacune de ces composantes va créer et maintenir un environnement de travail engageant et productif.

Comment mesurer l'engagement ?

Mesurer l'engagement des employés est essentiel pour comprendre leur motivation et leur satisfaction au travail. Cette pratique est devenue un domaine en pleine expansion pour les instituts de sondage, les cabinets de conseil, ainsi que pour les développeurs d'outils technologiques, en particulier ceux spécialisés dans les sondages auprès des salariés.

L'organisation Gallup propose l'un des outils les plus connus pour mesurer l'engagement des employés : le Gallup Q12. Ce questionnaire de 12 questions couvre divers aspects de l'engagement au travail. Il fournit une vue instantanée de l'état de l'engagement au sein de l'entreprise à un moment donné.

Anonyme, il permet à chacun de répondre librement et en toute honnêteté. Le score obtenu aide l'entreprise à suivre l'engagement de ses collaborateurs.

Au-delà des questionnaires courts et récurrents, les entretiens restent des dispositifs à appliquer. Ils amènent des informations qualitatives sur l'engagement des employés. D'autant plus qu'ils sont réalisés avec les managers, managers qui sont centraux dans l'engagement du collaborateur. Ici l'échange ne sera donc pas anonyme mais il est un moment fort dans la communication bilatérale. De plus en plus d'entreprise ont recours, de façon additionnelle, à des outils technologiques qui permettent de préparer ces échanges et d'ajouter d'appréciation venant d'autres collègues proches.

Utiliser une combinaison d'outils quantitatifs et qualitatifs, tels que les questionnaires, les entretiens et les indicateurs de performance, permet d'obtenir une vue complète et précise de l'engagement au sein de l'organisation, comme le souligne Emma Bridger : "*Effective measurement of engagement involves a combination of quantitative and qualitative approaches to gain a holistic view*." (Bridger 2022 p.45)

Les DRH disposent en outre d'autres ressources pour gérer l'engagement au sein de l'entreprise. Les indicateurs de performance et de comportement permettent de mesurer ce qui se passe dans l'entreprise. Les taux de rétention, les niveaux de productivité et l'absentéisme sont des indicateurs indirects de l'engagement des employés.

1.3. Quels défis se posent aux DRH pour mettre en œuvre une politique d'engagement vers les TNS, dans une démarche de TTM ?

Dans ce contexte, au sein d'un monde VUCA[4], le rôle des directions des ressources humaines a largement évolué, se voyant challengé et devant s'adapter aux attentes des populations dont elles ont la charge. Nous avons justement vu précédemment que la population à laquelle doit s'adresser les RH évolue. Dans ce contexte, alors que l'engagement devient un pilier de la stratégie RH, quels sont les défis que posent ces deux constatations lorsque nous les mettons en regard ? Quelles sont les challenges que posent la mise en œuvre d'une politique d'engagement s'adressant, dans une

[4] VUCA : Volatile, incertain, Complexe, Ambigu. Concept développé par le collège américain de l'US Army à la fin des années 80, afin de décrire le nouveau contexte mondial multilatéral ayant émergé à la suite de l'effondrement du bloc soviétique et à la fin de la Guerre Froide (« Who first originated the term VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity)? - USAHEC Find Your Answer », s. d.)

démarche de Total Talent Management, aux travailleurs internes et externes à l'organisation, à partir de l'instant où tous contribuent à la création de valeur pour l'entreprise ?

1.3.1 Quelles sont les difficultés à la mise en œuvre d'une politique TTM par les DRH ?

Quelles activités de GRH sont impactées par une politique de TTM ?

Nous avons vu que la notion de TTM remet en question l'organisation globale de l'entreprise et sa stratégie. Dans le cadre de ce travail, nous souhaitons nous intéresser en particulier à l'impact de cette notion sur les départements de ressources humaines. Notre intention est de comprendre comment cela remet en question leur rôle et leurs missions aujourd'hui au sein des entreprises.

Pour ce faire, il nous semble important de bien comprendre les missions actuelles des DRH au sein des entreprises. Nous avons vu que leur positionnement a évolué, vers un véritable rôle de *strategic business partner*. Néanmoins, cette évolution tendancielle ne décrit pas la réalité de leurs activités quotidiennes.

Un cadre permettant de décrire ces pratiques a été développé, rappelant qu'il ne peut y avoir d'universalisme dans la façon de décrire les pratiques de gestion des RH, car si les *activités* peuvent être les mêmes, la façon de les envisager (le *discours* sur la GRH) et les *pratiques* réellement mises en œuvre dépendent nécessairement du contexte, organisationnel et culturel (Pichault et Nizet 2013). Ce postulat est essentiel dans notre travail de recherche, car il nous a conduit à vouloir dans un premier temps nous questionner sur les liens entre les activités des DRH, le contexte organisationnel et l'impact qu'aurait dès lors le basculement vers des pratiques de TTM. Dans un deuxième temps, il nous a semblé évident qu'il fallait pouvoir, dans notre travail de terrain, avoir accès à un panel d'entreprises aux contextes organisationnels variés, pour pouvoir identifier les obstacles et leviers de la manière la plus variée possible également, sans pour autant pouvoir prétendre à une exhaustivité eu égard à la dimension limitée d'un travail de mémoire de mastère.

Partant, deux grands domaines d'action des RH se distinguent: l'organisation du travail à réaliser (en un mot : qui fait quoi comment ?) et les conditions dans lesquelles ce travail est réalisé. Ils notent par ailleurs utilement, que ce second domaine a tendance à être favorisé par les DRH car les changements menés y sont plus immédiatement visibles (on peut changer relativement rapidement et de façon descendante un programme de formation ou une grille de rémunération par exemple).

S'inscrivant dans le cadre théorique du contextualisme de Pettigrew, un cadre descriptif des différentes conventions de GRH au sein d'une entreprise est mis en évidence, permettant de décrire la façon dont s'exercent les pratiques de GRH (*contenus*) en fonction des *contextes* (facteurs propres à l'organisation ou externes influant sur les contenus et leur évolution) et des *processus* (initiatives des acteurs de l'organisation et rapports de pouvoirs susceptibles de modifier les contenus).

La notion de "convention" se rapporte à un « *ensemble de repères auxquels des individus, confrontés à des situations incertaines, se réfèrent pour décider des comportements qu'ils vont adopter »* (Pichault et Nizet 2013, p.15). Nous avons fait le choix, dans ce cadre de ce travail nécessairement limité par sa forme, de ne pas explorer plus avant les relations entre conventions de GRH et mise en œuvre du TTM, mais il nous semble que cela pourrait constituer une piste de recherche future qui permettrait de mieux comprendre encore les critères de réussite ou d'échec de la mise en œuvre des politiques de TTM.

Ainsi est distingué un ensemble d'activités, qui peuvent s'exercer de manière différente selon les conventions de GRH. Ces activités sont : l'entrée (sourcing), le départ, l'intégration/la culture, l'évaluation, la formation, la mobilité/carrière, la rémunération, le temps de travail et enfin, le dialogue social (Pichault 2023).

Dans le cadre de notre étude, nous avons choisi de nous concentrer sur les activités que sont l'intégration/culture, la formation, l'évaluation et la mobilité/carrière. En effet, ces activités nous semblent à la fois pouvoir être des lieux et moments permettant la mise en œuvre d'une politique d'engagement, mais également des activités sur lesquelles la DRH peut avoir spontanément un levier, même vis à vis de travailleurs dont elle ne serait pas l'employeur direct (à l'inverse par exemple, du recrutement qui est en général l'apanage des entreprises employant directement les TNS).

Une fois ce cadre théorique posé, nous voulons comprendre comment les pratiques TTM, entendues comme le souhait de s'intéresser à l'ensemble des travailleurs participant à l'élaboration de la proposition de valeur, vont impacter la réalisation des 4 activités sur lesquelles nous nous concentrons, et ce, de façon dépendante du contexte et des processus dans lesquelles elles sont mises en œuvre.

Nous faisons le choix pour cela de nous appuyer sur le cadre conceptuel posé par Naedenoen, MacKeown et Pichault, qui ont étudié la façon dont les organisations managent les travailleurs non-salariés (Naedenoen, Pichault, et McKeown 2024). Ainsi, ils posent plusieurs variables permettant d'étudier ces modalités de gestion des TNS :

- Degré de formalisation de la relation d'emploi,
- Différenciation faite au sein de l'entreprise entre TNS et TS,
- Degré de partage des infrastructures,
- Forme de socialisation proposée aux TNS,
- Degré de conformité attendue aux règles de l'organisation (ie. Autonomie des TNS)

Chacune de ces variables est susceptible d'impacter à la fois le contexte de travail des TNS, leur performance et leur engagement ; mais elles créent également le contexte dans lequel le travail des RH est mis en œuvre. Dès lors, notre intention est d'étudier comment actuellement les DRH se saisissent de ces thèmes dans les missions qui sont les leurs actuellement, et de comprendre les raisons qui les poussent à s'investir ou non dans la mise en œuvre de politiques vis à vis des TNS pour chacune de ces variables.

Premier défi : qui est en charge du management et de la gestion des TNS ?

Il est important de noter en premier lieu que le management des TNS n'est pas nécessairement naturellement pris en charge par les RH (Naedenoen, Pichault, et McKeown 2024).

En effet, s'il y a de nombreux appels à ce que les RH prennent en charge le management des TNS (Snell et al. 2023), peu de recherches démontrent que ces appels ont été entendus et mis en œuvre dans les organisations.

A l'inverse, la littérature montre que les TNS sont le plus souvent ignorés par les RH (McKeown et Cochrane 2017), notamment en raison du risque de requalification juridique évoqué ci-avant. La logique derrière cet état de fait est que moins les RH s'impliquent dans des politiques vis à vis des TNS, moins il y a de risque qu'un lien de subordination direct soit identifié. Naedenoen et al. Identifient également que cet évitement des RH pourrait permettre de passer outre les éventuelles restrictions d'embauche ou budgétaires dans des contextes de contrôle de la dépense. De fait, la gestion des TNS peut se voir déléguée à d'autres départements internes. Cela peut être celui des achats ou *procurement,* au même titre que toute ressource externe (Naedenoen, Pichault, et McKeown 2024). Cela peut également être délégué directement aux managers de proximité (Keegan, Huemann, et Turner 2012). Cette observation renforce encore la nécessité évoquée ci-avant d'un alignement de l'ensemble des acteurs pour mettre en place une politique de Total Talent Management.

Second défi : comment faire évoluer l'organisation de l'entreprise vers un TTM porté par la DRH ?

L'enjeu dans cette étude, va être de questionner la faisabilité de cet alignement, et la capacité actuelle des organisations à modifier leurs pratiques. En effet, il nous semble que la transition vers un TTM ne pourra se faire qu'à plusieurs conditions cumulatives :

Une volonté ferme des DRH à s'investir et changer leur domaine d'action pour l'étendre vers les TNS

Cette condition n'est pas nécessairement naturelle.

Tout d'abord, traditionnellement, le talent management a été perçu comme une approche élitiste, réservée à une petite partie des employés. Cette vision limite l'inclusivité nécessaire pour un TTM efficace, qui devrait s'adresser à l'ensemble des collaborateurs (d'Armagnac, Klarsfeld, et Martignon 2016).

Par ailleurs, le manque de compétences dans la gestion des TNS et de leurs statuts particuliers (et pour beaucoup, nouveaux), nécessite d'acquérir de nouvelles compétences. Cela peut être une opportunité pour les DRH (Pichault & McKeown, 2019), mais cela pourrait aussi être perçu comme une difficulté supplémentaire, en fonction du contexte des DRH (nous pouvons faire la supposition qu'une DRH au sein d'une entreprise moins bien dotée verra ce prérequis comme un obstacle plutôt qu'une opportunité)(« RH : des freins à la mise en place de méthodes innovantes » 2013).

Mais cela peut aussi être freiné par le manque de moyens et des ressources au sein même des départements des ressources humaines, qui pourraient dès lors faire le choix de se concentrer sur les travailleurs salariés uniquement par praticité (d'Armagnac, Klarsfeld, et Martignon 2016).

Enfin, la complexité des organisations, notamment au sein des grandes entreprise à structure matricielle, fait que la gestion des TNS de manière intégrée et harmonisée peut être très complexe à mettre en œuvre, alors que leur gestion à un niveau plus terrain peut paraître à l'inverse plus simple, dans une dynamique de "laissez-faire" (Naedenoen, Pichault, et McKeown 2024).

Une volonté stratégique de l'organisation d'intégrer les TNS

Au-delà du risque juridique déjà évoqué, la question qui peut également se poser est celle de la pertinence d'un TTM alors que, comme nous l'avons vu, la tendance est à se recentrer sur le *core business,* notamment pour des raisons de maitrise des coûts. Or, dédier des ressources, via la DRH à la gestion de ces TNS, signifie réintégrer des coûts qu'on avait fait le choix de déléguer. Cela pourrait dès lors sembler contre-intuitif, voire contre-productif.

Par ailleurs, au-delà d'une volonté stratégique nécessaire, la façon de mettre en œuvre une politique TTM peut avoir des résultats étonnants. Ainsi, ils démontrent qu'un degré de formalisation élevé est lié à une différentiation plus élevée, et une intégration moindre des TNS. A l'inverse, les entreprises où la politique RH vis à vis des TNS est moins formalisée bénéficient d'une plus grande marge de manœuvre au niveau managérial conduisant à moins distinguer entre TS et TNS (Naedenoen, Pichault, et McKeown 2024).

Ainsi, ces observations conduisent Naedenoen et al à remettre en question l'appel à redéfinir l'architecture RH et à implémenter des stratégies claires et formalisées de TTM : est-ce réellement ce qui permettrait de mieux intégrer les TNS ?

Une volonté des acteurs actuellement en charge des TNS à transformer leurs façons de collaborer

En effet, nous l'avons vu, la gestion des TNS est fréquemment réalisée en dehors de la DRH, par d'autres départements, ou directement par les managers de proximité. Or le fonctionnement en silos organisationnels au sein de certaines entreprises peut freiner la mise en place d'un TTM. Le TTM nécessite une approche intégrée qui dépasse les silos traditionnels entre les différents types de travailleurs (permanents, temporaires, freelances). La persistance de ces silos peut donc entraver la mise en place d'une stratégie TTM globale (Expert Panel® et Forbes Councils Member 2022)

La recherche montre que l'engagement des cadres de l'entreprise est crucial pour le succès du TTM. Sans leur soutien, il est difficile de mobiliser les ressources nécessaires et de garantir l'alignement stratégique des initiatives de gestion des talents (Abid et Loufrani 2024).

L'intérêt de la mise en œuvre d'une stratégie high road

Il nous semble important à ce stade d'introduire un nouveau concept, celui de la stratégie RH "High road" (Osterman 2018). En effet, dans un contexte de stagnation des salaires et d'augmentation des inégalités salariales, un corpus de recherche a émergé pour essayer de comprendre quelle stratégie RH les entreprises pouvaient mettre en œuvre pour attirer, engager et retenir les talents.

Dans ce cadre, a émergé la notion de stratégie "High road", par opposition à une stratégie "low road". A l'origine, elle se concentre sur l'hypothèse que les entreprises qui acceptent de mieux rémunérer leurs employés, même dans des secteurs employant traditionnellement des travailleurs à bas salaires, en tirent de nombreux bénéfices : baisse du turn-over, performance accrue, et in fine, meilleurs résultats économiques (Osterman 2018).

Puis la notion de “high road” a évolué pour désigner plus globalement une approche qui considère le capital humain comme un atout essentiel et investit dans son développement pour stimuler l'innovation, améliorer la qualité des produits et services, et accroître la productivité. Contrairement à la stratégie low road, qui se concentre sur la réduction des coûts par des salaires bas et des conditions de travail minimales, la stratégie high road mise donc sur le développement des compétences et la valorisation des employés.

En particulier, cette approche a été portée par l’administration Obama, suite à la publication d’un premier rapport observant les résultats positifs de telles politiques sur des employeurs d'envergure tels que Costco ou Hitachi. La conclusion tirée est simple : ”*profit and purpose can go hand-in-hand*.”(« Profit and Purpose: The High Road Is the Smart Road » 2016). Ainsi, les variables les plus importantes pour la mise en œuvre d’une stratégie RH ”high road” sont :

- La mise en œuvre d’une politique de rémunération ou compensation & benefits qui tienne compte de la situation particulière de chacun (notamment la charge de famille), mais propose également des variables de rémunération autres que le salaire fixe (congés payés, partage des profits...) ;
- L'implémentation d’une culture d’entreprise basée sur l’engagement des professionnels, leur “*empowerment*” et leur représentation au sein des instances ;
- Un focus long terme plutôt que court terme, pour apprécier les effets de ces politiques.

Naedenoen et al, arguent dans leur étude que l’adoption d’une stratégie d’entreprise “high road” pourrait être un facteur de réussite pour la mise en œuvre d’un TTM, impliquant les TNS (Naedenoen, Pichault, et McKeown 2024).

En effet, la mise en œuvre d’une stratégie “High road” vis à vis des TNS, prend différentes formes, mais fait avant tout passer la relation avec les TNS d’une approche purement transactionnelle (stratégie *low road*) vers une approche plus relationnelle, mettant l’accent sur le contrat psychologique passé avec ces travailleurs (Pichault et Naedenoen 2022). Or selon la recherche, considérer les TNS avec la même attention que les TS permet de renforcer leur implication et leur engagement (Younger et Smallwood 2016).

Les éléments clés cités comme facteurs de réussite d’une stratégie high road vis à vis des TNS sont la mise en place d‘une politique développement des compétences, l’implication des individus, la possibilité de s’auto-déterminer, la reconnaissance et les récompenses offertes aux TNS, la mise en place d‘une communication intensive à leur endroit et de plans de participations (Bush et Balven 2021;

Jabagi et al. 2019). En outre, le soutien apporté par l'organisation a également été prouvé comme étant un facteur important pour prédire l'implication affective des TNS, facteur essentiel de l'engagement (McKeown et Cochrane 2017).

Il semble donc établi par la littérature que la mise en œuvre d'un TTM, en particulier via une stratégie High Road, est un facteur clé de réussite pour les entreprises, tant d'un point de vue social en permettant de satisfaire l'ensemble des professionnels, mais aussi d'un point de vue business. Nous nous attacherons donc à tester sur le terrain, auprès de DRH, leur perception à la fois de leur rôle, tel que défini par leur organisation, mais aussi selon leur propre acception. Sont-ils engagés dans des politiques de TTM ? Dans des stratégies High Road ? Pourquoi, et comment ? Par ailleurs, nous souhaitons vérifier si les freins sont ceux également identifiés par les DRH que nous rencontrerons, et si à l'inverse, ils identifient des conditions facilitantes à la mise en œuvre d'un TTM, en particulier dans le cadre d'une politique d'engagement de l'ensemble des travailleurs.

1.3.2. Quelles difficultés dans la mise en œuvre d'une politique d'engagement vis à vis des TNS ?

Notre étude n'a pas vocation à s'intéresser à l'ensemble des facettes d'une politique de TTM vis à vis des TNS. Nous avons fait le choix en particulier de nous intéresser à l'engagement des TNS, ce qui le favorise et à l'inverse ce qui l'empêche.

Dans la partie précédente, nous avons pu identifier différents leviers permettant de favoriser l'engagement des professionnels. Quelles sont les spécificités propres aux TNS, dans leur diversité, qui constituent des leviers d'engagement ? A l'inverse, quels sont les freins éventuels ?

Des leviers de motivation et d'engagement spécifiques aux TNS

Différents travaux se sont attachés à explorer les leviers de motivation et d'engagement spécifiques aux travailleurs non-salariés. Il nous semble important de considérer que selon le type de travailleurs non-salarié, les leviers de motivation pourraient être différents : les travailleurs freelance, crowd ou gig workers choisissent d'être indépendants, autonomes et de ne pas dépendre d'un seul employeur. On peut supposer dès lors que leurs motivations pourront être différentes d'un travailleur employé par une entreprise tierce et mis à disposition, comme peuvent l'être un consultant ou un employé réalisant de la sous-traitance sur des tâches externalisées. En effet, ces derniers continuent de dépendre d'un employeur unique pour leur contrat de travail, en revanche, leurs missions seront

réalisées pour le compte d'une autre entreprise. On peut donc supposer que leur autonomie sera moindre, comparée à un travailleur indépendant.

Il est possible d'identifier tout d'abord des leviers favorisant l'engagement qui sont communs aux deux catégories, travailleurs indépendants et travailleurs employés d'une entreprise tierce.

La première caractéristique que l'on retrouve à la fois dans les travaux sur les travailleurs indépendants et les sous-traitants, est celle du **sens au travail**. Tant chez les crowd et gig-workers (Bush et Balven 2021) que chez les salariés d'entreprises de sous traitance (Coralie Perez, Thomas Coutrot 2024) , le sens au travail tient une place essentielle dans l'engagement des TNS. Selon Christophe Dejours le sens peut être défini comme "*le sens par rapport à une finalité à atteindre dans le monde objectif ; le sens de ces activités par rapport à des valeurs dans le monde social ; le sens, enfin, par rapport à l'accomplissement de soi dans le monde subjectif*" (« Le sens du travail, enjeu majeur de santé publique » 2023). Plus la perception du sens au travail augmente, plus l'engagement du travailleur va être important (Bush et Balven 2021). A l'inverse, la recherche démontre que dans les entreprises de sous-traitance les travailleurs peinent souvent à percevoir le sens de leur travail, en raison de l'éloignement des donneurs d'ordre (Coralie Perez, Thomas Coutrot 2024).

