

VERS L'AUTONOMIE ?

ENJEUX RH LIES AUX NOUVEAUX ARRANGEMENTS DE TRAVAIL

François PICHault,
Université de Liège

Frédéric NAEDENOEN,
Université de Liège



CONTENU

INTRODUCTION	15
I. LA CROISSANCE DU TRAVAIL AU PROJET	16
II. LES DIVERSES DIMENSIONS DE L'AUTONOMIE	17
A. L'autonomie en termes de statut du travail	17
B. L'autonomie en termes de contenu du travail	19
C. L'autonomie en termes de conditions de travail	22
III. ENJEUX RH DE L'AUTONOMIE AU TRAVAIL	24
CONCLUSION	28



L'autonomie au travail est souvent associée aux nouveaux arrangements de travail, en particulier pour les travailleurs de la connaissance ⁽¹⁾. L'objectif principal de notre article est de démêler les différentes composantes liées à ce concept souvent présenté comme allant de soi. Nous suggérons qu'au moins trois dimensions sous-jacentes peuvent être distinguées : l'autonomie dans le statut de travail, dans le contenu du travail et dans les conditions de travail. Ces dimensions ne dépendent pas nécessairement l'une de l'autre. Nous examinons d'abord chacune des dimensions pour ensuite les combiner dans une grille analytique multidimensionnelle susceptible de mieux saisir les conditions dans lesquelles le travail au projet peut effectivement conduire à de l'autonomie au travail. Cette grille peut outiller les professionnels des RH pour les aider à comprendre les spécificités de chaque situation de travail à laquelle ils doivent faire face. Nous discutons enfin les initiatives qu'ils peuvent prendre face au développement de ces nouvelles formes de carrière.

Autonomie in de arbeid wordt vaak geassocieerd met nieuwe verschijningsvormen van arbeid, in het bijzonder deze die betrekking hebben op kenniswerkers ⁽²⁾. Als concept wordt autonomie vaak als vanzelfsprekend beschouwd. Evenwel, het hoofddoel van deze bijdrage is om de verschillende onderdelen die hieraan verbonden zijn, uit elkaar te halen. Er wordt gesuggereerd dat minstens drie onderliggende dimensies moeten worden onderscheiden: autonomie in het statuut van arbeid, autonomie in de inhoud van arbeid en autonomie in de arbeidsvoorwaarden. De ene dimensie hangt niet noodzakelijk samen met de andere. Elk van de dimensies wordt zowel afzonderlijk onderzocht als in hun onderliggende relatie, met behulp van een multidimensioneel analytisch schema. Dit stelt ons beter in staat om de voorwaarden te vatten waaronder projectmatige arbeid effectief kan leiden tot autonomie in de arbeid. Het schema kan een hulp zijn voor hr-professionals, om een beter inzicht te bekomen van de specifieke aspecten van elke situatie van arbeid. De bijdrage onderneemt ten slotte een discussie betreffende initiatieven die kunnen worden genomen als antwoord op de nieuwe werkvormen.

-
- (1) P. LEIGHTON et T. McKEOWN, « The rise of independent professionals: their challenge for management », *Small Enterprise Research*, 2015, n° 2-3, pp. 119-130.
- (2) P. LEIGHTON en T. McKEOWN, « The rise of independent professionals: their challenge for management », *Small Enterprise Research*, 2015, nr. 2-3, pp. 119-130.



INTRODUCTION

1. La part croissante des arrangements de travail flexibles sur le marché du travail a conduit de nombreux théoriciens à développer de nouvelles conceptualisations des activités de travail. Entre deux pôles extrêmes – la relation d'emploi typique et le travail indépendant classique – on peut observer une zone grise d'arrangements de travail hybrides, caractérisés par une flexibilité accrue, par la « multilatéralité »⁽³⁾, par la fragmentation du processus de travail en tâches spécifiques⁽⁴⁾. Certains y voient l'avènement d'une plus grande autonomie dans la manière de réaliser le travail⁽⁵⁾. On peut cependant s'interroger sur cette relation apparemment évidente entre nouveaux modes de travail et autonomie accrue au travail⁽⁶⁾. Le statut juridique adopté par les travailleurs au projet ne résulte pas toujours de choix individuels : il peut être imposé, conduire à une dépendance économique accrue et être associé à la précarité⁽⁷⁾.

En outre, la littérature existante sur l'autonomie au travail est principalement axée sur les salariés classiques. De nombreuses échelles ont ainsi été développées dans le prolongement de la théorie de l'autodétermination⁽⁸⁾, invitant les travailleurs à exprimer leurs perceptions de la nature du travail et de la possibilité de prendre des décisions personnelles. Ces échelles concernent principalement le contenu du travail et, parfois, les conditions de travail (développement des compétences, gestion des carrières, aménagement du temps et de l'espace, etc.). Elles ne considèrent que très rarement le statut du travail. En fin de compte, nous en savons très peu sur le type d'autonomie qu'expérimentent les travailleurs « atypiques ».

Notre article tente de combler cette lacune en explorant les diverses dimensions susceptibles d'influer sur le degré d'autonomie de ces travailleurs. Nous passons d'abord brièvement en revue la littérature consacrée au travail atypique et nous proposons le concept générique de travail au projet. Nous développons ensuite, à travers une discussion de la littérature pertinente, une grille analytique distinguant différentes dimensions entrelacées. Enfin, nous mettons l'accent sur les principaux défis RH liés à la gestion des travailleurs au projet pour chacune de ces dimensions.

(3) N. COUNTOURIS, *The changing law of the employment relationship. Comparative analyses in the European context*, Aldershot, Ashgate, 2007.