La seconde caractéristique peut être celle de la **reconnaissance et de la visibilité** des travailleurs non-salariés. La littérature montre que la reconnaissance des contributions des travailleurs non-salariés, par le biais de feedback positifs et de récompenses, peut renforcer leur engagement (Bush et Balven 2021). Ainsi, une étude menée en 2019 par l'OSI et Eurogroupe consulting, montre que pour 56% des travailleurs non-salariés interrogés le management mis en place par l'entreprise (entendu comme le respect, la reconnaissance et la relation personnalisée entre manager et managé) est un déterminant de leur engagement (Eurogroup Consulting 2019).

Cela fait le lien avec le troisième facteur influençant positivement l'engagement des TNS, **la culture l'entreprise**, qui doit être inclusive des TNS. Créer une culture qui valorise la diversité des statuts d'emploi, donne de la visibilité et intègre les TNS dans les équipes peut améliorer leur sentiment d'appartenance et leur motivation (Camuffo et De Stefano 2016; Bush et Balven 2021; Eurogroup Consulting 2019). Cela se retrouve dès lors dans le rôle des **managers**, qui est crucial dans la motivation des travailleurs non-salariés, en adoptant des pratiques de gestion qui équilibrent les intérêts des différentes parties prenantes (Camuffo et De Stefano 2016).

Le quatrième facteur identifié sont les **opportunités de développement de carrière**. On entend par là, en premier lieu la possibilité d'accéder à de la **formation**, impactant leurs compétences et leur

employabilité, qui est important pour les travailleurs indépendants (Bush et Balven 2021) comme pour les travailleurs d'entreprises de sous-traitance (Corinne Perraudin, Nadine Thévenot 2024). En outre, de manière plus surprenante, la recherche a également montré que les **opportunités futures dans la carrière** (perspective d'évolution professionnelle ou de contrats à plus long terme) peut être un facteur de motivation même pour les travailleurs indépendants type crowd- ou gig-workers (Bush et Balven 2021). Cela est moins surprenant pour les travailleurs d'entreprises de sous-traitance, qui sont finalement dans une relation d'emploi plus classique avec leur employeur principal, et donc peuvent avoir les mêmes attentes que des salariés classiques vis à vis d'une progression de carrière (Eurogroup Consulting 2019).

Dans un second temps, certains leviers semblent différents selon le type d'emploi occupé par les TNS.

Selon la Job Caracteristics Theory (Hackman et Oldham 1980) les caractéristiques d'un travail et d'une tâche impactent la motivation et la performance. Ainsi, pour les travailleurs indépendants la **flexibilité, l'autonomie et les caractéristiques des missions** sont des déterminants importants de leur engagement. Les travailleurs indépendants bénéficient souvent d'une plus grande flexibilité dans leurs horaires et leurs lieux de travail. Cette flexibilité peut être un facteur de motivation important car elle permet aux travailleurs de mieux équilibrer leur vie professionnelle et personnelle (Bush et Balven 2021). Par essence les *crowd workers* choisissent ce mode d'emploi car ils apprécient l'autonomie, donc plus d'autonomie (notamment dans leur organisation) devrait apporter plus de satisfaction et d'engagement. En revanche, la variété des tâches n'est pas recherchée : ces TNS ont fait le choix de se spécialiser sur un type de tâche, ils ne recherchent pas de différentiation horizontale (Pichault 2023) et pourraient à l'inverse se sentir mal équipés si on leur demandait d'élargir le spectre de leur action (Perraudin et al. 2014).

Concernant la **rémunération**, différents effets sont identifiés dans la littérature. Ainsi, de manière générale, la rémunération est un facteur de motivation : une rémunération juste sera bien sûr appréciée par les travailleurs, externes ou internes. En revanche, c'est la définition d'une "juste rémunération" qui va varier. Ainsi, pour les travailleurs indépendants, qui exercent plutôt des métiers qualifiés, ils ont plutôt une motivation extrinsèque, c'est à dire, que leur motivation va être plus importante, plus la rémunération proposée est importante, même si la recherche a également démontré qu'au-delà d'un certain montant, il n'y a plus d'avantage marginal (Bush et Balven 2021). Concernant les employés en sous-traitance, il faut tout d'abord noter que ces professionnels ont tendance à exercer des métiers moins bien rémunérés (Perraudin et al. 2014). Or la recherche autour de la stratégie "High road" est basée justement sur l'hypothèse vérifiée, que les salariés ayant les plus

bas salaires vont voir leur engagement et leur motivation augmenter à partir du moment où l'entreprise décide de leur offrir un salaire "adéquat" (ce dernier terme étant l'objet de discussions et d'acceptions différentes selon les contextes et visions des auteurs) (Osterman 2018). Au total, il semble que proposer une rémunération compétitive et des avantages adaptés aux travailleurs non-salariés peut être un levier important de motivation.

Concernant les travailleurs de la gig-economy, une particularité de leur exercice est le passage par des **plateformes en ligne**. Dès lors, leur motivation et leur engagement pourra être impacté, dès le processus de contractualisation puis tout au long de la relation d'emploi, par la forme et la structuration de ces plateformes. En particulier, malgré la forte motivation extrinsèque de ces travailleurs, leur motivation intrinsèque pourra être favorisée en créant un environnement de travail qui soutient l'autonomie, la compétence et le lien social, et doit donc faire l'objet d'une attention particulière par les entreprises (Jabagi et al. 2019).

Les freins particuliers dans la promotion de l'engagement des TNS

En parallèle de ces leviers forts de motivation pour les travailleurs non-salariés, existent des freins, également identifiés dans la littérature. Pour certains ces freins sont communs à l'ensemble des TNS, pour d'autres ils sont particuliers en fonction de la forme d'emploi.

Globalement, le **risque de précarité** associé à la flexibilisation du marché du travail est identifié comme un frein principal, que cela soit pour les travailleurs indépendants (Camuffo et De Stefano 2016) ou concernant les travailleurs en sous-traitance, dont la littérature à largement étudié les impacts négatifs (Corinne Perraudin, Nadine Thévenot 2024; Guers, Martin, et Wybo 2014). La flexibilité accrue dans les arrangements de travail a conduit à une précarité croissante pour les travailleurs non-salariés. Cette précarité peut affecter la motivation et l'engagement en raison de l'insécurité de l'emploi et des avantages sociaux réduits qui y sont associés.

Par ailleurs, avec la fragmentation du marché du travail, les travailleurs non-salariés se retrouvent souvent dans des environnements où ils partagent des objectifs organisationnels communs avec des travailleurs salariés, mais avec des **statuts et des identités différents**. Cette situation peut influencer négativement leur sentiment d'appartenance et leur engagement (Camuffo et De Stefano 2016). Concernant les travailleurs indépendants type *crowd- ou gig-workers*, l'enjeu est même plus important, car ils ont entièrement la main sur leur environnement de travail, ce qu'ils valorisent a priori. Mais cela peut conduire à des difficultés de concentration, à la réalisation simultanée de plusieurs tâches, et partant, à une démotivation voire un burn-out(Bush et Balven 2021). Enfin, la

présence sur site est un facteur qui permet de construire de la confiance, d'améliorer la coopération entre les TNS et les travailleurs internes, mais également d'améliorer leur employabilité en développant des compétences "sur le tas", autant de facteurs contribuant à l'engagement (Naedenoen, Pichault, et McKeown 2024). Ainsi, la décision de faire intervenir les TNS sur site ou au contraire de délimiter physiquement une séparation pourra impacter positivement ou négativement leur engagement.

Concernant les travailleurs indépendants, deux risques majeurs sont identifiés dans la littérature. Le premier est celui nommé "expectancy violation" par Bush & Balven, ou "**violation des attentes**". Ainsi ils notent que si l'ensemble des travailleurs voient leur motivation impactée par la différence entre leurs attentes et la réalité du travail à réaliser, les travailleurs indépendants ont la spécificité de choisir leur travail en fonction d'une mission et de tâches précises et énoncées en amont. Ainsi Bush & Balven expliquent que la "violation" peut être positive (la tâche s'avère plus intéressante et motivante que prévu) mais qu'il y a également un risque plus important que la violation soit négative, car les attentes du travailleur seront plus rigides. La résultante pourra en être un déengagement physique, émotionnel ou cognitif.(Bush et Balven 2021)

En outre, Bush et Balven identifient un autre risque, celui du "**satisficing**". Ce phénomène consiste à choisir la solution satisfaisante plutôt qu'optimale, et semble répandu chez crowdworkers. De manière très simple, puisque les travailleurs indépendants sont rémunérés pour réaliser une mission précise, ils n'ont pas intérêt à vouloir excéder les attentes de l'employeur et font donc le minimum requis pour être payés (Bush et Balven 2021).

Concernant les travailleurs en sous-traitance, le corpus traitant de ses impacts négatifs est important. Nous citerons en particulier, les risques et freins liés aux **conditions de travail et de sécurité**. En effet, il a été démontré que les conditions de travail dans la sous-traitance sont souvent plus pénibles et dangereuses que chez les donneurs d'ordre (Corinne Perraudin, Nadine Thévenot 2024; Élisabeth Algava et Selma Amira 2011). Améliorer la sécurité et les conditions de travail, réduire les risques professionnels et améliorer la santé et la sécurité au travail sont des impératifs pour augmenter l'engagement. Or il a été démontré que par essence les entreprises ont tendance à externaliser le travail pénible (Corinne Perraudin, Nadine Thévenot 2024), rendant donc difficile l'amélioration de ces facteurs. Par ailleurs, la responsabilité de la mise en œuvre de politiques de prévention et d'amélioration des conditions de travail est souvent l'objet de renvois en responsabilité entre les employeurs et les entreprises. En effet, notamment lorsque les sous-traitants exercent sur site

(exemple du nettoyage), ce sont les conditions matérielles du donneur d'ordre qui vont en grande partie déterminer la sécurité du poste (Corinne Perraudin, Nadine Thévenot 2024).

En outre, la sous-traitance crée souvent une hiérarchie qui peut conduire à un **sentiment de subordination et de manque de contrôle sur le travail**, ce qui peut nuire à l'engagement (Perraudin et al. 2014). Comme évoqué plus haut, l'éloignement du centre décisionnel fait que les sous-traitants, "preneurs d'ordres" sont uniquement exécutants, avec "*plus de prescriptions mais moins d'objectifs précis à atteindre concernant leur tâche à accomplir*" (Guers, Martin, et Wybo 2014, p.8) menant donc à une différenciation horizontale du travail forte (Pichault 2023).

Un défi lié au contexte juridique et aux pratiques RH actuelles

Enfin, l'implémentation d'une politique d'engagement impliquant les TNS rencontre des obstacles liés aux pratiques RH et au contexte juridique. La mise en œuvre d'une telle politique est bien sûr impactée par l'ensemble des freins s'appliquant plus globalement à la mise en œuvre d'une politique de TTM et décrits ci-avant. Néanmoins, la littérature récente sur le sujet de l'engagement des travailleurs non-salariés met en avant certaines spécificités qui permettent de compléter cet état des lieux.

Le risque de requalification juridique du contrat continue ici de constituer un frein important. En effet, l'ensemble des actions nécessaire pour promouvoir l'engagement, décrites ci-avant, peuvent conduire à renforcer le lien de subordination directe en établissant une proximité entre le TNS et l'entreprise (Naedenoen, Pichault, et McKeown 2024). Pour qu'une relation contractuelle soit requalifiée en contrat de travail, trois critères cumulatifs doivent être remplis selon la jurisprudence (Arfi-Elkaïm 2017) :

- Prestation de Travail : Il s'agit de l'exercice par une personne d'une activité en vue de la production d'un bien ou d'un service au profit d'une autre personne. Cette prestation doit être réalisée dans un cadre professionnel et non bénévole.
- Rémunération : La prestation de travail doit être effectuée contre une rémunération. Celle-ci peut être sous forme monétaire ou en nature, et son montant importe peu. L'important est qu'il y ait une contrepartie financière ou matérielle pour le travail effectué.
- Lien de Subordination : C'est l'élément déterminant du contrat de travail. Il se caractérise par l'exécution du travail sous l'autorité d'un employeur qui a le pouvoir de donner des ordres et des directives, de contrôler l'exécution du travail, et de sanctionner les manquements. Ce lien de subordination est fondamental pour distinguer un contrat de travail d'une relation de prestation de services indépendante.

Lorsque ces critères sont réunis, une relation contractuelle peut être requalifiée en contrat de travail, entraînant l'application des règles du Code du travail et des conséquences financières et juridiques pour l'employeur, telles que le paiement de cotisations sociales et de salaires rétroactifs.

En observant le Code du travail, l'article L.8221-6-1 dispose qu'"*est présumé travailleur indépendant, celui dont les conditions de travail sont définies exclusivement par lui-même ou par le contrat, les définissant avec son donneur d'ordre*"(« Article L8221-6-1 - Code du travail - Légifrance », s. d.). Inclure des travailleurs non-salariés à des réunions ou événements internes peut ainsi participer au faisceau d'indice qui peut mener à une requalification du contrat. Ainsi en 2015 la Chambre sociale de la Cour de cassation a requalifié le contrat entre un auto-entrepreneur et le donneur d'ordre car l'auto-entrepreneur avait un planning quotidien, des objectifs précis, avait l'obligation de participer à des entretiens individuels et des réunions internes et de passer les ventes selon une procédure déterminées (Cour de cassation, civile, Chambre sociale, 6 mai 2015, 13-27.535, Inédit 2015).

Partie 2 - Etude empirique

2.1. Caractéristiques de l'étude empirique : hypothèses et choix de la méthode d'enquête

2.1.1 Hypothèses et informations à recueillir

Hypothèse d'origine

Initialement, nous nous sommes intéressés à ce sujet sur la base de notre expérience, en tant que DRH, chez Orange et à l'hôpital public, mais aussi en tant que collègue de professionnels externalisés.

Nous avons fait en effet l'expérience du manque d'implication de la DRH auprès de ces professionnels. Sans émettre de jugement sur cette constatation, nous avions l'impression que ce sujet était un "impensé" au sein de nos organisations. Assez rapidement, nous est apparu le paradoxe, entre la stratégie affichée et portée par la DRH et la gouvernance d'engager les salariés, et cette catégorie de professionnels qui échappait entièrement à cette stratégie.

Or, nous avions pu constater en première ligne que le mouvement d'externalisation des fonctions moins liées au "*core business*" prenait de plus en plus d'ampleur, et menait à externaliser des missions et tâches auparavant considérées comme essentielles au sein de nos organisations.

Par exemple, au sein d'un hôpital public, la DRH a été chargée de coordonner avec la Direction des Achats l'externalisation de la fonction bionettoyage, dans un objectif de maitrise des coûts dans le cadre d'un plan de retour à l'équilibre budgétaire. La fonction bionettoyage, consistant aussi bien à assurer le nettoyage et la désinfection des communs, que celle des chambres de patients ou encore des salles opératoires est traditionnellement assurée par les Agents de Services Hospitaliers (ASH), employés de catégorie C au sein de l'hôpital, ne nécessitant pas de diplômes au recrutement et formés en interne aux spécificités du nettoyage hospitalier, réalisant en outre d'autres tâches telles que la préparation et la distribution des repas, et gérant certains aspects logistiques au sein du service. Or la nécessité de réaliser des économies sur les charges de personnel, principal poste de coût sur des budgets très importants, a conduit de nombreux hôpitaux à sous-traiter cette fonction. Cela a conduit à des échanges et négociations concernant le périmètre concerné (Fallait-il intégrer dans l'externalisation le bionettoyage des salles opératoires ? Les secteurs très sensibles tels que la

réanimation ou la néonatalogie ? Les secteurs difficiles tels que la psychiatrie ? Etc.), avec l'objectif de pouvoir maximiser les économies réalisées sans perdre en qualité en termes de service rendu.

Sujet socialement très sensible, les organisations syndicales s'y sont fortement opposées au sein des IRP, essentiellement sur la base de l'appréhension d'une baisse de la qualité du nettoyage et concernant les postes qui seraient dès lors supprimés en interne. Le sujet d'une flexibilisation menant à une précarisation des emplois chez les preneurs d'ordre (sociétés de nettoyage), a été quelques fois évoqués, mais sans que cela ne constitue un point important des revendications.

Une distinction ferme était réalisée entre les employés de l'hôpital, et les employés externalisés. En clair, les employés des sociétés de nettoyage réalisaient désormais 80% de la fonction bionettoyage de notre hôpital, étaient présents sur site 24h/24, 7j/7, travaillaient aux côtés des équipes médicales et soignantes de l'hôpital, et auprès de l'ensemble de nos patients et visiteurs.

Pourtant, leur hiérarchie était entièrement distincte, avec des cadres de l'entreprise sous-traitante présents sur site. En cas de besoin de nettoyage imprévu, les cadres hospitaliers devaient contacter les cadres de la société de nettoyage, qui ensuite organisaient leurs équipes sur site. En parallèle, une équipe de "contrôleurs qualité" a été constituée en interne à l'hôpital (auparavant pour la plupart encadrant d'équipes ASH) chargée de vérifier la qualité de la prestation, de veiller à la correction des anomalies et le cas échéant de déclencher les pénalités prévues au contrat en cas de manquements persistants à la prestation.

Le guide du bionettoyage constitue l'essentiel des informations que doivent connaitre les professionnels chargés de cette fonction, s'appliquant indifféremment aux ASH et aux employés sous-traités. Une formation-action a été mise en place pour former les employés du sous-traitant aux spécificités de l'établissement.

En revanche, aucune stratégie ou politique d'intégration, d'engagement, d'évaluation individuelle, de GEPC, n'était prévue. L'hôpital n'avait aucun droit de regard (ni souhait de s'y impliquer) sur les embauches et fins de contrat chez le prestataire. Cela a pu créer des situations de changement brutal d'intervenant au sein d'un service, mal vécues par les équipes.

Au sortir du COVID, alors que le sujet de la qualité de vie au travail, de la prévention des maladies professionnelles, de l'épuisement au travail était prégnant au sein de la DRH, aucun lien, aucun regard n'était porté sur ces sujets auprès des professionnels externalisés.

C'est de ce type de constatations que nous est venu le souhait d'investiguer ce sujet auprès d'entreprises en France. Cette façon d'aborder les professionnels non-salariés était-elle isolée ? Était-il souhaitable de considérer les TNS au même titre que les TS ? Comment s'assurer qu'ils réalisent la prestation pour laquelle ils sont embauchés ? Uniquement via un contrôle ? Est-il éthique aujourd'hui, dans un monde où la RSE est un pilier nécessaire de l'entreprise, de déléguer des missions sans aucun regard sur les conditions de travail et d'emploi ? Tant de questionnements que nous avons souhaité affiner, pour mener ce travail.

Evolution de notre réflexion et hypothèse finales que nous avons souhaité tester

Après avoir exploré la littérature et les travaux déjà existants sur le sujet, nous avons pu affiner nos questionnements. Les travaux auxquels nous avons pu accéder nous semblaient se centrer essentiellement sur la notion de TTM, et les freins et leviers plus généraux concernant les TNS. En outre, la majorité de nos sources se concentrent sur un type de TNS : soit les travailleurs indépendants (*gigworkers, crowdworkers, freelances*), soit les travailleurs en sous-traitance (et parmi eux de manière différenciée les consultants vs les entreprises réalisant des tâches considérées comme étant de moindre valeur ajoutée). En revanche, il nous a semblé qu'à ce stade peu de travaux étudient le sujet de l'engagement en particulier.

Il nous a semblé que dans ce cadre plusieurs points de vue pouvaient être adoptés : celui de la gouvernance, celui de la DRH, celui des professionnels de l'entreprise et celui des TNS. Nous avions initialement envisagé d'étudier le point de vue d'au moins 2 populations, il nous semblait intéressant de pouvoir comparer celui de "prescripteurs" (DRH, gouvernance) et de "récipiendaires" (professionnels internes ou externes). Mais nous avons rapidement fait le constat que si nous voulions pouvoir aller en profondeur et élaborer des recommandations solides, nous manquerions de temps pour mener ce type d'étude comparative.

Nous avons donc choisi de nous concentrer dans le cadre de ce travail sur le point de vue de l'entreprise, et plus précisément des services des ressources humaines. Cela en lien avec l'objet de ce MBA, et notre souhait de pouvoir élaborer des recommandations concrètes, applicables pour nous-même et nos collègues dans nos futures fonctions. Cette approche nous permet d'explorer une première facette du sujet, à savoir comment les RH peuvent gérer les travailleurs non-salariés à travers l'engagement en entreprise. Il sera néanmoins utile d'élargir le spectre afin de fournir aux RH des pistes complètes pour faire évoluer leurs pratiques et atteindre cet objectif. Les autres points de vue pourront utilement venir compléter cette analyse.

Ainsi, nous avons pu développer trois hypothèses principales, en lien avec nos lectures et avec l'aval de notre Directeur de Mémoire, François Pichault :

- Il y a un véritable enjeu stratégique et business d'engager l'ensemble des professionnels, qui doit être partagé et porté par l'ensemble des acteurs de l'entreprise.
- Le phénomène de la fragmentation rend néanmoins difficile le pilotage et la mise en œuvre de cette stratégie.
- Les ressources humaines, si elles ont identifié cet enjeu pour les travailleurs salariés, sont actuellement absents du sujet concernant les travailleurs externes à l'entreprise.

A partir de ces hypothèses nous avons pu définir un ensemble de questionnements à destination de nos interlocuteurs, ensuite détaillés via une grille d'entretien (voir annexe 3).

Dans un premier temps, nous avons souhaité comprendre en profondeur les mécanismes à l'œuvre dans l'implication des ressources humaines dans la gestion des travailleurs non-salariés et ses impacts. A quel niveau les DRH sont-elles impliquées dans la gestion des travailleurs non-salariés, jusqu'où vont-elles, que font-elles ? Quelles sont les raisons qui poussent les entreprises à impliquer ou ne pas impliquer les Directions des Ressources Humaines dans cette gestion et les freins éventuels, y compris au sein de la DRH ? Comment ces organisations pourraient évoluer ? Quel impact ces organisations ont-elles sur la fonction RH et leurs pratiques en regard ? Et lorsque les RH ne sont pas ou peu impliqués, quid des relations avec les autres services en charge de ces travailleurs (achats/chef de projet/juridique) ?

Dans un second temps, et en regard de l'implication des RH dans le management des travailleurs non-salariés, nous avons souhaité interroger le degré d'intégration de ces derniers et la notion d'engagement dans un contexte de *global workforce*.

Nous avons souhaité à la fois questionner la politique de l'entreprise vis à vis de l'engagement de manière générale (y compris pour les professionnels salariés), et comprendre leur positionnement vis à vis des travailleurs non-salariés. Mais nous avons également souhaité identifier d'éventuelles actions, qui, sans être labellisées explicitement comme relevant d'une politique d'engagement, pourraient néanmoins y contribuer.

L'objectif ici était donc de comprendre la vision des entreprises vis à vis de ces travailleurs, le degré de sensibilité au concept de total talent management, et les freins et leviers mobilisables en entreprise pour aller vers une politique plus inclusive de l'ensemble du corps social.

2.1.2. Méthode d'enquête

Choix de la méthodologie

Etant novices dans le travail que constitue un mémoire de MBA, nous avons souhaité trouver un équilibre entre rigueur académique et finalité de ce travail, c'est à dire celui d'être utile à nos futurs collègues et entreprises. Nous avons choisi à ce titre une "méthode mixte", mêlant approche quantitative et qualitative, la première nous permettant d'affiner notre questionnement et de préparer la seconde. Intuitivement il nous semblait que cette méthode nous permettait de mieux aborder notre sujet. Puis nous avons découvert que ce procédé est justement recommandé en sciences de gestion et en Management Stratégique des ressources humaines en particulier (Kiessling et Harvey 2005), par sa capacité à générer et vérifier des théories simultanément, ainsi qu'à fournir des conclusions plus robustes dans un contexte mondialisé d'une grande complexité (Molina-Azorin 2012).

Il nous est rapidement apparu que le format d'entretien qualitatif semi-directif serait très adapté à nos questionnements. En effet, nous voulions à la fois pouvoir pousser les échanges afin trouver les causes racines chez nos interlocuteurs, et laisser l'espace suffisant pour que puissent émerger des réponses à nos questions que nous n'aurions pas envisagées. Pour autant, sans pouvoir prétendre à une quelconque exhaustivité vu la taille de l'échantillon interrogé, nous souhaitions pouvoir varier les expériences parmi nos interlocuteurs. Etant donné les contraintes liées à la nature du travail de mémoire de MBA, et celles liées à nos moyens, nous avons donc opté pour le choix d'une méthode d'échantillonnage raisonné.

Notre intention étant de pouvoir dresser un panorama des pratiques en termes de gestion des TNS par les RH, nous avions le souhait de pouvoir interroger des organisations suffisamment différentes pour que les critères suivants soient variés, dont nous savions sur la base des travaux de Naedenoen et al qu'ils étaient susceptibles d'impacter le mode de gestion des TNS :

- Type de TNS employés
- Nombre de professionnels internes/taille de l'entreprise
- Entreprise locale, nationale, multinationale
- Entreprise privée ou organisation publique

Ainsi cette exigence nous a conduit à imaginer un premier ciblage par le biais d'un questionnaire directif qui nous permettrait à la fois :

- De cibler des interlocuteurs que nous pourrions interviewer en entretien semi-directif,
- De recueillir des informations quantitatives permettant de mieux comprendre les dynamiques à l'œuvre au sein des DRH.

L'enquête quantitative

Nous avons dans un premier temps élaboré et diffusé un questionnaire en ligne via le logiciel Google Forms, qui nous permettait de repérer les premières informations pour tenter de construire un échantillon raisonné.

Nous avons construit ce questionnaire en trois parties (voir annexe 2) :

- Des premiers éléments concernant la carte d'identité de notre interlocuteur, de son entreprise : secteur d'activité, taille de l'entreprise, éléments se rapportant au recours aux TNS (type, pour quelles missions etc.),
- Dans un second temps, la façon dont les professionnels externes sont gérés : par la DRH, et si oui, quel est son rôle ? Nous avons à ce stade laissé aux répondants la possibilité de répondre de façon ouverte, car il nous semblait qu'en fonction de chaque organisation les termes pouvaient différer et qu'il était important que nous puissions déjà à ce stade comprendre précisément à quel niveau les RH intervenaient,
- Enfin, nous avons souhaité déjà identifier si des actions allant dans le sens d'un engagement des TNS étaient mises en œuvre, par le biais de questions fermées.

Enfin, nous avons proposé aux interlocuteurs de les recontacter pour approfondir ensemble leurs réponses. Nous aurions bien sûr pu poser plus de questions, plus précises mais nous avons sciemment choisi de réduire le questionnaire. En effet, il était important pour nous que ce questionnaire soit suffisamment court (moins de 5 minutes pour le compléter) afin d'obtenir un nombre suffisant de réponses qui nous permettrait de constituer un "pool" assez large pour choisir les personnes à recevoir en entretien ensuite, tout en disposant des informations essentielles pour pouvoir réaliser cette sélection.

Pour ce faire, nous avons choisi d'adopter la méthode dite de sondage "boule de neige"[5], en mobilisant nos réseaux respectifs.

[5] "Un sondage est dit en « boule de neige » lorsqu'on demande aux premières personnes interrogées d'en indiquer d'autres qui soient concernées par l'enquête : la même demande leur sera adressée et ainsi de suite." (Combessie 2007)

Ce questionnaire a été transmis à un large panel de professionnels des ressources humaines, via des groupes en ligne (Linkedin, Whatsapp, Slack) et via notre réseau, permettant de toucher plus de 2000 professionnels des RH. A partir de cet envoi en masse, 53 professionnels ont répondu à notre questionnaire en ligne.

Sur ces 53 professionnels, nous en avons sélectionné 15 à recevoir en entretien semi-directif, en veillant à varier leur provenance en fonction de 3 critères :

- Taille de l'entreprise : représentation d'entreprises appartenant à toutes les tranches en nombre de professionnels,
- Secteur public ou privé : nous avons souhaité interroger des professionnels des deux secteurs,
- Nature de l'activité : sans pouvoir prétendre à une représentativité de l'ensemble des activités, nous avons souhaité pouvoir avoir une diversité entre tertiaire et secondaire.

Enfin, si la nature des réseaux mobilisé a entraîné une sur-représentation des entreprises basées en Île de France, nous avons souhaité également pouvoir sélectionner des entreprises basées en province.

Il est à noter que cette méthode, au-delà de son caractère non représentatif établi, présente un biais de sélection. En effet, on peut supposer que sur les 2000 professionnels sollicités en première intention pour créer l'échantillon de base, un certain nombre n'ont pas répondu car ne se sont pas sentis concernés par le sujet de l'enquête, et inversement, que ceux ayant répondu sont plutôt sensibilisés à notre thématique. Nous ne pourrons donc pas tirer de conclusions significatives sur l'intérêt des entreprises pour notre sujet dans l'absolu.

Par ailleurs, les résultats obtenus, que nous allons présenter ci-dessous, ne sauraient avoir une véritable valeur statistique s'agissant d'une cinquantaine d'entreprises françaises. En revanche, cela nous a permis d'affiner nos questionnements lors des entretiens semi-directifs, et d'identifier certaines tendances qui pourront utilement être vérifiées dans des travaux ultérieurs.

L'enquête qualitative

Grâce à notre approche quantitative nous avions déjà pu dessiner quelques tendances et avancer dans notre réflexion pour engager des entretiens semi-directifs. Ceux-ci nous ont permis de laisser les RH développer leurs pratiques ainsi que leurs ambitions. En effet il nous a apparu essentiel d'interroger sur ce qui est mis en place, et aussi sur la vision des professionnels des ressources humaines sur leur position et leur mission auprès des TNS.

Pour cela, nous avons construit une grille d'entretien (voir annexe 3), pour nous permettre de ne pas omettre de sujet à investiguer lors des échanges. Nous avons souhaité partir de nos hypothèses pour identifier les questions nous permettraient de les infirmer ou confirmer, et nous sommes inspirés de la méthode dite des « 5 pourquoi », une démarche à laquelle nous sommes rodés dans nos missions professionnelles respectives, pour essayer de creuser au maximum les réponses de nos interlocuteurs (« Cinq pourquoi » 2023). En particulier, nous avons voulu comprendre ce qui sous-tendait chez les RH et au sein des entreprises la volonté ou non d'engager les TNS et ce qui bloquer ou encourageait de telles pratiques.

Terrain de recueil et méthode d'analyse des données recueillies

Nous avons suivi les critères suivants :

- 45 minutes en 1to1
- Prise de note et enregistrement avec l'outil d'IA Notta[6], puis reprise
- Analyse des réponses : regroupement et retraitement des réponses par chacun, puis comparaison globale des réponses.
- Identification des verbatims dans les comptes-rendus d'entretien in-extenso.

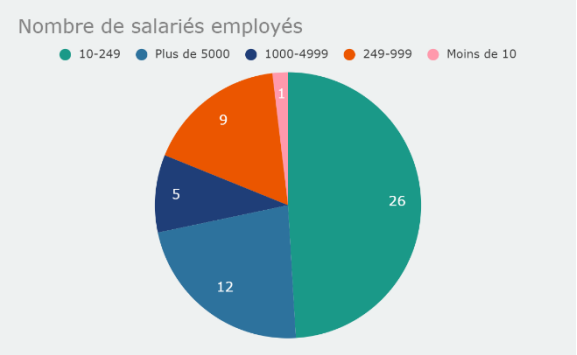
[6] https://www.notta.ai/fr

2.2. Résultats des enquêtes : Quels sont les pratiques actuelles des RH vis à vis des TNS et pourquoi sont-elles mises en œuvre ainsi ?

2.2.1 Résultats et analyse du questionnaire quantitatif

Typologie des répondants et place des TNS dans l'entreprise

Nous avons eu 53 répondants au questionnaire diffusé via google forms.



Les répondants à notre sondage appartenaient pour près de la moitié à des PME (- 250 employés)(INSEE 2023) . Nous avons eu un retour très faible de la part de micro-entreprises (-10 employés), ce qui est certainement dû à un biais d'échantillonnage lié aux professionnels que nous avons pu toucher via nos réseaux.

Nous avons pu obtenir la représentation de nombreux secteurs d'activité :

- 42 du secteur privé, 11 du secteur public
- En provenance des secteurs suivants :

Secteur	Nombre
Informatique / télécoms	11
Santé/Soins	8
Autres secteurs	5
Etudes et conseils	5
Services aux entreprises	5
Administrations	4
Agroalimentaire	3

Secteur (suite)	Nombre
Commerce	2
Métallurgie / plastiques	2
Transports / logistiques	2
Banque / assurance	1
BTP	1
Chimie / Pharmacie	1
Edition / communication / multimedia	1
Machines & équipements / automobiles	1

Il est à noter une **sur-représentation des secteurs de l'informatique, des télécoms et de la santé**, qui sont nos secteurs d'exercice respectifs.

Nous avons eu parmi les répondants 23 DRH, 18 responsables RH ou *HR Business Partners*, le restant des répondants occupant ou ayant occupé des fonctions RH diverses (manager au sein de la DRH, Responsable recrutement etc.). L'ensemble des répondants a donc occupé des fonctions RH, permettant de légitimiser les réponses apportées sur ce sujet.

Les domaines dans lesquels les entreprises des répondants emploient des professionnels non-salariés sont en majorité :

- L'informatique
- Le marketing et la communication
- Les RH
- Les finances
- La maintenance/entretien

Les types de TNS auxquels ont eu recours les entreprises sont :

- Des consultants (7/10)
- Des entreprises de sous-traitance (6/10)
- Des travailleurs indépendants (6/10)
- De l'interim (3/10)
- Une seule entreprise a eu recours à du tâcheronnage

Pour 90% des entreprises interrogées, les TNS représentent moins de 20% du nombre total de professionnels de l'entreprise.

Rôle de la DRH vis à vis des TNS

Alors que nous anticipions une implication faible de la DRH dans la gestion des TNS (cf hypothèse 1), la moitié des répondants ont indiqué que la DRH était impliquée dans la gestion des TNS.

Nous avons ensuite demandé à ces répondants de préciser, via une question ouverte, le type d'action menée vis à vis des TNS.

Nous avons retraité cette question ouverte en classifiant les actions nommées par les répondants selon 5 catégories que nous avons identifiées ainsi :

- **Recherche/choix du prestataire** : contact des agences d'interim, publication de la mission et choix du freelance, choix du consultant ou de l'entreprise de sous-traitance...
- **Vie administrative du contrat/facturation** : élaboration du contrat, suivi du contrat, validation de la mission pour facturation, liquidation des factures etc.
- **Evaluation/performance** : évaluation du travail réalisé, éléments de contrôle de gestion RH liés au coût de la prestation
- **Respect de la règlementation** : rôle de la DRH dans la vérification que la règlementation est respectée par le prestataire (via la signature de contrats spécifiques, le contrôle du prestataire etc.)
- **Actions RH autres** : intégration ou formation.

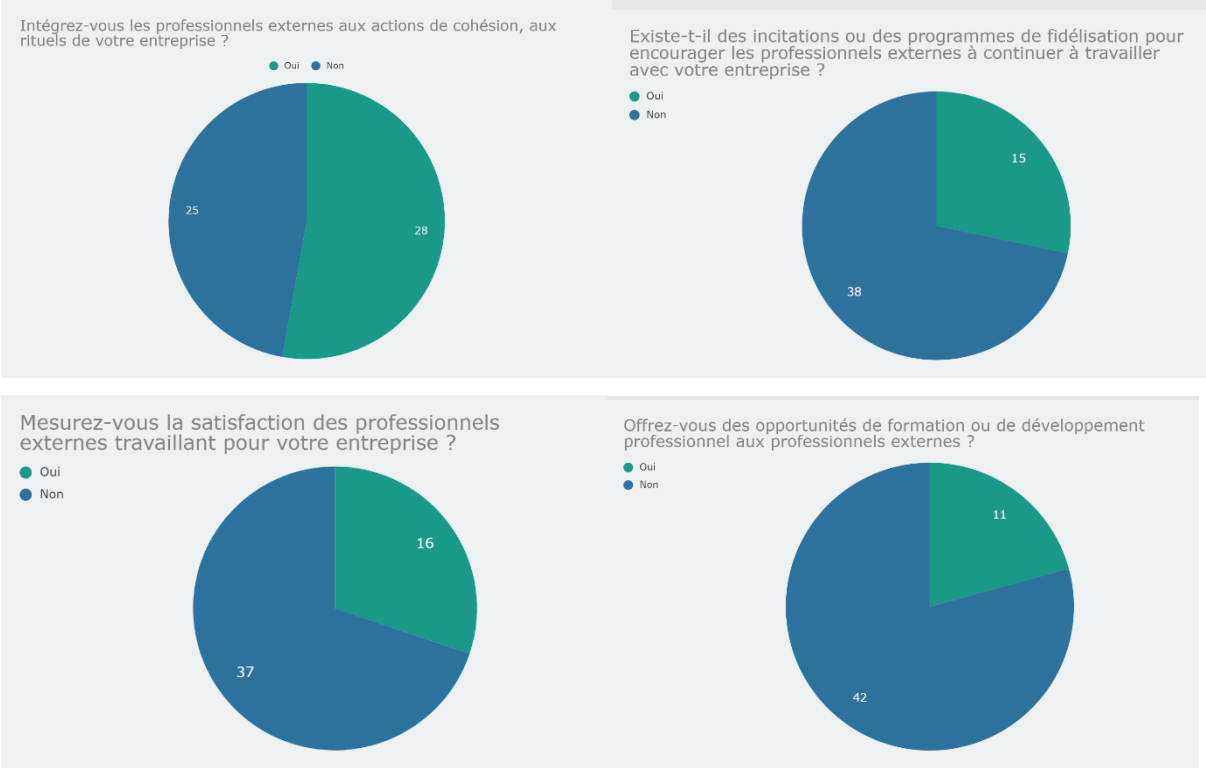
Parmi les 27 répondants ayant indiqué que la DRH était impliquée dans la gestion des TNS :

Recherche / choix prestataire	Vie admin du contrat / facturation	Evaluation / performance	Respect règlementation	Actions RH & autres
14	19	4	5	2

- Pour 7 entreprises sur 10 la DRH gère la vie administrative du contrat et des éléments liés à la facturation
- Pour 5 entreprises sur 10 la DRH est impliquée dans le choix du prestataire ou le processus de recherche
- 2 sur 10 veillent au respect de la règlementation par le preneur d'ordre
- Moins de 2 sur 10 sont impliquées sur des sujets d'évaluation ou de performance de la prestation
- Moins de 1 sur 10 mène d'autres actions vis à vis des TNS.

Actions RH vis à vis des TNS

La **moitié des entreprises interrogées intègrent les TNS aux actions de cohésion de l'entreprise**. En revanche, **une grande majorité ne mesure pas la satisfaction des professionnels externes, ni ne leur proposent d'opportunité de formation, de développement professionnel, ou de programme les incitant à retravailler ultérieurement avec l'entreprise**.



Analyse et implications

Il ressort du questionnaire écrit directif, que les entreprises, quelles que soient leurs tailles, ont **recours aux TNS dans de nombreux domaines, y compris RH**. Les DRH sont impliquées essentiellement dans les **aspects techniques et administratifs**. A priori peu de signes indiquent une politique d'engagement vis à vis des TNS, même si plus de la moitié des entreprises interrogées intègrent les TNS dans les actions de cohésion ou rituels de l'entreprise. Il sera donc intéressant de **creuser en entretien semi-directif ce que les entreprises mettent précisément derrière ces actions d'intégration**, et pourquoi elles ont choisi le cas échéant de les intégrer **sans néanmoins mener d'actions autres liées à l'engagement.**

En outre, nous nous attendions à voir émerger deux types de pratiques :

- Les entreprises ayant développé une politique d'engagement intégrant les TNS, qui auraient donc répondu "oui" à au moins 3/4 des questions sur les pratiques d'engagement,
- Celles n'en ayant pas développé, qui auraient donc répondu par la négative à au moins ¾.

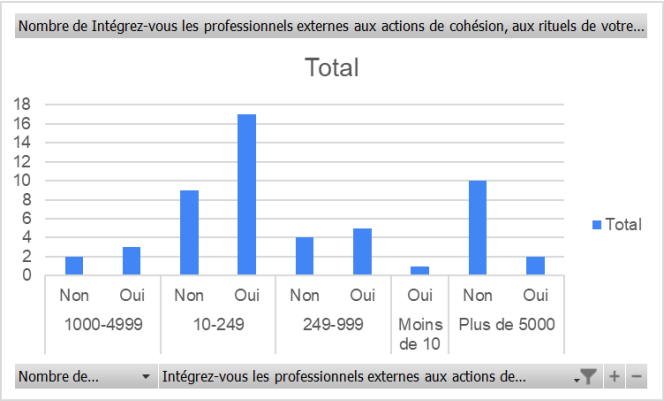
Or lors du décompte nous avons identifié que :

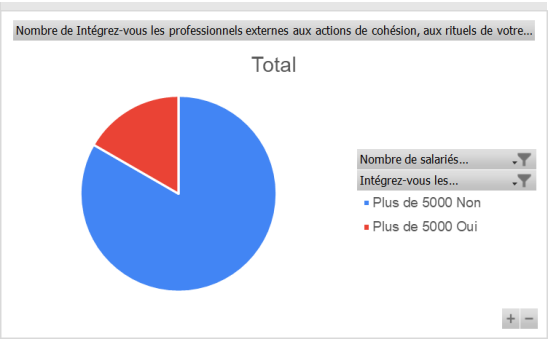
- 24 ont répondu non à au moins 3/4 items,
- 7 ont répondu oui à au moins ¾ items,
- 22 ont répondu 2 fois oui, 2 fois non.

De cela nous tirons deux enseignements à vérifier lors des entretiens semi-directifs :

- Il y a **une part importante des 53 entreprises qui n'ont implémenté qu'une action RH d'engagement vis à vis des TNS ou moins**. On peut donc supposer que ces entreprises ne se sont pas lancées dans une politique d'engagement vis à vis des TNS dans le cadre d'un TTM,
- En revanche, il y en a **une part importante, 22, qui ont implémenté 2 actions sur les 4 items, ce qui ne nous apparait pas comme cohérent** de prime abord, et nécessite donc que nous puissions creuser les raisons qui les ont poussés à engager ou non les TNS et par quels biais.

Enfin, nous avons souhaité explorer un lien éventuel entre taille de l'entreprise et pratiques de politique RH vis à vis des TNS.





En croisant les données à l'aide de tableaux croisés dynamiques, l'on remarque des résultats tranchés concernant l'intégration à des rituels ou actions de cohésion pour deux catégories d'entreprises **: les PME intègrent en majorité des TNS, alors que les TGE ne les intègrent pas en majorité**. Nous avons donc souhaité lors des entretiens semi-directifs interroger les PME et TGE sur l'impact éventuel de leur taille et de leur organisation sur leurs décisions de pratiques RH vis à vis des TNS.

Ce sont les seuls résultats qui nous semblent notables. En effet, concernant les autres questions se rapportant aux pratiques RH, il n'était pas possible de distinguer à ce stade de lien entre taille de l'entreprise et pratiques.

2.2.2 Analyse des entretiens semi-directifs

Dans cette seconde phase de notre enquête, après avoir repéré certaines tendances, les entretiens semi-directifs nous ont permis d'approfondir plusieurs contradictions en nous appuyant sur les témoignages de 14 professionnels du département des ressources humaines. Ils proviennent de structures variées, ce qui nous a permis de recueillir des témoignages présentant à la fois des similitudes et des divergences marquées.

Organisation	Type d'entreprise	Secteur	Professionnel RH rencontré	Présence de TNS
1	PME	Télécommunication	DRH	- 33% des collaborateurs - Freelances
2	Service Public	Santé	DRH	- 18% des collaborateurs - Prestaires
3	Service Public	Santé	DRH	- 20% des collaborateurs - Prestaires
4	TPE / Start Up	Développement de logiciels	DRH	- 10% des collaborateurs - Consultants + freelances
5	PME / ScaleUp	Comptabilité	HR Operations Manager	- 8% des collaborateurs - Consultants + prestataires + freelances
6	Service Public	Recherche - Santé	Juriste Chargé de Projet RH	- 20% des collaborateurs - Prestataires + freelances
7	Service Public	Santé	RRH	10% des collaborateurs Prestataires + freelances
8	PME / Start Up	Développement de logiciels	HR Business Partner	5% des collaborateurs Consultants + freelances

Organisation	Type d'entreprise	Secteur	Professionnel RH rencontré	Présence de TNS
9	Grand Groupe	Assurance / Mutuelle	Dir Expérience Collaborateur	18% des collaborateurs Consultants + prestataires + freelances
10	Grand Groupe	Télécom	Dir Formation	20% des collaborateurs Consultants + prestataires + freelances
11	PME	Comparateur en ligne	RRH	12% des collaborateurs Consultants + prestataires + freelances
12	ETI	Fabrication de produits alimentaires	RRH	18% des collaborateurs Consultants + prestataires + freelances
13	PME	Présentoirs de luxe	DRH	7% des collaborateurs Prestataires + freelances
14	Service Public	Recherche - Santé	DRH	10% des collaborateurs Consultants + prestataires + freelances

Quelle est la place de l'engagement dans l'entreprise et dans les politiques RH ?

Dans l'une de nos hypothèses, nous avons avancé qu'il existe un enjeu stratégique et business crucial à engager l'ensemble des professionnels ; celle-ci a été validé par l'ensemble des personnes interrogées, en confirmant que cet enjeu est partagé et soutenu par tous les acteurs de l'entreprise. Voici les principaux résultats qui en ressortent :

L'engagement ressort comme étant une composante essentielle dans presque toutes les politiques RH. Il est même souvent considéré comme le pilier de la stratégie RH, comme en témoigne la RRH de l'organisation 11 : "l'engagement est ce sur quoi repose toute notre stratégique de la politique RH". Aussi, dans plus de la moitié des entreprises interrogées, **l'engagement est mesuré et suivi** par des enquêtes régulières, reflétant son importance dans la gestion des ressources humaines.

L'engagement des employés est également perçu comme un impératif pour répondre aux besoins en recrutement et en fidélisation. Ce constat est particulièrement vrai dans des secteurs en tension comme la santé. Dans le cas des entreprises rencontrées qui sont dans une forte phase de croissance, l'engagement soutient directement la stratégie de développement.

De plus, dans les start-ups telle l'organisation 4, **l'engagement des collaborateurs accompagne les directives visant à réduire le turnover**. Le DRH souligne par ailleurs que les managers jouent alors un rôle clé en tant que relais de la politique RH axée sur l'engagement.

Pour les départements des ressources humaines, le travail sur l'engagement permet d'apporter une valeur ajoutée significative à l'entreprise. Dans la majorité des entreprises interrogées, **il est mesuré et suivi de près, ce qui confirme son lien direct avec les résultats business**, comme l'a souligné la RRH de l'organisation 8. Pour atteindre cet objectif, les entreprises investissent dans des ressources considérables, notamment à travers l'utilisation de logiciels spécialisés, qu'il s'agisse de grandes structures (organisation 12) ou de plus petites (organisation 8).

Enfin, certaines entreprises, (organisation 13), vont jusqu'à réaliser des audits pour affiner leurs stratégies d'engagement.

Qu'en est-il de la stratégie d'engagement auprès des Travailleurs Non-Salariés ?

L'Engagement des Travailleurs Non-Salariés ressort comme un Impensé dans les entreprises

Dans les entreprises interrogées, l'engagement des Travailleurs Non-Salariés apparaît souvent comme un aspect négligé des politiques RH. Lorsque ce sujet est abordé, les responsables des ressources humaines réagissent de manière contrastée.

Le **frein économique** a été mis en avant par le DRH de l'organisation 4. Il estime que l'investissement dans **l'engagement des TNS représenterait un coût supplémentaire difficile à justifier**, compte tenu du fait que cette population est déjà plus coûteuse que les travailleurs salariés.

Cette perception est amplifiée par le souci du retour sur investissement, qui freine l'inclusion des TNS dans les politiques d'engagement. En effet, les **TNS sont exclus des mécanismes de mesure de l'engagement**. Comme en témoigne les organisation 5 et 12, le système "Pulse" est utilisé toutes les huit semaines pour évaluer l'engagement, mais il est uniquement destiné aux TS.

Par ailleurs, l'organisation 7 (service de santé public), considèrent que **la gestion du climat social global est prioritaire par rapport à l'engagement des TNS**, reléguant ainsi ce dernier au second plan.

Cependant, l'engagement des TNS est un sujet émergent pour certaines entreprises que nous avons rencontrées. Malgré les réticences, l'idée de les inclure dans les politiques d'engagement commence à faire sens dans les organisations 1, 3, 6 et 13.

L'organisation 1, où un tiers de la main-d'œuvre totale est composée de freelance et prestataires, a déjà des politiques d'engagement qui incluent explicitement les TNS depuis plusieurs années. Toutes les démarches d'engagement sont pensées et pour les TS et pour les TNS ; leur approche globale de l'engagement prend en compte les différentes formes de statuts tout en maintenant des distinctions justifiées. Compte tenu de la proportion des TNS, leur gestion était donc indispensable, en particulier pour les profils présents depuis plus de six mois. Concrètement, le département des ressources humaines intervient dès le recrutement. Les travailleurs non-salariés bénéficient ainsi d'un accès aux formations internes et à des formations spécifiques externes. Ils sont également inclus dans les budgets des événements festifs et participent aux réunions d'équipe au même titre que les salariés.

L'organisation 13, elle, s'efforce d'intégrer les TNS dans sa démarche d'engagement, reconnaissant leur rôle clé dans l'écosystème de l'entreprise. Cette démarche est très récente et commence à émerger.

Les structures 3 et 6, ont bien la vision globale d'inclure les TNS. Mais pour le moment cela ne s'est pas traduit dans le cadre formel de leur politique RH.

Comment les professionnels des RH perçoivent les enjeux et conséquences liés à la présence des Travailleurs Non-Salariés ?

Nos échanges ont révélé la manière dont les DRH perçoivent l'intérêt de recourir aux TNS au sein de leurs entreprises, qui est sur certains aspects très positif et sur d'autres plus relatif.

Pour les professionnels des ressources humaines, **l'intégration de Travailleurs Non-Salariés dans l'entreprise présente plusieurs avantages stratégiques**. Dans les start-ups interrogées, les TNS sont fréquemment employés dans les domaines de la **recherche et développement (R&D), où leur expertise spécifique est hautement valorisée**. Ils sont également sollicités pour des **métiers très spécialisés, où des compétences rares ou atypiques** sont nécessaires, dans les structures privées comme publics.

Il arrive que **des services, tels que la sécurité ou le nettoyage, soient entièrement délégué à des prestataires**, en particulier dans les grands groupes et le service public hospitalier, où externaliser ces tâches est courant.

Par ailleurs, les travailleurs indépendants constituent, pour tous les RH interrogés, **un levier pour le recrutement. Ils permettent de combler des besoins temporaires en personnel et peuvent également constituer une solution de pré-embauche, que ce soit par choix stratégique ou par opportunité**. Dans l'organisation 2, le DRH souligne même qu'ils apportent un regard neuf et des compétences externes qui stimulent et challengent les équipes internes. Cette structure du secteur public estime ainsi gagner à avoir un mélange équilibré entre personnel interne et externe.

Bien que les RH soient parfaitement conscients de tous les apports des profils TNS pour leur entreprise, **ils les perçoivent également comme une source de coûts**. Les RH notent que les consultants et les freelances peuvent représenter une dépense plus élevée que les travailleurs salariés, ce qui soulève des préoccupations budgétaires.

La gestion des TNS est également perçue comme chronophage, surtout en l'absence de processus bien définis. Dans les organisations 2, 5 et 8, par exemple, l'intégration des TNS est considérée comme énergivore, ajoutant une charge supplémentaire aux RH déjà surchargés.

En outre, **plus de la moitié des RH interrogés soulignent les risques liés à la requalification des TNS en salariés. Pour beaucoup, c'est la raison première avancée pour ne pas les inclure dans les actions d'engagement.** Dans l'organisation 13, ils préfèrent même recourir à d'autres formes d'emploi, comme les intérimaires ou les CDD, qu'ils estiment moins chers et plus valorisant ; et ainsi les inclure dans toutes les démarches RH.

Un autre point de vigilance soulevé lors de nos entretiens est le **risque de déséquilibre organisationnel entre les TS et les TNS**, comme le souligne l'organisation 4. Il est essentiel de "maintenir un équilibre stable entre ces deux catégories", en évitant notamment d'avoir une proportion plus importante de TNS que de TS.

Quel est le niveau d'implication des DRH dans la décision d'externalisation ?

L'implication des DRH dans le choix stratégique de recourir aux TNS varie selon le type d'organisation que nous avons questionné.

Dans les PME et start-ups, ce sont généralement les membres du COMEX ou les hauts managers qui prennent cette décision ; tandis que dans les grands groupes, ce sont les départements des achats qui pilotent les TNS et valident leur recours. **Dans tous les cas, les DRH n'interviennent qu'à posteriori sur des problématiques administratives et de gestion du terrain.**

Toutefois, dans certains secteurs spécifiques, notamment **dans le secteur public, comme l'illustre l'exemple de l'organisation 7, la DRH joue un rôle clé dans la définition de la stratégie des ressources humaines et prend la décision de recourir à des prestataires externes** pour la gestion de services entiers, un choix principalement motivé par des impératifs budgétaire, dont les services RH hospitalier sont en charge pour leur poste de dépense.

L'engagement dans une approche Total Talent Management : quelle est la vision des DRH ?

Notre hypothèse de départ (Hypothèse 3) est la suivante : les ressources humaines, bien qu'ayant identifié l'enjeu de l'engagement pour les travailleurs salariés, n'ont pas saisi cette opportunité dans une approche Total Talent Management. Elles ne visent donc pas à créer de la valeur au-delà des pratiques actuellement en place dans les entreprises.

En effet, nos différents échanges ont mis en relief que les DRH n'interviennent que peu, voire pas du tout, auprès des travailleurs non-salariés. Ces derniers sont très rarement intégrés dans les politiques d'engagement. Examinons de plus près comment ce phénomène a été rapporté par nos interlocuteurs.

Quelles sont les interventions les plus fréquentes des DRH auprès des TNS ?

Bien que les DRH jouent un rôle limité dans la gestion des TNS, nous avons observé que certaines interventions spécifiques existent :

- **Validation du recrutement** : Les DRH valident le recrutement des TNS, même si leur implication est moins formelle que pour les salariés traditionnels. C'est un constat que l'on a pu faire auprès de l'ensemble des personnes consultées (à l'exception de l'organisation 12). Soulignons que parfois les recrutements de TNS sont une forme de pré-embauche qui demande donc de valider plus minutieusement le profil,
- **Gestion des urgences** : les DRH interviennent principalement pour gérer des situations urgentes ou imprévues **qui n'ont pas été anticipées**, notamment pour des questions opérationnelles soudaines. Cette difficulté a été souligné à la fois en PME (organisations 5 et 8) et en Grand Groupe (organisations 9 et 10). Pour exemple, l'organisation 9 a dû gérer un cas de harcèlement dont un TNS a été victime,
- **Onboarding,** levier clé de l'engagement : À l'exception de l'organisation 1, aucune des entreprises interrogées ne propose de programme d'onboarding structuré pour les TNS. En revanche, il est fréquent que des onboardings soient organisés 'à la demande', à l'initiative des managers lors de l'arrivée de TNS. Ces processus sont souvent improvisés et informels. Dans

l'organisation 3, la responsable des opérations RH a exprimé son mécontentement face à ces pratiques, soulignant qu'elles déséquilibrent les onboarding prévus, créant des situations où certaines ressources manquent,

- **Intégration aux outils de suivi RH** : Il arrive que les TNS soient enregistrés dans les outils internes RH, (ex : logiciel Lucca, dans l'organisation 8) de façon à pouvoir piloter certains sujets RH. Mais cela se pratique avec une grande précaution et notamment en gardant l'option de supprimer les informations.

Les services RH sont plus conscients de l'enjeu que représente l'inclusion des TNS, en particulier pour les profils en contrat long (comme l'a souligné l'organisation 1) **et lorsque les TNS occupent des métiers stratégiques** (mis en évidence par les organisations 2, 3, 4 et 14). Dans ces deux cas de figure, les professionnels interrogés tendent à intégrer davantage les TNS aux politiques RH, bien que cela s'approche parfois des limites légales. Dans ces situations, les RH expriment **un besoin d'être mieux informés de l'arrivée de ces travailleurs** afin de prioriser et déterminer comment les intégrer dans leurs politiques RH.

Dans l'organisation 6, c'est **la place des TNS** qui soulèvent que leur engagement est capital. Les prestataires auxquels ils ont recours, sont **en contact direct avec les clients/ patients finaux**. Les TNS sont alors de véritables ambassadeurs, porteurs des valeurs de l'entreprise. La Juriste, Chargée de Projet RH, que nous avons interrogée a clairement exprimé que cette condition démontre que son organisation doit s'impliquer davantage auprès de cette population : "Des prestataires sont en contact direct avec les patients et en cela leur engagement est capital, tout autant que pour les travailleurs salariés."

Quelles sont les blocages avancés par les RH pour piloter des TNS ?

Malgré tout, de nombreux blocages freinent les DRH dans la gestion des TNS, principalement liés à des contraintes juridiques et organisationnelles :

Comme évoqué plus haut, les RH justifient leur réticence à s'impliquer dans la gestion des TNS, principalement en se référant aux contraintes du droit social :

- **Le risque de requalification d'un TNS en salarié est une préoccupation majeure**. Cela est l'argument qui a été repris par l'ensemble des personnes sondées. Ils préfèrent éviter ces situations délicates, craignant des sanctions juridiques,

- **Contrat commercial** : Les TNS sont généralement embauchés pour réaliser une mission précise, sans intervention dans les aspects RH traditionnels. Dans cette idée, le travailleur non salarié est vu comme un investissement, **une source de coût conséquente**. Le DRH de l'organisation 4 l'exprime très bien, "nous attendons seulement un résultat de mission",
- **Complexité de la maitrise du droit social** : Nous l'avons vu plus haut, l'organisation 13 privilégie les CDD pour simplifier sa gestion RH. Aussi, dans l'organisation 5, qui doit gérer des contrats internationaux déjà complexes, les RH ne souhaitent pas ajouter de la difficulté en incluant les spécificités des TNS dans leurs processus.

D'autres freins sont évoqués pour expliquer les raisons de limiter la politique RH aux salariés sous contrat, sans chercher à l'appliquer à d'autres groupes :

- **Surcharge de travail** : Intégrer les TNS dans les missions des DRH créerait une surcharge de travail que beaucoup préfèrent éviter, dans les organisations privées essentiellement (n° 4, 5, 8, 9, 12, 13),
- **Climat social et préservation des relations avec les TS** : Certains DRH craignent de créer des tensions en offrant des avantages aux TNS que les travailleurs salariés n'ont pas, notamment en matière d'engagement, leurs salaires étant déjà perçus comme plus élevés. Cet argument fut mis en avant dans le secteur public (organisations 7 et 14),
- **Priorité donnée aux sujets de court et moyen terme** : La DRH de l'organisation 14 (secteur public) privilégie des sujets immédiats comme l'emploi et le recrutement, et choisi délibérément de laisser de côté les TNS,
- **ROI : L'intégration des TNS dans les politiques RH représente un investissement dont les retours sont difficiles à mesurer**, notamment avec des KPI RH qui ne sont pas aussi clairs que des KPI financiers. C'est ce dont nous ont fait par les organisations 6 et 8.

Ces blocages internes illustrent le conflit entre la stratégie d'entreprise et la politique RH. Les entreprises se retrouvent face à des choix complexes lorsqu'il s'agit de gérer les TNS, avec une balance à trouver entre la rentabilité à court terme et l'intégration stratégique de ces travailleurs dans une vision à long terme. Il apparaît nécessaire, dans ce contexte, que les DRH précisent leur rôle, qui manque de clarté, pour s'engager ensuite sur ce sujet de manière légitime et cohérente.

Plus concrètement, entre conformité et flexibilité, quelle est l'attitude des RH face au droit social ?

Dans l'ensemble des témoignages recueillis, **les professionnels des RH se montrent particulièrement soucieux de respecter le cadre du droit social, souvent utilisé comme une ligne directrice pour**

justifier leur gestion. Pour la plupart, cette approche les conforte, en les maintenant dans leur mission principale : la gestion des salariés. Cependant, plusieurs pratiques montrent qu'ils frôlent parfois avec la règlementation, notamment en ce qui concerne les travailleurs non-salariés.

Un exemple particulièrement révélateur de cette approche est celui de l'organisation 8, qui a accepté d'**embaucher un manager en tant que freelance** pour diriger une équipe de 20 personnes. Cette situation soulève des **questions quant au respect des frontières légales, notamment en ce qui concerne les responsabilités managériales associées au poste**. Initialement, le recrutement était prévu sous forme de CDI, supervisé par l'équipe de recrutement. Cependant, lorsque le candidat a exigé de rejoindre l'entreprise sous un contrat commercial en tant que freelance, **le responsable de l'équipe a pris la décision d'accepter cette condition, à laquelle le service RH s'est ensuite conformé**.

Dans toutes les entreprises sondées, les TNS sont invités à participer aux événements "corporate", qui sont souvent considérés comme des actions clés d'engagement, organisés plusieurs fois par an. Leur inclusion dans ces moments de convivialité relève du "bon sens", tant elle permet de renforcer leur intégration à la vie de l'entreprise. Toutefois, les RH veillent à ne pas imposer ces événements aux TNS et **adaptent leur communication en distinguant soigneusement les informations et invitations adressées aux TS et TNS, afin de respecter leurs statuts respectifs**.

Concernant la formation, autre pierre angulaire de l'engagement en entreprise, les TNS bénéficient de celles qui sont internes et non budgétisées. Bien que les supports de formation soient souvent les mêmes pour les salariés et les TNS, la directrice de l'expérience collaborateur de l'organisation 9 nous a précisé qu'une distinction subtile est faite. Comme elle l'explique : "Très honnêtement, **nous utilisons les mêmes supports que pour l'interne, mais en veillant à ce que cela reste plus simple et distinct d'une formation formelle**."

Ces exemples montrent que certaines pratiques flirtent avec la règlementation, créant ainsi un flou qui pourrait poser problème à long terme. Mais cela traduit aussi que le droit social n'est plus adapté à la réalité des entreprises aujourd'hui et mettent les professionnels RH dans un inconfort pour exercer leur mission.

Quels facteurs favorisent l'inclusion des TNS dans les politiques RH et dans les démarches d'engagement ?

Plusieurs éléments semblent conditionner l'adoption ou non d'une politique RH adaptée aux TNS. Ces facteurs, qui varient selon la structure et la culture d'entreprise, influencent la manière dont les RH envisagent l'engagement de ces travailleurs.

- **Type de postes** : Nous l'avons déjà souligné plus haut mais répétons-nous ici, les métiers stratégiques et les contrats longs, ainsi que la proximité des TNS avec des clients ou des patients, favorisent leur inclusion dans les politiques RH.
- **Configuration de l'entreprise** : La structure même de l'organisation joue un rôle déterminant dans l'approche RH vis-à-vis des TNS :
    - **Taille de l'entreprise** : Les grandes entreprises avec une forte proportion de TNS sont plus susceptibles de développer des politiques spécifiques.
    - **Privé vs public** : Les attentes et réglementations diffèrent, notamment dans le secteur public, où la décentralisation des décisions est souvent plus marquée.
- **Climat social** : Un climat social favorable et une culture d'entreprise ouverte facilitent l'intégration des TNS dans la gestion des ressources humaines. A contrario, le témoignage de la DRH de l'organisation 7, dans le secteur public, qui annonce que "volontairement ils veillent à ne pas engager ces populations pour des raisons de climat social".
- **Vision des RH** : Dans l'interview avec l'organisation 6, notre interlocutrice qui occupe un poste de Juriste Chargée de Projet RH adopte une vision plus inclusive : "L'engagement est un sujet pour tous, notamment pour garantir une cohérence dans la gestion des équipes. L'entreprise rayonne également à travers ses prestataires et consultants." Cette vision plus large de l'engagement renforce l'idée que les TNS peuvent être un atout pour l'image et la performance globale de l'entreprise. Pour autant, rappelons-nous que cette organisation n'a pas (encore) mis en place d'actions avec les TNS (en contact direct avec les patients).

On notera enfin quand dans la dimension tripartite, les prestataires font parfois l'objet **d'évaluations et de retours informels**, mais ces démarches échappent au service RH et sont menées par les managers. Dans l'organisation 11, l'évaluation des TNS se fait directement par les managers en collaboration avec le département des achats.

L'inclusion des TNS dans les politiques RH et les démarches d'engagement repose sur de nombreux facteurs. Bien que certains RH, comme dans l'organisation 6, reconnaissent l'importance d'une gestion

cohérente pour tous les travailleurs, y compris les TNS, les initiatives concrètes restent rares. Le rôle des dirigeants et des managers demeure central, reléguant souvent les DRH en marge de la réflexion concernant la gestion des TNS. Si certaines tentatives existent, elles sont généralement timides et informelles. Ces efforts restent largement limités et conditionnés par des contraintes organisationnelles et juridiques. Ainsi, bien que des perspectives d'amélioration soient possibles, les démarches d'engagement envers les TNS sont encore sous-exploitées, laissant un important potentiel d'optimisation inexploré.

Partie 3 – Recommandations

Comment les RH peuvent-ils favoriser une approche de TTM qui permettra l'engagement des travailleurs non-salariés ?

"*Malgré l'ampleur des défis qui se posent à elle, la fonction RH semble généralement en retrait, au mieux en réaction. Dans leur grande majorité, les responsables RH des entreprises axent intégralement leurs politiques et leurs efforts sur leurs propres salariés*."(« L'entreprise « étendue », une réalité sociale émergente » 2013)

Notre étude confirme ce constat, qui semble valable dans de nombreux domaines de la fonction RH et d'abord dans celui de l'engagement de la force de travail.

Nous avons observé que les approches de Total Talent Management étaient le plus souvent inexistantes. Non parce que les sujets de l'engagement des travailleurs non-salariés n'avaient pas été identifiés, mais d'abord car il n'y avait pas, au sein des entreprises, de politique de TTM pensée, établie, argumentée par rapport à des objectifs stratégiques. Et ce en dépit des études et enquêtes régulièrement publiées sur la modification de la structure de la force de travail (Gazier 2016; Chommaux et al. 2018) et sur les transformations puissantes et en profondeur de la force de travail auxquelles sont confrontés les entreprises (PricewaterhouseCoopers 2018).

Plusieurs raisons semblent être à l'origine de cette absence d'une approche de TTM pensée : le positionnement des RH, principalement tournés vers leurs activités administratives et récurrentes, l'absence de prise de conscience de l'ensemble des acteurs de l'entreprise des évolutions sociétales, le faible partage sur la création de valeur effective d'une politique de TTM…

Afin de ne pas tomber dans l'écueil qui consisterait à formuler des recommandations inapplicables ou uniquement sous forme d'appel, nous choisissons de présenter nos recommandations dans une logique linéaire de déploiement d'une politique TTM, permettant de favoriser l'engagement de toutes les catégories de travailleurs. Notre intention est que nos lecteurs, acteurs RH au sein des entreprises, puissent y trouver des pistes concrètes d'action pour guider leur stratégie d'engagement vis à vis de l'ensemble de leurs travailleurs.

Recommandation n°1 : Faire comprendre les enjeux en matière d'engagement de tous les acteurs de l'entreprise

Les départements RH ont besoin de gagner l'attention des parties prenantes de l'entreprise, car ils ne peuvent pas déployer une politique TTM seuls. **La réussite de cette approche repose sur une collaboration étroite entre les dirigeants, les managers et les équipes opérationnelles**, afin de s'assurer que l'intégration des talents externes se fasse de manière cohérente et stratégique. Sans cet alignement, les efforts des RH risquent de rester inefficaces, et les objectifs de transformation ne seront pas atteints.

Pour convaincre, le DRH doit mettre en avant les atouts d'une politique TTM, notamment en termes d'attractivité et de rétention des talents, de flexibilité et d'innovation. Il est également important de souligner les risques de ne pas la déployer : perte de compétitivité, manque d'agilité, et difficulté à répondre aux évolutions du marché. Ces arguments permettent de démontrer que la gestion des talents, incluant à la fois les salariés et les non-salariés, est **essentielle pour soutenir la stratégie globale de l'entreprise et l'atteinte des objectifs opérationnels**.

Impliquer les parties prenantes permettra d'obtenir leur soutien dans **l'allocation des ressource**s nécessaires et pour encourager **une culture d'entreprise plus ouverte, agile et flexible**. Cela permet de limiter les silos internes et d'assurer que les talents externes soient pleinement intégrés aux projets, ce qui est indispensable pour maximiser l'innovation et la réactivité dans un environnement concurrentiel.

Recommandation n°2 : Partager, communiquer sur les avantages et les bénéfices d'une approche de TTM auprès des autres directions et des managers

Une fois que toutes les parties prenantes auront adhéré au principe d'une approche de Total Talent Management, les enjeux devront être partagé à l'ensemble des acteurs de l'entreprise, au-delà des seuls dirigeants. **En faire un véritable projet d'entreprise** nécessite de démontrer son importance à tous les niveaux. Cela favorise une compréhension collective de la valeur de cette stratégie.

Communiquer sur les bénéfices concrets du TTM, tels que l'attractivité, la rétention des talents, et l'amélioration de la performance globale, permettra de sensibiliser les équipes. Cela pourra se faire en mettant en évidence les études et les recherches qui démontrent l'impact positif de cette approche sur la performance de l'entreprise (notamment vis à vis de la gouvernance), mais surtout en entamant

un travail préparatoire d'état des lieux qui permettra d'identifier pour sa propre organisation quels sont les bénéfices d'une telle approche.

Pour réaliser une évaluation dans son organisation, nous proposons ci-après une matrice SWOT sur l'intérêt d'une politique de TTM pour favoriser l'engagement de tous :

Forces	Faiblesses
- Optimisation des compétences - Amélioration de l'engagement - Vision globale des talents - Meilleure rétention des talents - Optimisation des recrutements (agilité & coûts)	- Coûts initiaux élevés - Résistance possible aux changements - Complexité de mise en œuvre - Guerre des territoires entre les directions de l'entreprise - Réussir à prouver la valeur créée - Obsolescence du droit social
Opportunités	**Menaces**
- Adaptation aux évolutions du marché - Innovation et agilité accrue - Amélioration de la marque employeur - Accès à un réservoir de talents diversifié	- Concurrence accrue pour les talents - Risques de perte de talents clés - Evolution rapide des compétences requises - Iniquité de traitements entre les différentes catégories de travailleurs

Cette approche permet de bien penser les gains tout en mettant en évidence les défis, les solutions mises en place et les résultats obtenus, et ainsi démontrer la faisabilité et les bénéfices concrets de cette approche TTM.

Recommandation n°3 : Cartographier les travailleurs non-salariés de l'entreprise

Lors de nos échanges, est apparue la nécessité pour un grand nombre d'interlocuteurs de différencier, au sein des TNS, ceux participant au *core business*, de manière prolongée, et ceux intervenant plus ponctuellement, pour lesquels l'intérêt à les engager était moins important.

Afin de bien identifier le niveau d'engagement attendu de chaque catégorie de TNS, nous proposons que l'entreprise s'interroge sur la valeur apportée par collaborateurs concernés, sans se fonder pour cela sur la nature juridique du lien qui les lie à l'entreprise, comme une approche TTM le préconise. Par exemple, pour un hôpital, un agent de nettoyage d'une entreprise de sous-traitance aura peut-

être autant d'enjeux à être engagé qu'un agent de nettoyage fonctionnaire. Ou encore, pour une entreprise de fabrication de produits finis, un agent en intérim sur les 3 mois de la période de fabrication la plus intense aura autant d'enjeu à être engagé qu'un agent en CDI.

Cette cartographie, identifiant l'impact de l'engagement par catégorie de personnel, sera utile pour mieux comprendre le périmètre des actions à mener et déterminer les priorités de mise en œuvre de l'approche de TTM.

Recommandation n°4 : Co-construire une politique de TTM au sein de l'entreprise avec les autres directions et le management de proximité

Il s'agit donc de **faire face à la fragmentation des acteurs de l'entreprise, en intégrant toutes les parties prenantes, quel que soit le statut du travailleur.** Le rôle des DRH en cela est naturellement majeur. Au carrefour de tous les acteurs, la fonction RH est attendue pour **canaliser et fédérer**, avec pour objectif de s'assurer de l'engagement maximal de tous, permettant une création de valeur maximale.

Pour réussir cette intégration, nous recommandons de **mettre en place une politique de TTM**, au même titre que d'autres politiques RH. Pour cela, reprenons par étapes :

Qu'est-ce qu'une politique RH ? C'est un ensemble de règles, principes et orientations qui définissent la gestion des RH dans un domaine. L'intérêt d'une politique est qu'elle formalise une approche au sein d'une entreprise.

Nous avons vu précédemment l'intérêt qu'auraient les entreprises à disposer de politiques TTM, permettant de favoriser l'engagement de toutes ses parties prenantes.

Comment concrètement créer une politique TTM d'engagement ? Nous faisons le constat que cette dernière, si elle doit être menée par la RH, ne peut se faire sans embarquer l'ensemble des acteurs de l'entreprise, si elle veut être efficace.

Ainsi, Il faut identifier et définir les acteurs qui vont porter cette politique et ceux concernés par la politique, en fonction de leur rôle actuel et attendu : une telle politique vient challenger les modes de fonctionnements établis. Nous avons vu dans notre étude qu'en fonction de la culture de l'entreprise, des lieux de pouvoirs au sens *crozérien* du terme, mettre en place une politique TTM signifie questionner l'ensemble de ces pratiques.

Qui est aujourd'hui chargé de l'engagement dans l'entreprise ? Qui est aujourd'hui chargé des TNS ? Ce sont les managers de proximité, RH, Achats, service juridique etc. ; ils auront chacun un nouveau rôle à jouer, qui devra être travaillé avec eux afin de remporter leur adhésion à ce nouveau paradigme.

Une approche TTM ne pourra réussir que si tous, managers et salariés, sont impliqués. Notre recommandation est de réussir à montrer les bénéfices concrets de cette approche. Cela peut passer par des groupes de travail ou des sondages pour recueillir les idées, les préoccupations et suggestions de tous les acteurs, internes et externes à l'entreprise. Aussi en prenant des exemples de salariés et travailleurs non-salariés convaincus par cette approche.

Être concrets, c'est tester cette approche de TTM, mesurer ses résultats (nous verrons ci-après une proposition d'indicateurs) et ne pas passer sous silence les défis rencontrés, les solutions mises en place et les résultats obtenus. Cela permettra de démontrer la faisabilité et les bénéfices de cette approche.

Quels sont les sujets que pourrait concrètement traiter cette politique, permettant d'impacter l'engagement des TNS ?

- L'intégration/culture : politique d'onboarding, participation aux réunions d'équipe, accès aux infrastructures partagées type cantine, accès aux avantages en nature (salle de sport, loisirs...),
- La formation : accès aux formations et actions de learning, de manière globale ou ciblée selon les besoins de l'entreprise, avec des modalités d'adaptation possible (nombre de formations auxquelles les TNS ont accès, type de formation...),
- L'évaluation : mise en place d'actions d'évaluation, évaluation de la réalisation du contrat, mais également intégration d'éléments relatifs à la prise en compte des besoins des 2 parties, et notamment évaluer le degré de satisfaction des preneurs d'ordre également,
- La mobilité / carrière : ouvrir la possibilité de candidater sur des postes internes, créer un mécanisme de gestion des talents intégrant les TNS Ces éléments ne sauraient être exhaustifs, et pourraient utilement être complétés par des actions sur d'autres champs RH (la question de la rémunération par exemple).

L'idée est que cette politique devienne un **tableau de bord pour tous dans l'entreprise**, et aussi, vu des collaborateurs, une "bible" à laquelle se référer.

Nous avons conscience que les champs que nous proposons pour cette politique sont vastes et seront parfois complexes à traiter, mais cela nous semble indispensable au regard des enjeux.

Recommandation n°5 : Repenser le rôle des RH Pour mettre en place une approche de TTM

Les RH nous paraissent les plus légitimes pour être en pilotage de la mise en place de cette approche de TTM. D'abord car ils sont, comme nous l'avons vu, **le point de jonction** entre toutes les parties concernées. Ensuite car **le momentum plaide en cela**, avec l'accélération de la transformation sociétale, en particulier depuis la crise COVID, car il y a de nouveaux enjeux majeurs liés aux changements de structure des populations (vieillissement, moindre force de travail, diminution forte de la natalité, cultures brassées…), et aussi car les enjeux en matière de compétences et d'engagement seront de plus en plus globaux et non techniques (« Baromètre international Cegos Transformations, Compétences et Learning » 2023; PricewaterhouseCoopers 2018).

Pour autant, nous sommes convaincus que ce **positionnement des RH au cœur de la mise en place d'une approche de TTM** ne pourra se réaliser que si **les RH se renouvellent dans leur rôle.**

D'abord il convient que les RH acceptent de monter plus sur la stratégie globale de l'entreprise et intègrent que cette politique de TTM sera bénéfique pour le business. Nous avons vu précédemment dans notre étude terrain que tous n'étaient pas convaincus de cela, et que beaucoup de professionnels de la fonction RH considéraient qu'il y avait de nombreux freins et risques à la mise en place d'une politique de TTM.

Pour évoluer vers ces nouveaux territoires, les RH doivent repenser profondément leurs approches, pratiques et postures. En d'autres termes, ils doivent littéralement 'sortir de leur coquille'.

Comment réussir cette transformation ? Cela nous semble passer par des prises de conscience – favorisées par une ouverture au-delà des fonctions RH traditionnelles, par des formations (meilleure connaissance des activités de l'entreprise, posture de service, orientation accrue vers la création de valeur, compréhension des mécanismes financiers…), ou encore par l'entrée de nouveaux profils dans les fonctions RH, à même d'en favoriser la transformation car ayant des approches différentes.

Notre recommandation est que les acteurs RH se saisissent de ce sujet TTM, en prenant un peu plus de risques, et sans attendre qu'une éventuelle évolution de la gouvernance dans leur entreprise ou administration ne les en charge. Les RH ont la possibilité de partager et montrer pourquoi les attentes des travailleurs ont évolué, qu'ils soient salariés ou non-salariés et donc que l'entreprise doit s'adapter, pour créer plus de valeur.

En synthèse **les acteurs RH doivent élargir leur périmètre d'action**, en se positionnant sur les sujets stratégiques liés à l'évolution de la force de travail. Ils ne peuvent se cantonner aux aspects administratifs de leur fonction, et doivent bien être acteurs au sein des 4 composantes de la matrice présentée par D. Ulrich (Ulrich 1996). C'est à ce titre qu'ils pourront développer l'engagement de toute la force de travail de leur organisation.

Les RH doivent **accepter de ne pas se retrancher derrière des risques réels mais non majeurs**. Ainsi du sujet de la requalification des contrats de travail. Finalement, quel est le vrai risque de cette requalification, quand une approche de TTM est mise en place ? Ou dit autrement**, ce risque n'est-il pas bien moins important, dans ses conséquences, que l'absence d'approche globale de la force de travail** ? S'il n'existe pas de statistiques facilement accessibles sur le nombre de requalification de contrats de travail, on peut les estimer à quelques milliers par an, ce qui n'est pas si volumique, au regard des données publiées par le Ministère du Travail sur les contentieux portés aux Prud'hommes (« Le Contentieux du Travail » 2022). De plus, la plupart des TNS ont fait le choix délibéré de travailler de manière indépendante et n'ont pas pour objectif de rejoindre les rangs des salariés. Chaque entreprise devra donc faire sa propre analyse bénéfice-risque, sans adopter de position de principe sur ce sujet.

Recommandation n°6 : Jouer, en tant que RH, un rôle de triangulation entre les acteurs de cette politique TTM, pour garantir une équité d'approche entre les différentes catégories de travailleurs

Le déploiement d'une approche de Total Talent Management nécessite une collaboration étroite entre toutes les parties prenantes. **Les RH ont un rôle clé à jouer dans la réussite de ce processus, en tant que coordinateurs centraux.**

Leur mission est de promouvoir une organisation du travail fondée sur la coopération entre les différents acteurs, tout en s'assurant que cette approche TTM est stratégiquement alignée avec les objectifs globaux de l'entreprise. Contrairement aux services financiers, qui sont également en contact avec les parties prenantes, les RH eux se concentrent sur les compétences et talents, essentiels à l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

En tant qu'intermédiaires entre les parties prenantes, les RH sont bien positionnés pour centraliser et analyser les données liées à tous les types de talents. Ils peuvent ainsi prendre des décisions éclairées afin d'assurer un engagement optimal des travailleurs. **Leur capacité à gérer cette diversité de talents permet de garantir que chaque catégorie de travailleurs bénéficie d'une approche équitable et cohérente.**

Les RH facilitent également la coordination entre les différents départements impliqués, par exemple entre les acheteurs, chargés de la négociation des contrats de sous-traitance, les managers opérationnels, et les travailleurs concernés. **En jouant ce rôle de triangulation, les RH s'assurent que la mise en place d'une approche TTM est véritablement créatrice de valeur pour l'ensemble de l'organisation.** Cela permet également **une bonne couverture des enjeux RH et facilite la régulation conjointe entre les départements de l'entreprise** (Naedenoen 2022)**.**

Voici une liste non exhaustive d'actions concrètes que les départements RH pourraient mettre en œuvre pour faciliter la bonne coordination des acteurs :

- **Les RH pourraient centraliser les informations relatives aux travailleurs non-salariés** (leurs contrats, rémunérations, conditions de travail…). Cette centralisation permettrait une meilleure coordination, mais aussi une surveillance accrue des disparités éventuelles entre salariés et non-salariés. Pour éviter un chaînage administratif non pertinent lorsque le travailleur non salarié n'intervient que brièvement dans l'entreprise, il serait possible d'instaurer un seuil. Par exemple, pour toute intervention dépassant X jours, la DRH centraliserait les informations ;
- **Les RH pourraient garantir une équité d'approche en prenant en compte les spécificités de chaque catégorie de travailleurs.** Cette approche globale permettrait de lister les différents accès aux avantages et droits dans l'entreprise (comme la formation, les conditions de travail (espace, outils), l'inclusion dans les événements d'entreprise, le télétravail, la participation aux bénéfices collectifs…) et de s'assurer d'une équite entre les différentes catégories de travailleurs. I*l ne s'agit pas en effet d'aligner tout le monde, mais au contraire de faire levier sur les différences et de montrer que tous les travailleurs peuvent être gagnants.* Ainsi, par exemple, l'objectif n'est pas d'aligner les travailleurs en CDI sur ceux externes, auquel cas il y a un risque de perdre les salariés en CDI, qui ne verront plus l'intérêt d'avoir un contrat de cette nature avec l'entreprise. Il s'agit au contraire de mettre en œuvre des approches équitables, avec une fonction RH garante de cela ;
- **Les RH pourraient suivre les performances et l'intégration organisationnelle des travailleurs salariés et non-salariés.** Des travailleurs non-salariés évalués différemment des salariés permanents peut entraîner un manque d'intégration dans la culture d'entreprise et une sous-optimisation de leur potentiel ; ainsi les RH auraient tout intérêt à mettre en place des mécanismes d'évaluation et de suivi des performances adaptés aux travailleurs non-salariés. Par exemple sur la participation aux bénéfices sur un contrat ou l'atteinte d'objectifs dans le cadre de satisfaction clients (sujet juridique à regarder sur le partage de la valeur).

Recommandation n°7 : Faire levier auprès des acteurs de l'écosystème pour favoriser le déploiement d'une approche de TTM

L'efficacité du déploiement d'une politique TTM peut être renforcée aussi en s'appuyant sur les acteurs externes clés. En les impliquant activement et en les sensibilisant aux enjeux du TTM, cela amènera à développer un environnement plus favorable à une gestion cohérente et inclusive des talents.

- **Les Représentants du personnel :** le dialogue social ne doit pas être oublié pour engager l'ensemble des acteurs dans le déploiement de la politique TTM. Nous avons pu observer lors de notre étude terrain que les positions des Représentants du personnel pouvaient être éloignées d'une entreprise à une autre. Ainsi, certains encourageaient la direction à intégrer au maximum les travailleurs non-salariés dans leurs actions (avec pour objectif d'élargir leur base d'influence ?) alors que d'autres souhaitaient au maximum protéger leur base électorale et leurs adhérents, et donc se faisaient les porte-paroles du maintien de leur droits exclusifs et différenciants, en tant que salariés avec un statut CDI. Nous pensons que **les Représentants du personnel doivent être considérés comme une partie prenante actrice de cette mise en place d'une politique de TTM, visant à favoriser l'engagement de tous** : notre préconisation est de les convaincre de l'intérêt d'une telle politique, de les associer à sa mise en œuvre (parce qu'ils pourront être des vecteurs de diffusion et aussi de remontée d'informations terrain sur son déploiement) et à son suivi.

- **Le législateur :** il nous semble important de le sensibiliser à la nécessité d'**adapter la réglementation aux évolutions du marché et sociétales**. Les RH devront plaider via les instances nationales pour des réformes qui facilitent la formation directe des travailleurs en situation de sous-traitance, par exemple, pour mieux accompagner les travailleurs non-salariés dans un cadre réglementaire évolutif. Exemple concret de mesure qui pourrait être prise : la possibilité de former directement les travailleurs non-salariés. Comme nous l'avons vu précédemment, former des travailleurs non-salariés peut conduire à requalifier leur contrat de travail, et nous savons que ceci est un frein à la mise en place d'une approche de TTM. Cette impossibilité de former n'existe pas dans d'autres pays qui, plus pragmatiques, préfèrent que tous ceux qui en ont besoin bénéficient d'une formation. Nous proposons ici d'essayer de faire évoluer la législation, toujours en démontrant l'intérêt de son évolution et son bénéfice pour les parties prenantes.
- **Les associations professionnelles :** en suivi du point précédent auprès du législateur, elles sont en mesure de jouer un rôle majeur dans la transformation du regard porté sur les pratiques

de TTM. D'abord car elles sont des interlocuteurs reconnus par les acteurs du monde de l'entreprise, par le législateur, les média… Là encore, il conviendrait de les **sensibiliser et leur montrer ce en quoi une politique de TTM serait un atout pour favoriser l'engagement des salariés et donc créatrice de valeur**. Nous pensons que c'est par le partage d'exemples, de réussites, que ces actions de sensibilisation seront le plus convaincantes. Et ensuite, ces association professionnelles (par exemple l'ANDRH, les clubs RH, le club des DRH) pourront se faire le relais auprès des autres acteurs de l'écosystème.

- **Les plateformes ou nouveaux intermédiaires du marché du travail :** le marché du travail n'a pas, comme nous l'avons vu, échappé à l'*uberisation* de l'économie. De nombreuses **plateformes, mettant en relation des travailleurs non-salariés et les employeurs** se sont multipliées. A l'exemple de Malt, Comet (profils IT), Upwork (plus axée international), Crème de la Crème (qui promet de ne présenter que le « top 10 » des freelances). Une consultation des profils des freelances présents sur ces plateformes permet d'ailleurs de confirmer que le nombre de non-salariés ne cesse de croître et que les compétences concernées sont de plus en plus techniques et rares. Toutes ces plateformes promettent, au-delà des meilleurs profils, des « communautés »(« Présentation de la société Crème de la Crème », s. d.) permettant des montées en compétences, un accès à des partenaires pour se développer (banques, assurances…), la « collaboration entre les freelances et les Grand comptes pour promouvoir une évolution durable des pratiques professionnelles »(« Présentation de la société Comet », s. d.) et même de créer une « dream team »(« Présentation de la société Malt », s. d.). L'engagement, des freelances comme des entreprises, est bien ici au cœur de leur *business model*. Un **travail avec ces plateformes, qui partagent vouloir s'engager sur le long terme les entreprises, serait utile pour promouvoir une approche de TTM sur la durée** et développer l'engagement des travailleurs non-salariés.

Recommandation n°8 : Mettre en place des KPIs de suivi de l'approche TTM

Nous avons vu au début de ce travail (dans la revue de littérature - partie 1) pourquoi il était important de mesurer l'engagement des travailleurs et comment cette mesure pouvait être mise en œuvre. Si une approche de TTM est mise en œuvre, cette **Mesure régulière de l'engagement de tous les travailleurs** est indispensable, car étant le premier des indicateurs permettant de s'assurer de la bonne mise en œuvre de cette approche.

Pour être efficace, une politique de TTM doit suivre régulièrement des indicateurs et les analyser dans leur ensemble afin d'avoir une vision globale de l'impact de cette politique (et plus particulièrement

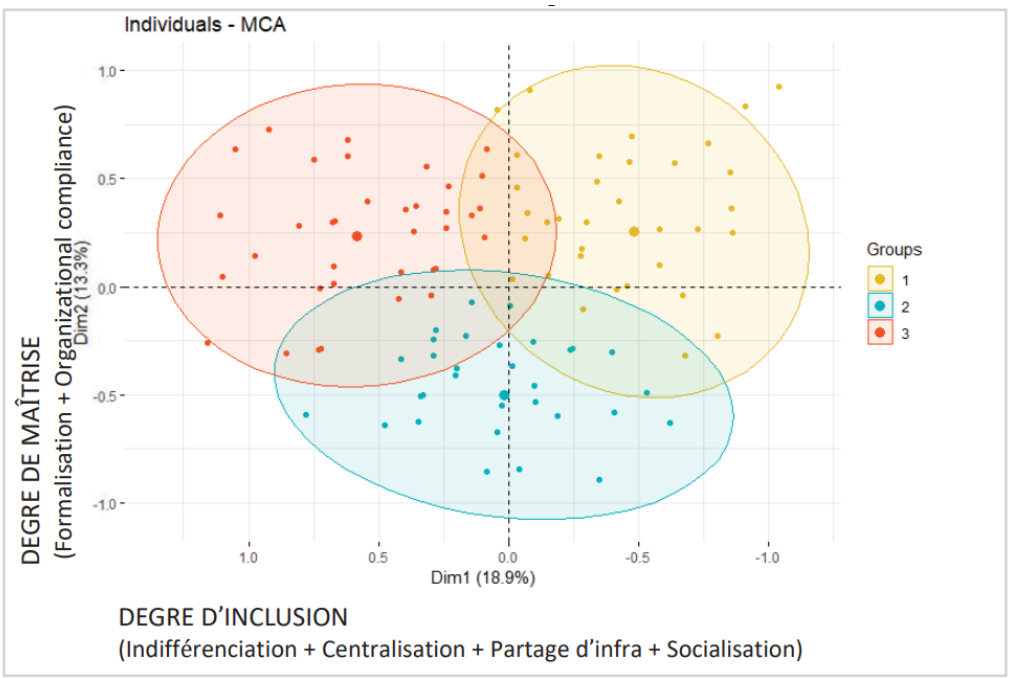
lors de la phase de mise en œuvre). Si les indicateurs doivent être adaptés aux spécificités et objectifs de chaque entreprise, nous présentons ci-après ceux qu'il nous semblerait intéressant de mettre en œuvre :

- **Indicateurs de degré de mise en œuvre d'une approche de Total Talent Management au sein de l'entreprise** : nous reprenons ici les travaux réalisés par Frédéric Naedenoen (Naedenoen 2022), qui permettent de classifier le niveau d'intégration des travailleurs non-salariés
    - Partage des infrastructures
    - Centralisation (qui assure l'organisation du travail des travailleurs externes et qui est en charge des aspects RH de ces travailleurs)
    - Socialisation
    - Conformité organisationnelle (autonomie des travailleurs externes dans leur travail…)
    - Différenciation
    - Formalisation (mise en place d'une stratégie pour le recours à des travailleurs extrernes)

Ces indicateurs permettent de positionner l'entreprise vis-à-vis du TTM, ce qui est un outil de dialogue, de conviction et de benchmark indispensable auprès des parties prenantes internes et externes. La synthèse des positionnements est la suivante, toujours selon les travaux de Frédéric Naedenoen (Naedenoen 2022) :

Indicateur	« Les dynamiques » (groupe 1)	« Les pragmatiques » (groupe 2)	« Les transactionnels » (groupe 3)
Partage des infrastructures	Fort	Moyen	Faible
Centralisation	Forte	Moyenne	Faible
Socialisation	Forte	Moyenne	Faible
Conformité	Assez forte	Faible	Assez forte
Indifférenciation	Forte	Moyenne	Faible
Formalisation	Assez forte	Faible	Assez forte

Ce positionnement permet de visualiser clairement sur un mapping où se situe l'entreprise dans son approche de TTM. Cette approche est particulièrement intéressante pour effectuer des comparaisons intra-secteur et au regard de la culture et pratiques RH de l'entreprise.



Source : Naedenoen, 2022, p.94

- **Indicateur d'attractivité** (sur l'ensemble des postes, qu'ils soient en CDI, freelance, intérim…) : **délai moyen de recrutement couplé avec le taux de rétention après la période d'essai**. Les indicateurs que nous proposons ici ne pourront être utilisés que pour des travailleurs restant une durée assez longue, à adapter selon l'entreprise. Pour les contrats courts (nous avons vu lors de notre étude que certains contrats étaient d'un ou quelques jours), nous proposons de suivre le **taux de renouvellement des contrats courts**, qui permet de s'assurer de la fidélisation des intervenants et également de l'adéquation entre les profils retenus et les attentes de l'entreprise
- **Indicateur de mobilité** (calculé sur l'ensemble des postes ouverts en CDI) : **taux de recrutement de travailleurs qui sont déjà intervenus au sein de l'entreprise sur des postes clés** (donc en intégrant les travailleurs non-salariés). Cet indicateur permettrait de suivre à la fois l'attractivité et la promotion interne, qui est un des marqueurs de réussite d'une approche de TTM
- **Indicateur d'engagement : taux d'absentéisme à court terme,** quelle que soit la catégorie des travailleurs. Cet indicateur classique, qui permet de mesurer l'engagement (en comparaison externe avec des entreprises du même secteur et aussi entre départements), est classique et révélateur d'une adhésion à la politique RH conduite dans une entreprise
- **Indicateurs de performance :** outre les classiques **indicateurs financiers** (chiffre d'affaires, taux de marge, ROCE…) et les **indicateurs opérationnels** (différents suivant les secteurs

d'activité), nous proposons de retenir des **indicateurs de productivité par ETP**, en considérant la totalité de la force de travail, donc que les travailleurs soient salariés ou non. Une comparaison avec d'autres entreprises du même secteur pourra ensuite être réalisée

Les instruments de mesure que nous proposons ci-dessus nous semblent en mesure de s'assurer que l'approche mise en œuvre dans l'entreprise donnera des résultats positifs et contribuera à la création de valeur. Bien sûr, ces indicateurs devront être évolutifs et adaptés au contexte attendu, en particulier dans leur fréquence et granularité.

Par ailleurs, **mesurer la valeur créée est primordiale, pour nous RH**. C'est en effet un champ que nous pensons important d'investir, afin de mieux évaluer les actions que nous menons. Non seulement pour mesurer la valeur que nous créons, mais aussi pour ensuite négocier les budgets nécessaires à nos actions et factualiser que les activités RH sont bien une source de profit pour l'entreprise (en particulier quand ces budgets sont à obtenir auprès de financiers pour qui la création de valeur est d'abord le premier instrument de décision). Nous savons que la mesure de ces activités dites support, dont font partie les RH, est complexe, mais elle est bien nécessaire, en particulier dans des contextes de forte transformation comme celui que connaît le monde des travailleurs actuellement.

Conclusion

Nous sommes convaincus que les départements des ressources humaines ont la possibilité, en évoluant, d'apporter une valeur complémentaire importante à l'entreprise, en s'intéressant aux travailleurs non-salariés et en favorisant leur engagement. En jouant un rôle central dans la gestion de ces travailleurs, les DRH pourraient garantir non seulement une meilleure efficacité organisationnelle, mais aussi une équité accrue. Cela passerait par une centralisation des informations, la mise en place de politiques d'équité salariale et organisationnelle, un suivi rigoureux des performances, et une adaptation des pratiques selon la taille de l'entreprise.

Limites de notre travail

Notre travail présente des limites à plusieurs égards. Nous avons pris soin d'en faire mention tout au long de notre rédaction. En complément, il nous semble important de mentionner quelques limites supplémentaires que nous avons identifiées :

- La nécessité d'engager l'ensemble du corps social peut questionner la pertinence des nouvelles formes d'emploi : en effet nous soutenons que l'implication des RH peut créer de la valeur, mais cette démarche ne doit pas annuler la recherche d'efficience, souvent mise en avant pour justifier le recours à ces formes d'emploi. Nous avons vu que c'était un argument qui a pu être soulevé par un de nos interlocuteurs. Cela ne saurait pas justifier le non déploiement d'une approche TTM mais nécessite d'analyser le contexte de l'entreprise et de réaliser une analyse bénéfices / risques ;
- L'humilité évidente que nous devons conserver concernant nos recommandations : ces recommandations doivent être confrontées au réel, et aux exigences complexes des RH en situation de travail, absorbés par de multiples projets et activités ;
- La capacité à dégager des moyens pour intégrer les TNS et les engager : toutes les entreprises ne sont pas en mesure de mobiliser des ressources (en collaborateurs et financières) sur cet enjeu.

Comme tout changement organisationnel d'envergure, le changement de politique RH vers un TTM, est une évolution qui s'entend dans la durée. La diversification des formes d'emploi est un mouvement de fond, et la modification des pratiques sera certainement lente. D'où notre proposition de commencer par convaincre et de démontrer les bénéfices de cette approche de TTM sur l'engagement et la valeur créée.

Retour d'expérience sur notre travail

Un travail académique facteur d'approfondissement

La forme attendue du mémoire, avec une première partie centrée sur la revue de littérature, nous a conduit à aborder notre sujet conceptuellement, en essayant de prendre du recul, à partir des travaux déjà réalisés. Cela nous a aidé à aller plus loin que nos premières idées et approches que nous avions identifiées.

Une occasion d'échanger avec de nombreux professionnels

Ce fut sans doute pour nous la partie la plus intéressante : mener des entretiens qualitatifs avec des responsables RH sur notre sujet. Nous avons pu bénéficier, lors de ces échanges, de retours concrets de professionnels en situation de travail, confrontés à la problématique qui nous intéressait.

Un travail collectif

Le groupe s'est constitué naturellement autour de notre intérêt commun pour ce sujet. Nous avons apprécié de pouvoir confronter nos expériences.

Nous avons pris le temps de trouver un mode de travail, celui-ci n'étant pas nécessairement aisé car l'un prenait son poste, l'autre était dans une démarche active de recherche d'emploi, la dernière lançait un projet entrepreneurial. Aussi car notre travail a été mené en grande partie à distance étant donné l'éloignement géographique qui était le nôtre, nous avons dû également adapter notre mode de communication. Ainsi, nous avons mis en place des points réguliers pour nous coordonner. Nous avons également créé un espace en ligne, sur l'outil *Notion,* pour coordonner et avoir accès à tout moment à nos documents, recherches et explorations.

Ce qu'il en restera

Réaliser ce travail a été pour nous un véritable défi par la charge de travail qu'il a représenté. Lorsque nous avons douté, par exemple à la suite de l'étude de l'état de l'art, qui nous a mené à identifier de nombreuses pistes possibles et a pu apporter un peu de confusion dans notre réflexion, nous avons pu compter les uns sur les autres, et en particulier sur notre directeur de mémoire, pour recentrer notre réflexion.

Bibliographie

Abid, Kousay, et Sabrina Loufrani. 2024. « Talent Management in Small and Medium-Sized Enterprises: Towards an Integrative Multilevel Approach in the French Context ». *Employee Relations: The International Journal*, juillet. https://doi.org/10.1108/ER-12-2023-0634.

Ambler, Tim, et Simon Barrow. 1996. « The employer brand ». *Journal of Brand Management* 4 (décembre). https://doi.org/10.1057/bm.1996.42.

Arfi-Elkaïm, Maître Dahlia. 2017. « Requalification en Contrat de Travail - Droit du travail ». JDB Avocats. 15 mai 2017. https://www.jdbavocats.com/droit-social/forcage-de-lapplication-droit-travail-autres-cas-de-requalification/.

Armagnac, Sophie d', Alain Klarsfeld, et Claude Martignon. 2016. « La gestion des talents : définitions, modèles, pratiques d'entreprises ». *@GRH* 20 (3): 9-41. https://doi.org/10.3917/grh.163.0009.

« Article L8221-6-1 - Code du travail - Légifrance ». s. d. Consulté le 15 septembre 2024. https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000019285915.

Bailey, Diane E., et Nancy B. Kurland. 2002. « A Review of Telework Research: Findings, New Directions, and Lessons for the Study of Modern Work ». *Journal of Organizational Behavior* 23 (4): 383-400. https://doi.org/10.1002/job.144.

Bakker, Arnold B., et Wilmar B. Schaufeli. 2008. « Positive Organizational Behavior: Engaged Employees in Flourishing Organizations ». *Journal of Organizational Behavior* 29 (2): 147-54. https://doi.org/10.1002/job.515.

Barabel, Michel, Olivier Meier, André Perret, et Thierry Teboul. 2020. *Le Grand livre de la formation*. Dunod. https://hal.science/hal-03188220.

« Baromètre international Cegos Transformations, Compétences et Learning ». 2023. Cegos. https://static.cegos.com/wp-content/uploads/sites/2/2023/10/23121831/Barometre-Cegos-LD-2023_CP_VF.pdf.

Baron, Peggy. 2023. « Seuls 21 % des employés font confiance aux dirigeants de leur entreprise ». L'ADN. 16 février 2023. https://www.ladn.eu/actualite/clivage-employes-dirigeants-perte-confiance/.

Bauer, Talya N. 2010. « Maximizing success ». *SHRM Foundation's Effective practice guidelines series*. https://www.academia.edu/download/45928885/onboarding_epg-_final1.pdf.

Bridger, Emma. 2022. *Employee engagement: a practical introduction*. 3rd edition. HR fundamentals. London ; New York, NY: Kogan Page.

Buckingham, M, et R Vosburgh. 2001. *The 21st Century Human Resources Function: It's the Talent, Stupid!* Human Resource Planning.

Bureau International du Travail. 2015. « Rapport pour discussion à la Réunion d'experts sur les formes atypiques d'emploi ». https://www.ilo.org/fr/resource/rapport-pour-discussion-la-reunion-dexperts-sur-les-formes-atypiques.

Bush, John T., et Rachel M. Balven. 2021. « Catering to the crowd: An HRM perspective on crowd worker engagement ». *Human Resource Management Review* 31 (1): 100670. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.10.003.

Camuffo, Arnaldo, et Federica De Stefano. 2016. « Work as Commons: Internal Labor Markets, Blended Workforces and Management ». In *Research in the Sociology of Organizations*, édité par Lisa E. Cohen, M. Diane Burton, et Michael Lounsbury, 47:363-82. Emerald Group Publishing Limited. https://doi.org/10.1108/S0733-558X20160000047024.

Cappelli, Peter. 2008. *Talent management for the twenty-first century*. Harvard Business Review. Harvard Business Review.

Cappelli, Peter, et Jr Keller. 2013. « Classifying Work in the New Economy ». *Academy of Management Review* 38 (4): 575-96. https://doi.org/10.5465/amr.2011.0302.
« “Ce n’est pas la vie que je veux”: pourquoi le CDI n’est plus le Graal de la génération Z ». s. d. BFM BUSINESS. Consulté le 15 septembre 2024. https://www.bfmtv.com/economie/emploi/ce-n-est-pas-la-vie-que-je-veux-pourquoi-le-cdi-n-est-plus-le-graal-de-la-generation-z_AN-202305290027.html.
Chommaux, Sophie, Claire Attar, Pascal Cloarec, et Sandrine Mahier. 2018. « 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 ? » Dauphine Executive Education.
« Cinq pourquoi ». 2023. In *Wikipédia*. https://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Cinq_pourquoi&oldid=202164599.
Combessie, Jean-Claude. 2007. « IV. Sondages, échantillons ». In , 5e éd.:45-54. Repères. Paris: La Découverte. https://www.cairn.info/la-methode-en-sociologie--9782707152411-p-45.htm.
Coralie Perez, Thomas Coutrot. 2024. « Le sens du travail, enjeu majeur de santé publique ». Laboratoire interdisciplinaire d’évaluation des politiques publiques. 2024. https://www.sciencespo.fr/liepp/fr/actualites/coralie-perez-thomas-coutrot-le-sens-du-travail-enjeu-majeur-de-sante-publique.
Corinne Perraudin, Nadine Thévenot. 2024. « Le travail dans la sous-traitance : plus pénible et plus dangereux ». Laboratoire interdisciplinaire d’évaluation des politiques publiques. septembre 2024. https://www.sciencespo.fr/liepp/fr/actualites/corinne-perraudin-nadine-thevenot-le-travail-dans-la-sous-traitance-plus-penible-et-plus-dan.
Cour de cassation, civile, Chambre sociale, 6 mai 2015, 13-27.535, Inédit. 2015 Inédit. Cour de cassation.
Dos Santos, Jessica. 2014. « Le Familistère de Guise : un paternalisme de gauche ? » *Revue internationale de l’économie sociale : recma*, n° 332, 62-72. https://doi.org/10.7202/1024823ar.
Élisabeth Algava et Selma Amira. 2011. « Sous-traitance : des conditions de travail plus difficiles chez les preneurs d’ordres ». DARES. 9 février 2011. https://dares.travail-emploi.gouv.fr/publications/2011-011-sous-traitance-des-conditions-de-travail-plus-difficiles-chez-les.
Etudions à l’étranger. s. d. « Comprendre la réglémentation du travail à l’étranger : le guide ». https://www.etudionsaletranger.fr/travailler-a-l-etranger/la-reglementation-du-travail-a-l-etranger.
Eurogroup Consulting. 2019. « Concevoir et déployer des politiques d’engagement au sein de l’entreprise étendue ». juin 2019. https://www.eurogroupconsulting.com/fr/actualites/publications/concevoir-et-deployer-des-politiques-dengagement-au-sein-de-lentreprise-etendue/.
« Evolution des modes de travail, défis managériaux : comment accompagner entreprises et travailleurs ? » 2023. Sénat. 3 avril 2023. https://www.senat.fr/rap/r20-759/r20-759.html.
Expert Panel® et Forbes Councils Member. 2022. « Nine Reasons Why HR Leaders Lean On Total Talent Management Sources ». 2022. https://www.forbes.com/councils/forbeshumanresourcescouncil/2022/07/27/nine-reasons-why-hr-leaders-lean-on-total-talent-management-sources/.
« Externaliser certaines activités de son entreprise ». s. d. Consulté le 13 septembre 2024. https://entreprendre.service-public.fr/vosdroits/F36266.
« Familistère de Guise, utopie sociale réussie | Les Echos ». s. d. Consulté le 25 juin 2024. https://www.lesechos.fr/2015/08/familistere-de-guise-utopie-sociale-reussie-1107762.
Fink, Alexis. 2013. « The Progress Principle: Using Small Wins to Ignite Joy, Engagement, and Creativity at Work by Teresa Amabile and Steven Kramer ». *Personnel Psychology* 66 (mars). https://doi.org/10.1111/peps.12022_2.

Francis, H. 2006. *he changing face of HRM: In search of balance*. Human Resource Management Journal. Human Resource Management Journal.
Gallup Inc. 2017. « Dismal Employee Engagement Is a Sign of Global Mismanagement ». Gallup.Com. 20 décembre 2017. https://www.gallup.com/workplace/231668/dismal-employee-engagement-sign-global-mismanagement.aspx.
———. 2024. « State of the Global Workplace Report ». Gallup.Com. 2024. https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx.
Gazier, Bernard. 2016. « La diversité des formes d'emploi ». CNIS. https://www.cnis.fr/wp-content/uploads/2017/10/DPR_2016_1re_reunion_COM_emploi_rapport_formes_emploi.pdf.
« General Electric : la chute d'une icône américaine ». 2018. Les Echos. 22 janvier 2018. https://www.lesechos.fr/2018/01/general-electric-la-chute-dune-icone-americaine-982449.
Guers, Constance, Christophe Martin, et Jean-Luc Wybo. 2014. « Saisir l'impact du recours à la sous-traitance sur l'efficacité et la fiabilité des organisations productives ». In , 11 pages. https://minesparis-psl.hal.science/hal-01074815.
Hackman, J. Richard, et Greg R. Oldham. 1980. *Work Redesign*. Addison-Wesley.
Harvard Business Review. 2000. « A Market-Driven Approach to Retaining Talent », 1 janvier 2000. https://hbr.org/2000/01/a-market-driven-approach-to-retaining-talent.
Heller, Thomas. 2017. « Prescrire et engager. Théorie de l'engagement, rationalité managériale et enjeux de la communication ». *Études de communication* 49 (2): 57-72. https://doi.org/10.4000/edc.7075.
Herzberg, Frederick, Bernard Mausner, et Barbara Bloch Snyderman. 2011. *The Motivation to Work*. Transaction Publishers.
Houben, Henri. 2024. « Historique des multinationales ». Gresea. 18 juillet 2024. https://gresea.be/Historique-des-multinationales.
« In It Together: Why Less Inequality Benefits All ». s. d. OCDE. https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/9789264235519-7-fr.pdf?expires=1725011920&id=id&accname=guest&checksum=7D3B0ED41FCDAF2458236CD9D8358010.
INSEE. 2023. « Une photographie du marché du travail en 2023 ». Tableaux Excel – Figure 3. https://www.insee.fr/fr/statistiques/7936590.
———. 2024. « Une entreprise sur deux a recours à la sous-traitance ou la réalise en 2021 ». INSEE PREMIERE 1985. Tableaux Excel - Figure 1. https://www.insee.fr/fr/statistiques/7766202.
———. s. d. « La majorité des entreprises font appel à des sous-traitants ». INSEE Focus n°61. Tableaux Excel - Figure 3. https://www.insee.fr/fr/statistiques/2499249.
Jabagi, Nura, Anne-Marie Croteau, Luc Audebrand, et Josianne Marsan. 2019. « Gig-workers' motivation: thinking beyond carrots and sticks ». *Journal of Managerial Psychology* 34 (février). https://doi.org/10.1108/JMP-06-2018-0255.
Kahn, William A. 1990. « Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work ». *The Academy of Management Journal* 33 (4): 692-724. https://doi.org/10.2307/256287.
Keegan, Anne, Martina Huemann, et J. Rodney Turner. 2012. « Beyond the Line: Exploring the HRM Responsibilities of Line Managers, Project Managers and the HRM Department in Four Project-Oriented Companies in the Netherlands, Austria, the UK and the USA ». *The International Journal of Human Resource Management* 23 (15): 3085-3104. https://doi.org/10.1080/09585192.2011.610937.
Kicklox. 2023. « Total Talent Management – Définition & enjeux (Future of Work) ». https://www.kicklox.com/blog-client/total-talent-management-definition-enjeux/.
Kiesler, Charles A. 1971. *The Psychology of Commitment*. New York,: Academic Press.

Kiessling, Timothy, et Michael Harvey. 2005. « Strategic Global Human Resource Management Research in the Twenty-First Century: An Endorsement of the Mixed-Method Research Methodology ». *The International Journal of Human Resource Management* 16 (1): 22-45. https://doi.org/10.1080/0958519042000295939.

La Lettre Juridique. s. d. « L'inapplicabilité de la convention collective au travailleur indépendant ». *La lettre juridique n°255 du 5 avril 2007 : Rel. collectives de travail*. https://www.lexbase.fr/article-juridique/3209034-jurisprudence-l-inapplicabilite-de-la-convention-collective-au-travailleur-independant#:~:text=Ainsi%2C%20les%20conventions%20r%C3%A9gissent%20les,pas%20pouvoir%20lui%20%C3%AAtre%20applicables.

Lallement, Michel. 2008. « L'entreprise est-elle une institution ? Le cas du Familistère de Guise ». *Revue Française de Socio-Économie* 1 (1): 67-87. https://doi.org/10.3917/rfse.001.0067.

« L'après-Covid : quelles attentes à l'égard de l'entreprise ? » s. d. Fondation Jean-Jaurès. Consulté le 15 septembre 2024. https://www.jean-jaures.org/publication/lapres-covid-quelles-attentes-a-legard-de-lentreprise/.

« Le Contentieux du Travail ». 2022. Ministère de la Justice. https://www.justice.gouv.fr/sites/default/files/2023-07/RSJ2022_8_1.pdf.

« « Le sens du travail, enjeu majeur de santé publique » ». 2023, 26 juin 2023. https://www.lemonde.fr/emploi/article/2023/06/26/le-sens-du-travail-enjeu-majeur-de-sante-publique_6179232_1698637.html.

Lenoir, Julien. 2020. « L'évolution de la fonction RH ». CNFPT. Wikiterritorial. 2020. https://www.wikiterritorial.cnfpt.fr/xwiki/bin/view/vitrine/L%27%C3%A9volution%20de%20la%20fonction%20RH.

« L'entreprise « étendue », une réalité sociale émergente ». 2013. Les enseignements d'Astrees Lab. https://ultralaborans.org/wp-content/uploads/2020/09/Astrees-Lab_Entreprise-etendue-une-realite-sociale-emergente.pdf.

Les Echos. 2021. « Les conglomérats mondiaux perdent en pertinence ». L'Echo. 18 novembre 2021. https://www.lecho.be/entreprises/industries-de-base/les-conglomerats-mondiaux-perdent-en-pertinence/10347108.html.

« Les élements essentiels du contrat de travail | Avocats.cd ». s. d. Consulté le 23 juillet 2024. https://avocats.cd/blog/les-elements-essentiels-du-contrat-de-travail.

Manageris. s. d. « Se recentrer sur son cœur de métier - Synthèse Manageris ». Manageris. Consulté le 25 juillet 2024. https://www.manageris.com/fr-synthese-se-recentrer-sur-son-c-ur-de-metier-192.html.

Mayo, Elton. 2004. *The Human Problems of an Industrial Civilization*. Routledge.

McKeown, Tui, et Robyn Cochrane. 2017. « Independent Professionals and the Potential for HRM Innovation ». *Personnel Review* 46 (7): 1414-33. https://doi.org/10.1108/PR-09-2016-0256.

McKinsey. 2021. « Mind the [skills] gap ». 2021. https://www.mckinsey.com/featured-insights/sustainable-inclusive-growth/chart-of-the-day/mind-the-skills-gap.

———. s. d. « The future of work after COVID-19 | McKinsey ». Consulté le 23 juillet 2024. https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19.

« Modèle d'Ulrich ». s. d. *UniversityRH* (blog). Consulté le 15 septembre 2024. https://www.universityrh.net/dictionnaires/management/modele-ulrich/.

Molina-Azorin, Jose F. 2012. « Mixed Methods Research in Strategic Management: Impact and Applications ». *Organizational Research Methods* 15 (1): 33-56. https://doi.org/10.1177/1094428110393023.

Montuclard, Marie. 1960. « Herzberg F., Mausner B. et Snyderman B. B., The motivation to work. » https://www.persee.fr/doc/rfsoc_0035-2969_1960_num_1_2_1807.

Naedenoen. 2022. « Vers le Total Workforce Management : état des pratiques en entreprise à la lumière de la théorie néo-institutionnelle et de la théorie de la régulatio ». https://orbi.uliege.be/bitstream/2268/297399/1/Corpus%20The%CC%80se%20HEC%20Fre%CC%81de%CC%81ric%20NAEDENOEN.pdf.

Naedenoen, Frédéric, François Pichault, et Tui McKeown. 2024. « How do organizations manage the careers of external talents? A comparative study among Australian and Belgian companies ». Working Paper Under Submission.

Noe, Raymond A. 2023. *Employee training and development*. Ninth edition. New York, NY: McGrawHill Education.

Osterman, Paul. 2018. « In Search of the High Road: Meaning and Evidence ». *ILR Review* 71 (1): 3-34. https://doi.org/10.1177/0019793917738757.

Perraudin, Corinne, Héloïse Petit, Nadine Thèvenot, Bruno Tinel, et Julie Valentin. 2014. « Inter-Firm Dependency and Employment Inequalities: Theoretical Hypotheses and Empirical Tests on French Subcontracting Relationships ». *Review of Radical Political Economics* 46 (2): 199-220. https://doi.org/10.1177/0486613413497912.

« Phalanstère ». 2024. In *Wikipédia*. https://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Phalanst%C3%A8re&oldid=216403694.

Pichault, François. 2023. « Organisation, diagnostic et GRH ». Cours de MBA, Dauphine-PSL.

Pichault, François, et Frédéric Naedenoen. 2022. « The challenges of total talent management in the gig economy ». In *The Routledge Handbook of the Gig Economy*, 74-92. Taylor & Francis. https://doi.org/10.4324/9781003161875-7.

Pichault, François, et Jean Nizet. 2013. *Pratiques de gestion des ressources humaines. Conventions, contextes et jeux d'acteurs (Les): Conventions, contextes et jeux d'acteurs*. Média Diffusion.

Ponton, Clara, Roxane Saumon, Charlotte Millot, et Sandra Hoibian. s. d. « Le rapport des jeunes au travail en 2023 ».

« Présentation de la société Comet ». s. d. https://www.comet.co/fr/freelances/events.

« Présentation de la société Crème de la Crème ». s. d. https://www.cremedelacreme.io/.

« Présentation de la société Malt ». s. d. https://www.malt.fr/c/companies.

PricewaterhouseCoopers. 2018. « Workforce of the Future - The Competing Forces Shaping 2030 ». PwC. 2018. https://www.pwc.com/gx/en/services/workforce/publications/workforce-of-the-future.html.

« Profit and Purpose: The High Road Is the Smart Road ». 2016. Whitehouse.Gov. 26 février 2016. https://obamawhitehouse.archives.gov/blog/2016/02/26/profit-and-purpose-high-road-smart-road.

Randstad Sourceright. 2021. « 2021 Talent Trends Report ». https://content.randstadsourceright.com/hubfs/Global%20campaign/TTR/2021/Randstad-Sourceright-Talent-Trends-2021-rewrite-your-talent-strategy.pdf.

« Recourir à la sous-traitance ». s. d. Consulté le 13 septembre 2024. https://entreprendre.service-public.fr/vosdroits/F36261.

« RH : des freins à la mise en place de méthodes innovantes ». 2013. Focus RH. 27 août 2013. https://www.focusrh.com/strategie-rh/organisation-et-conseil/rh-des-freins-la-mise-en-place-de-methodes-innovantes-24219.html.

Rousseau, Denise. 1995. *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. 2455 Teller Road, Thousand Oaks California 91320 United States: SAGE Publications, Inc. https://doi.org/10.4135/9781452231594.

Saks, Alan M. 2006. « Antecedents and Consequences of Employee Engagement ». *Journal of Managerial Psychology* 21 (7): 600-619. https://doi.org/10.1108/02683940610690169.

Schaufeli, Wilmar B., et Arnold B. Bakker. 2004. « Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-sample Study ». *Journal of Organizational Behavior* 25 (3): 293-315. https://doi.org/10.1002/job.248.

Senge, Peter. 2015. *La cinquième discipline*. Eyrolles.
Snell, Scott A., Juani Swart, Shad Morris, et Corine Boon. 2023. « The HR Ecosystem: Emerging Trends and a Future Research Agenda ». *Human Resource Management* 62 (1): 5-14. https://doi.org/10.1002/hrm.22158.
SQORUS, Consultant expert RH. 2023. « Quels sont les enjeux du Strategic Workforce Planning ? » SQORUS. 17 janvier 2023. https://www.sqorus.com/strategic-workforce-planning-enjeux/.
Tavis, A, et M Russo. 2016. *Talent management of the future: A study of the emerging role of the talent architect*. Human Resource Management Journal. Human Resource Management Journal.
« Tout savoir avant de se lancer dans l'externalisation d'activité ». s. d. Consulté le 30 août 2024. https://www.araok.fr/quelles-sont-les-activites-quune-entreprise-peut-externaliser/.
Truss, Catherine, Kerstin Alfes, Rick Delbridge, Amanda Shantz, et Emma Soane, éd. 2013. « Employee Engagement in Theory and Practice ». In , 0 éd. Routledge. https://doi.org/10.4324/9780203076965.
Ulrich, Dave. 1996. *Human Resource Champions*.
Vayre, Émilie. 2019. « Les incidences du télétravail sur le travailleur dans les domaines professionnel, familial et social ». *Le travail humain* 82 (1): 1-39. https://doi.org/10.3917/th.821.0001.
Vicard, Vincent. 2017. « Quels déterminants de l'avantage comparatif au 21e siècle ? » *Regards croisés sur l'économie* 21 (2): 49-57. https://doi.org/10.3917/rce.021.0049.
Vladić, Nenad, Damjan Maletič, et Matjaž Maletič. 2021. « Determinants of Innovation Capability: An Exploratory Study of Inclusive Leadership and Work Engagement ». *Quality Innovation Prosperity* 25 (2): 130-52. https://doi.org/10.12776/qip.v25i2.1596.
Waller. 2018. « Pourquoi le manager est-il au cœur de l'engagement salarié ? » *Les Echos*, 13 avril 2018. https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/pourquoi-le-manager-est-il-au-coeur-de-lengagement-salarie-131610.
Welch, Mary. 2011. « The evolution of the employee engagement concept: Communication implications ». *Corporate Communications: An International Journal* 16 (octobre). https://doi.org/10.1108/13563281111186968.
« Who first originated the term VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity)? - USAHEC Find Your Answer ». s. d. Consulté le 25 juillet 2024. https://usawc.libanswers.com/faq/84869.
William A. Kahn. 1992. « To Be Fully There: Psychological Presence at Work ». 1992. https://journals-sagepub-com.proxy.bu.dauphine.fr/doi/abs/10.1177/001872679204500402.
Younger, Jon, et Norm Smallwood. 2016. *Agile Talent: How to Source and Manage Outside Experts*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.

Annexes

Annexe 1 : Terminologie

Nous présentons ci-dessous les termes utilisés dans ce mémoire, pour en faciliter la lecture :

- « Global Workforce » ou « Total Workforce » ou « Force de travail » ou « L ensemble des collaborateurs de l'entreprise » ou « Les travailleurs » pour désigner l'ensemble des personnes qui oeuvrent dans l'entreprise
- « Travailleurs non-salariés » ou « Travailleurs externes » ou « TNS » ou « Travailleurs atypiques » pour désigner les travailleurs qui n'ont pas une relation contractuelle longue avec l'entreprise
- « RH » ou « DRH » ou « Professionnels des RH » ou « Ressources Humaines » pour désigner les acteurs œuvrant dans les Ressources Humaines au sein de l'entreprise

Annexe 2 : Trame du questionnaire quantitatif

Sondage : le management RH des Travailleurs externes à votre organisation

Madame, Monsieur,

Nous sommes des professionnels en entreprise, suivant le MBA Management et Ressources Humaines de Dauphine et venons vers vous pour notre mémoire de fin d'étude.

Nous avons choisi comme thème le rôle de la DRH dans l'engagement des travailleurs externes pour les entreprises qu'ils servent. Nous souhaitons en particulier comprendre les pratiques actuelles et les défis rencontrés dans ce domaine.

Nous vous serions reconnaissants de prendre le temps de répondre au questionnaire suivant (durée estimée à 5/7').

Toutes vos réponses seront bien évidemment confidentielles et seront utilisées uniquement dans le cadre de notre enquête.

G. Barbier, M. Coujitou, M. Johanet

Votre entreprise

1. Votre organisation

Une seule réponse possible.

- ◯ Privée
- ◯ Secteur public
- ◯ ONG
- ◯ Association
- ◯ Autre :

2. Nombre de salariés employés

Une seule réponse possible.

- Moins de 10
- 10-249
- 249-999
- 1000-4999
- Plus de 5000

3. Secteur d'activité de votre entreprise

Une seule réponse possible.

- Administrations
- Agroalimentaire
- Banque / assurance
- BTP
- Chimie / Pharmacie
- Santé/Soins
- Commerce
- Edition / communication / multimedia
- Electronique / électricité
- Etudes et conseils
- Habillement
- Informatique / télécoms
- Machines & équipements / automobiles
- Métallurgie / plastiques
- Services aux entreprises
- Transports / logistiques
- Autres secteurs

4. Votre fonction dans l'entreprise

Une seule réponse possible.

- ◯ DRH
- ◯ RRH/HRBP
- ◯ Autre : _____

5. Votre entreprise a-t-elle recours à des professionnels externalisés (quel que soit le type : sous-traitance, freelance, consultant...) ?

Une seule réponse possible.

- ◯ Oui
- ◯ Non

6. Pour quelle(s) activité(s) votre entreprise a-t-elle recours à des professionnels externalisés ?

Plusieurs réponses possibles.

- ☐ Informatique
- ☐ Finance
- ☐ RH
- ☐ Production
- ☐ Marketing & communication
- ☐ Logistique
- ☐ Maintenance/entretien
- ☐ Recherche & Développement
- ☐ Autre : _____

7. A quel type de professionnels externalisés a-t-elle recours ?

Plusieurs réponses possibles.

- ☐ Entreprise de sous-traitance
- ☐ Travailleurs indépendants
- ☐ Consultants
- ☐ Interim
- ☐ Autre : _____

8. Quelle part représentent les travailleurs externes par rapport au nombre d'employés dans votre entreprise ?

Une seule réponse possible.

- ◯ Moins de 10%
- ◯ 10 à 20%
- ◯ 20 à 30%
- ◯ Plus de 30%
- ◯ Je ne sais pas

Gestion des professionnels externes

9. La DRH est-elle impliquée dans la gestion des professionnels externes

Une seule réponse possible.

- ◯ Oui
- ◯ Non

10. Si oui, comment ?

_____

_____

_____

_____

_____

Gestion RH des professionnels externes

11. Intégrez-vous les professionnels externes aux actions de cohésion, aux rituels de votre entreprise ?

Une seule réponse possible.

- Oui
- Non

12. Mesurez-vous la satisfaction des professionnels externes travaillant pour votre entreprise ?

Une seule réponse possible.

- Oui
- Non

13. Offrez-vous des opportunités de formation ou de développement professionnel aux professionnels externes ?

Une seule réponse possible.

- Oui
- Non

14. Existe-t-il des incitations ou des programmes de fidélisation pour encourager les professionnels externes à continuer à travailler avec votre entreprise ?

Une seule réponse possible.

- Oui
- Non

Vos coordonnées

Elles seront traitées de façon strictement confidentielle, uniquement afin de vous contacter éventuellement dans le cadre de l'étude.

15. Nom de votre entreprise (facultatif)

_____

16. Votre e-mail

_____

17. Votre numéro de téléphone

_____

18. Accepteriez-vous d'être recontacté(e) si nous souhaitons approfondir ce sujet avec vous ?

Une seule réponse possible.

- Oui
- Non

Ce contenu n'est ni rédigé, ni cautionné par Google.

Google Forms

Annexe 3 : Trame de la grille d'entretien

Entretien avec M/Mme, Poste, Entreprise

1. **Comprendre empiriquement les raisons qui poussent les entreprises à impliquer leur RH dans la gestion des pros externes et inversement les freins, creuser sur la fonction RH et l'impact sur les pratiques RH, qu'est ce qu'il faudrait pour que ça évolue ? Creuser la mesure de l'implication des RH : jusqu'où vont-ils, que font-ils ? Quelle volonté de faire plus ou mieux ou autrement ?**
    - Qui définit les besoins en termes de professionnels externes ? Qui s'occupe de la gestion (ie : sélection, contractualisation, suivi de la prestation) des professionnels externes ?
    - Disposez-vous d'une équipe ou d'un processus dédié à la gestion des relations avec les professionnels externes ? A qui est rattachée cette équipe ? Pourquoi (si le sait) ?
    - Si ce n'est pas à la DRH, y a-t-il des relations entre DRH et services chargés de s'occuper des pros externes (achats/procurement, managers de proximité) ? Quand ? comment ?
    - Avez-vous des processus spécifiques de gestion des pros externes vs internes ?

Pratiques RH	Recrutement	Onboarding	Formation	Evaluation	Mobilité	Lien social/culture
• Freelance						
• Prestataires						
• Consultants						
• Autres						

    - Jusqu'où la DRH va-t-elle vis à vis des professionnels externes ? Pourquoi ? Comment sont définies les limites de l'implication RH ?
    - Utilisez-vous des outils ou plateformes pour faciliter la collaboration entre les professionnels externes et les employés internes ?
    - Existe-t-il un calcul du ROI sur les prestations des professionnels externes dans votre entreprise et la RH y est-elle associée ?
2. **Quelles sont les actions mises en œuvre pour susciter l'engagement et inversement les freins ? et pourquoi ces choix ?**

- Selon les réponses au questionnaire creuser sur les trois dimensions de l'engagement : cognitif, émotionnel, physique
    - Comment définissez-vous l'engagement dans votre entreprise ? Y a-t-il une politique définie en tant que telle d'engagement vis à vis des salariés ? Quelle forme prend-elle ? Et vis à vis des professionnels externes ? (Similitudes vs Différences)
    - Identifiez-vous des problématiques d'engagement dans votre entreprise et plus particulièrement concernant les prestataires externes ?
    - Y a-t-il une intention de fidéliser / d'engager cette population (de la part de la direction et/ou du management) ? Pourquoi ?
    - Témoignages d'expériences concrètes sur ce sujet : avez-vous des exemples (donner les détails) ?
    - Quelles actions ***d'onboarding*** mises en place et pourquoi, comment ?
    - Quelles actions de ***communication*** à destinations des pros externes, et est-ce qu'il y a intégration dans la communication interne de la boîte (intégrés aux listes de diffusion, destinataires des infos descendantes, mis en avant dans la com interne ?) ?

- ***Vie de l'entreprise*** : Quelle valorisation/intégration des professionnels externes : actions de convivialité ? Invitations aux temps forts institutionnels et/ou informels ? Valorisation des réussite ? Visibilité dans les supports de com ?
- Quelle **évaluation** des prestations externes ? Est-ce que la fidélisation des pros externes est un sujet ?
- Les professionnels externes sont-ils présents physiquement dans vos locaux ? Est-ce un souci s'ils ne sont pas présents physiquement ?
- Ont-ils accès aux mêmes facilités dans les locaux que les salariés : accès aux locaux, possibilité de réserver des salles de réunions, services mutualisés comme informatique… ?
- Ont-ils accès aux mêmes avantages en nature que les salariés ?
- Ont-ils accès aux représentants du personnel et organisation syndicales ?
- Ont-ils accès au CE ?
- Mesurez-vous l'engagement des TNS (intégration dans baromètre interne, mesure spécifique ?) ?

3. **Selon votre expérience, en quoi la fonction RH devrait évoluer sur son rapport aux travailleurs externes ?**
    - Est-ce important pour vous de mieux travailler auprès de cette population ? A quel niveau ? Notamment par rapport à l'engagement (recrutement, onboarding/intégration culture, formation, évaluation, mobilité/carrière).
    - En conclusion de ce que nous nous sommes dit, diriez-vous que vous jonglez avec les réglementations (droit social) et la réalité terrain (relation sociale) → comment réussissez-vous à rester dans le cadre ? Sinon jusqu'où transgressez-vous (quelle prise de risque ?)

Annexe 4 : Tableau de synthèse des questionnaires qualitatifs

	Organisation 1	**Organisation 2**	**Organisation 3**
Est-ce que l'entretien permet d'infirmer certaines hypothèses ? Qu'est-ce qu'il permet de confirmer ?	Hypothèse de la non implication de la DRH infirmée ! Dans cette entreprise, environ 1/3 de la force au travail est externe. La DRH est impliquée, dès le recrutement	Dans cette structure public, il y a très peu d'approche terrain auprès des personnels non-salariés. Des contacts existent mais via les représentants du personnel. Les interventions externes ne sont pas considérées comme stratégiques pour un bon fonctionnement et développement.	Dans cette structure de santé public, l'engagement des travailleurs est un enjeu. Pour autant, ils n'ont pas de stratégie TNS côté DRH. Cependant, ils sont parfois consulter pour la gestions des profils freelances, et intérim (validation des besoins et gestion du budget alloué - mais pas pour les prestataires).
Qu'est ce que l'entretien nous apprend sur la vision RH de l'engagement dans cette entreprise ?	Vision globale de la force au travail, incluant les TNS. Approche globale de l'engagement des salariés et non-salariés, en intégrant les différentes formes de statuts et en souhaitant conserver les différences (et en justifiant ce choix).	Dans cette structure de la santé public, il n'y a pas d'appréhension globale de l'engagement.	Importance d'engager dans ce secteur du soin avec des métiers en tension et qui doivent réaliser leur mission de la meilleure façon possible.
Qu'est-ce que l'entretien nous apprend sur le rôle des RH dans la gestion des travailleurs non salariés ?	DRH effectue les entretiens et le suivi Rh (contractualisation…). Pas le suivi opérationnel (et pas l'onboarding). DRH va jusqu'à bien identifier les avantages des TNS dans la gestion quotidienne, à organiser leur suivi et leur participation dans l'entreprise (ex des réunions d'équipe séparées en 2).	Pas d'implication de la DRH dans la gestion opérationnelle des TNS, sauf à travers un livret d'accueil facilitant le onboarding. Implication RH cependant pour la population des intérimaires de longue durée, avec la volonté d'embaucher (surjet emploi et non d'engagement)	Il y a des actions d'engagement à la carte selon le TNS : des onboarding uniquement pour les métiers experts, évaluation par les achats pour les prestataires. Suivi trop faible, impact sur l'image de l'entreprise dégradé et perte de contrôle sur la force de travail. In fine, les sujets internes sont en lien avec les sujets TNS

	Organisation 1	Organisation 2	Organisation 3
Quels sont les 3 grands apprentissages de cet entretien ?	- Politique de gestion des TNS travaillée et organisées dans les détails. Par ex : revue des avantages accordés et justification des choix - C'est parce que le sujet était devenu un enjeu opérationnel pour l'entreprise que la DRH s'en est occupé - La coexistence de différents statuts n'est pas un frein s'ils sont assumés par les instances de direction de l'entreprise	- TNS vu comme la possibilité de répondre à un sujet emploi (et donc d'embaucher des intérimaires qui auraient donné satisfaction) - sous-traitance utilisée sur des fonctions / activités bien déterminées (bio-nettoyage, sécurité mais pas restauration). Pas de logique stratégique expliquée (sauf pour maintien en interne activités nettoyage dans le domaine stérile) - Avoir des externes permet de challenger les internes. Donc important de maintenir les 2 populations - Plus difficile de retrouver une situation nominale de qualité avec des externes qu'avec des internes, quand cette qualité est dégradée	- DRH pas assez impliqué sur le bassin des TNS, trop côté achat - Suivi trop faible, impact sur l'image de l'entreprise dégradé et perte de contrôle sur la force de travail. - In fine, les sujets internes sont en lien avec les sujets TNS

	Organisation 4	Organisation 5	Organisation 6
Est-ce que l'entretien permet d'infirmer certaines hypothèses ? Qu'est-ce qu'il permet de confirmer ?	Cette start up se développe en capitalisant sur le levier des consultants. C'est une réelle stratégie sur les sujets de R&D et pour gagner en agilité. Ceux sont les managers qui font ces choix de recruter des consultants pour apporter un savoir / savoir-faire sur un mission (obtenir un "delivery"). Dès lors les RH ne sont que très faiblement impliqués auprès des consultants qui sont vus comme une dépense.	Dans cette scaleup / PME, la DRH n'a pas identifié d'enjeux à engager les TNS Les TNS sont engagés par les C Level (décideurs) et s'inscrivent dans une stratégie de développement Business	Dans cet institut de recherche et de santé public, il y a une vraie volonté d'agir auprès des prestataires qui sont en contact direct avec leurs patients et qui véhiculent en première ligne leur image et réputation. NB : la personne interrogée est de formation juridique - Juriste chargé de projet RH
Qu'est ce que l'entretien nous apprend sur la vision RH de l'engagement dans cette entreprise ?	L'engagement est clé dans leur entreprise qui doit attirer et fidéliser. Le turn over doit baisser et c'est l'un des objectifs RH. A date ce sont les politiques de télétravail et de formations où ils mettent le plus d'effort.	L'engagement est très bien orchestré pour les salariés et intègre toutes les étapes dans la vie de collaborateurs. Les TNS ne sont pas incluent dans les process, mais des exceptions arrivent. Le problème est que la DRH n'est pas informée et doit toujours réagir ce qui vient perturber un rythme de travail bien en place	Ici la particularité est que les prestataires sont en contact direct avec les patients (clients) et incarnent ainsi directement l'image, le professionnalisme de l'institut. La charge est forte et la question d'engager les prestataires est plus évidente. Elle est juriste mais a dans l'équipe RH et n'a pas encore mis en place des actions auprès de cette population mais elle en a une réelle volonté l'inclus dans sa mission.

	Organisation 4	Organisation 5	Organisation 6
Qu'est-ce que l'entretien nous apprend sur le rôle des RH dans la gestion des travailleurs non salariés ?	Les RH semblent très détachés de ces populations. Ils estiment que leur rôle ne va pas vraiment sur ces sujets et que les prestataires / consultants sont vraiment liés à des enjeux business. Et même dans les cas où il y a la volonté de recruter un prestataire, ils n'interviennent qu'après validation.	Ils sont là pour prendre le relais sur lorsqu'un besoin survient mais ne sont pas consultés, ni inclus pour la gestion des TNS	Les prestataires sont impliqués sur des actions importantes (notamment cybersécurité) et donc parfois direct avec les "clients finaux". Aussi, tout en prenant les précautions nécessaires pour ne pas enfreindre le droit social, ils frôlent d'avantage avec les "interdits" et inclus à façon les contrats externes sur des formations, + les RH semblent plus consultés sur la partie recrutement (et garantir que les valeurs soient prises en compte)
Quels sont les 3 grands apprentissages de cet entretien ?	- les prestataires / consultants sont vus comme une prestation sur un savoir / savoir-faire, et ils doivent alors apporté un "delivery". - Ce sont les managers qui vont décider stratégiquement de faire appel à des externes et qui vont gérer cela au niveau de l'équipe - pour ce DRH, les rôles et missions de son département sont définis pour servir la masse salariale.	- la DRH n'est pas inclue du tout dans la gestion des TNS qui le sont côté métier - la DRH va agir sur des besoins ponctuels et selon l'appréciation du manager en charge (ex : intégré à un onboarding, une formation interne etc) - la DRH est satisfaite de cette organisation et n'a pas envi de dédier du temps aux TNS car il y a suffisamment affaire dans cette structure avec des bureaux en Europe	- Quand les prestataires sont dans des rôles stratégiques et engagés auprès des patients / clients, le besoin d'engager est plus réel - l'engagement est un sujet pour tous et notamment pour avoir une cohérence dans la gestion des équipes - "il faut réfléchir à l'entreprise et au corporate. L'entreprise rayonne aussi via les prestataires et consultants. Le problème est que c'est de l'investissement qui est difficilement mesurable."

	Organisation 7	Organisation 8	Organisation 9
Est-ce que l'entretien permet d'infirmer certaines hypothèses ? **Qu'est-ce qu'il permet de confirmer ?**	Dans ce service de santé public, les DRH ne vont pas sur le terrain de l'engagement auprès des populations prestataires. La raison est que cela risque de crisper le climat social auprès des professionnels de santé. Elles aimeraient pourtant (car elles observent les écarts de traitements - aucun avantages de la fonction publique et pression pour une belle exécution de la mission) mais ne peuvent se le permettent et laisse les sujets d'engagement à l'entreprise prestataire et vont raisonner en priorité en termes de rentabilité de la gestion d'un service délégué	Dans cette start up de 200 personnes, la DRH n'a pas identifié d'enjeux à engager les TNS. les TNS sont engagés par les C Level (décideurs) et s'inscrivent dans une stratégie de développement Business uniquement.	Dans ce grand groupe du CAC40, la DRH a conscience que cette force de travail additionnelle est à engager autant que les collaborateurs salariés. Cependant ils ne sont pas impliqués, et tout étant très *processé*, ils ne travaillent que très peu auprès de ce bassin. Toutes les prestations passent par des appels d'offres qui sont gérées par le département des achats.

	Organisation 7	Organisation 8	Organisation 9
Qu'est ce que l'entretien nous apprend sur la vision RH de l'engagement dans cette entreprise ?	Dans le service public et notamment le secteur hospitalier, l'engagement semble être géré de façon conjointe avec le climat social. Les actions d'engagement sont alors prises de façon précautionneuse et dans une vision long terme afin de garantir que cela n'aura pas de répercussion négative pour le climat social et que les organisation syndicales seront relativement alignées.	Engagement du collaborateur dans les priorités RH. Bcp de choses en place et dans les "bonnes pratiques" vues chez les StartUp (onboarding en format promo sur 2 jours etc) Les TNS peuvent être inclus dans les dispositifs mais cela n'est pas géré par les RH. Au final ils ne souhaitent pas travailler plus sur cette population, mais trouvent dommage de ne pas être au courant de qui arrive et quand etc.	Les règles sont très fortes et bien suivis ce qui empêchent d'inclure une action RH d'engagement visant les contrats externes. Des actions d'engagement peuvent exister : - événements informels - volonté d'intégrer un externe en interne - en cas d'incident (harcèlement, QVT…) Il s'agit donc de réagir, mais rien n'est anticipé, envisagé.
Qu'est-ce que l'entretien nous apprend sur le rôle des RH dans la gestion des travailleurs non salariés ?	Dans le secteur public, les RH sont les premiers décisionnaires sur les choix stratégiques de faire appel ou non à des prestataires, même si cela est en premier lieu pensé par la logique de ces coûts (et que le fonctionnement a été mis en place depuis plusieurs années déjà). L'implication est donc au niveau stratégique mais beaucoup moins au niveau opérationnel puisque qu'ils délèguent cela à l'entreprise sous-traitante.	Ici, les DRH n'ont aucun rôle stratégique auprès des TNS et ne sont là qu'en cas de besoin non anticipé ou administratif.	La gestion des contrats externes est totalement détachée de la DRH. Ceux sont les achats puis les métiers qui s'en chargent. Mais sur le terrain, des besoins surviennent et ces départements se tournent vers la DRH pour les aider (recrutement, problème relatif au droit du travail, mauvaise gestion administrative).

	Organisation 10	Organisation 11	Organisation 12
Est-ce que l'entretien permet d'infirmer certaines hypothèses ?	Dans ce grand groupe du CAC40, la DRH nous donne Confirmation que le sujet des TNS est majeur. 1/3 de leur force de travail est externe. Ceux-ci	Dans cette PME, la nouvelle DRH arrivée en 2023 a lancé une nouvelle politique RH basée sur la marque employeur et l'engagement comme pilier stratégique. En revanche, il y a	Cette ETI nous confirme que les travailleurs externes ne sont pas du tout géré au niveau des RH, ni de leur engagement. Ils n'ont pas pensé de

	Organisation 10	Organisation 11	Organisation 12
Qu'est-ce qu'il permet de confirmer ?	sont impliqués sur des projets technologiques spécifiques, en complément de ses salariés, et jouent donc un rôle important.	une prise de position claire sur les TNS liée au risque de requalification et au lien de subordination : ils ne disposent que des moyens nécessaires à l'exercice de leur mission et ne sont pas du tout associés à des actions d'engagement, réservées aux salariés.	Politique d'engagement formalisée vis à vis des TNS. C'est une "entreprise familiale" qui laisse beaucoup de place à l'informel (malgré + 5000 TS !)
Qu'est ce que l'entretien nous apprend sur la vision RH de l'engagement dans cette entreprise ?	Forte implication des RH dans le suivi et le développement de l'engagement, : enquêtes annuelles via des baromètres, suivi des actions menées, à tous les niveaux de l'entreprise…	Actions d'engagement uniquement vis à vis des travailleurs salariés : - onboarding - étude engagement - actions conviviales	Actions d'engagement minimes et peu structurées. Récemment (3 ans) réalisation d'enquêtes d'engagement internes (ne concernent pas les TNS). Essentiellement actions informelles et déléguées aux managers de proximité (également lié au fait que nombreux sites et branches)

	Organisation 10	Organisation 11	Organisation 12
Qu'est-ce que l'entretien nous apprend sur le rôle des RH dans la gestion des travailleurs non salariés ?	RH ne sont pas directement impliqués dans l'engagement des TNS. Ils se concentrent sur les salariés avec un contrat de travail. Les équipes en charge du développement des compétences sont plus impliquées, en particulier hors France, quand la règlementation autorise la formation des TNS.	Essentiellement un rôle de gardiens de la règlementation et du risque de requalification. Le minimum est mis à disposition : adresse email identifiée externe, accès au slack limité à un canal d'informations institutionnelles essentielles ("et au fait les consultants ?") notamment présence au bureau ou non en cas d'incendie. Présence possible aux actions de team building si utile pour la prestation (avec plusieurs périodes, un moment où c'était absolument interdit mais allait tellement à l'encontre de l'état d'esprit des Furets que les collaborateurs ont demandé à ce que ça change!) mais doit être défalqué de la facture.	Pas de rôle…

	Organisation 13	Organisation 14
Est-ce que l'entretien permet d'infirmer certaines hypothèses ? Qu'est-ce qu'il permet de confirmer ?	Pour cette PME, l'engagement est considéré comme un sujet pour l'ensemble des salariés. Il y a une différence de traitement entre intérimaires, consultants et CDD mais l'entreprise essaie de la réduire (et de réduire le recours à l'intérim). Les RH ne sont pas absentes du sujet pour les TNS mais préfèrent embaucher, voir requalifier en CDD (moins cher et + valorisant socialement) plutôt que prendre le risque de trop intégrer des travailleurs externes.	Dans cette structure du service de santé public, les RH sont peu intégrés dans le suivi des prestataires (ex. sociétés de ménage). Intervention de la DRH uniquement sur les experts médicaux. Conscience de la DRH que l'engagement et la fidélisation sont des enjeux pour eux.

	Organisation 13	Organisation 14
Qu'est ce que l'entretien nous apprend sur la vision RH de l'engagement dans cette entreprise ?	Très gros travail en cours sur l'engagement, à la suite d'un travail autour de la plateforme de marque qui embarquait la marque employeur. Le travail sur l'engagement découle donc de la marque employeur dans cette entreprise. L'idée est de mettre en place des "fondamentaux" qui vont notamment prendre en compte la partie comportementale, et de mesurer via des enquêtes d'engagement. Voulait utiliser l'outil Lucca mais a été retoqué. Idée de faire changer les pratiques d'abord sur les permanents et ensuite les TNS dans un deuxième temps.	DRH très axée sur le court / moyen terme, avec une vision d'abord emploi = comment combler les postes vacants. Donc suivi d'une partie de la population externe pour essayer de la fidéliser.
Qu'est-ce que l'entretien nous apprend sur le rôle des RH dans la gestion des travailleurs non salariés ?	Rôle de suivi et de validation de la demande venant du terrain ou du CODIR, en revanche pas d'intervention dans la sélection. Personnel dédié à la DRH pour suivi interim. Rôle centré sur la relation commerciale et contractuelle et attention ++ au fait que ne doit pas dépasser ce cadre, mais la RH a comme rôle de fournir les outils pour que ce contrat se passe bien.	DRH est diversement impliquée dans la gestion des travailleurs non-salariés : n'intervient pas pour une partie de cette population et plus pour l'autre (valide le besoin métiers, suit les intervenants pour les fidéliser).

	Organisation 13	Organisation 14
Quels sont les 3 grands apprentissages de cet entretien ?	- Importance de la relation contractuelle dans l'approche des TNS (ombre de la requalification qui plane) - L'engagement des TNS est un sujet qui est conscientisé niveau RH, notamment au vu du nombre important d'intérimaires (même si politique de diminution au recours). Mais le sujet varie en fonction de la position du TNS et de la durée du contrat (+ d'enjeu pour un TNS de 6 mois) - La question du coût de gestion RH des TNS est aussi importante, on va prioriser les permanents car les TNS coûtent déjà plus cher donc il ne faut pas leur dédier trop de ressource en interne.	- Pas de volonté de gérer tous les acteurs externes (à l'exemple des sociétés de nettoyage) - Implication d'abord pour réussir à combler les postes et non pas pour développer l'engagement - Problématiques de gestion de l'emploi à court terme l'emporte sur les autres sujets

MBA Management des Ressources Humaines

Mémoire d'expertise

Global Workforce et fragmentation du travail : comment les Directions des Ressources Humaines peuvent-elles engager les travailleurs non-salariés ?

Sous la direction de **Monsieur François Pichault**
Professeur de Management de Ressources Humaines et Directeur du LENTIC
HEC Liège Université de Liège

Barbier Gilles, Coujitou Mahalia, Johanet Marine
MBA Management des Ressources Humaines – Promotion 20 - 2023/2024