(4) T.W. MALONE, R. LAUBACHER et T. JOHNS, « The Big Idea: The Age of Hyperspecialization », *Harvard Business Review*, 2011, n° 89, pp. 56-65.

(5) J. FRASER et M. GOLD, « Portfolio workers': Autonomy and control amongst freelance translators », *Work, Employment & Society*, 2001, n° 4, pp. 679-697 ; G. JANSEN, « Self-employment as atypical or autonomous work: diverging effects on political orientations », *Socio-Economic Review* 2016, mww017. <https://doi.org/10.1093/ser/mww017>.

(6) D. HESMONDHALGH et S. BAKER, « A very complicated version of freedom: conditions and experiences of creative labor in three cultural industries », *Poetics*, 2010, n° 1, pp. 4-20 ; C. CODAGNONE, F. ABADIE, F. BIAGI et INSTITUTE FOR PROSPECTIVE TECHNOLOGICAL STUDIES, *The future of work in the 'sharing economy'*, Luxembourg, Publications Office, 2016, consulté à l'adresse <http://dx.publications.europa.eu/10.2791/431485>.

(7) G. DE PEUTER, « Creative economy and labor precarity: a contested convergence », *Journal of Communication Inquiry*, 2011, n° 4, pp. 417-425 ; G. STANDING, *The Precariat. The New Dangerous Class*, London, Bloomsbury, 2011 ; P. FLEMING, « The Human Capital Hoax: work, debt and insecurity in the era of uberization », *Organization Studies*, 2017, n° 5, pp. 691-709.

(8) E.L. DECI et R.M. RYAN, « Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being », *American Psychologist*, 2000, n° 1, pp. 68-78 ; E.L. DECI et R.M. RYAN, « Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health », *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 2008, pp. 182-185.

I. LA CROISSANCE DU TRAVAIL AU PROJET

2. L'évolution de la situation du marché du travail a conduit certains théoriciens à développer de nouvelles conceptualisations des activités de travail. Cappelli et Keller⁽⁹⁾ ont ainsi proposé une intéressante classification inclusive des modalités de travail atypique, à partir des modalités de la supervision du travail. Partant d'une définition large de l'activité de travail, une « activité entreprise pour le compte d'une autre partie en échange d'une compensation »⁽¹⁰⁾, ils distinguent tout d'abord les situations d'emploi et de travail contractuel. Dans le domaine de l'emploi, la supervision peut être directe (impliquant seulement deux parties) ou indirecte et partagée (co-emploi via une relation triangulaire entre le travailleur, l'organisation cliente et une agence tierce). Dans le domaine du travail sous contrat, la relation peut être à nouveau directe (entre l'organisation cliente et le travailleur) ou partagée et indirecte (sous-traitance via une agence tierce). Une part croissante de la main-d'œuvre est appelée à opérer dans des conditions où la supervision du processus de travail est partagée avec des tiers (co-emploi, sous-traitance)⁽¹¹⁾ ou devient même évanescence (contrat direct), tandis que le contrôle est de plus en plus axé sur le résultat attendu⁽¹²⁾. La question de l'autonomie au travail semble donc être une composante essentielle des modalités de travail atypique. Elle ne peut toutefois pas être réduite au seul statut juridique. Le contrôle sur le résultat attendu en lieu et place de la supervision directe peut d'ailleurs être observé dans le cadre de relations d'emploi classiques, lorsque les travailleurs sont gérés par objectifs alors qu'à l'inverse, certaines prestations de travailleurs indépendants – tels que les chauffeurs Uber – peuvent faire l'objet d'un contrôle permanent sur le processus de travail.

A l'instar de plusieurs auteurs étudiant l'évolution des modalités de travail contemporaines⁽¹³⁾, nous proposons d'explorer la question de l'autonomie dans le cadre du travail au projet, l'une des formes contemporaines de travail qui s'est fortement développée parmi les « nouveaux » professionnels – souvent appelés IPros – dont les activités ne sont que faiblement régulées par l'Etat ou par des organismes professionnels⁽¹⁴⁾ : traducteurs, consultants, designers, formateurs, travailleurs du secteur high-tech, etc. Comme l'observe Marsden⁽¹⁵⁾, « une caractéristique commune des formes de travail au projet est qu'elles ressemblent à une production centrée sur des petites séries ou encore orientée client, de sorte qu'une supervision intensive sur le contenu du travail n'est pas souvent une option envisageable ». Les travailleurs au projet prennent en charge des tâches distinctes et complexes, limitées dans le temps et s'insérant dans le cadre de projets de plus grande envergure. Ils peuvent être engagés dans des relations d'emploi à court ou à long terme⁽¹⁶⁾ ou

(9) P. CAPPELLI et J.R. KELLER, « Classifying work in the new economy », *Academy of Management Review*, 2013, n° 4, pp. 575-596.

(10) P. CAPPELLI et J.R. KELLER, « Classifying work in the new economy », *Academy of Management Review*, 2013, n° 4, p. 576.

(11) C. HAVARD, B. RORIVE, et A. SOBCEK, « Client, employer and employee: mapping a complex triangulation », *European Journal of Industrial Relations*, vol. 15, 2009, n° 3, pp. 257-276.

(12) J.K. MASTERS et G. MILES, « Predicting the Use of External Labor Arrangements: A Test of the Transaction Costs Perspective », *Academy of Management Journal*, 2002, n° 2, 431-442.

(13) E. BORG et J. SÖDERLUND, « Moving in, moving on: liminality practices in project-based work », *Employee Relations*, 2014, n° 2, pp. 182-197 ; A. PETICCA-HARRIS, J. WESTSTAR et S. MCKENNA, « The perils of project-based work: Attempting resistance to extreme work practices in video game development », *Organization*, 2015, n° 4, pp. 570-587 ; S. CİCİLİ, J. PACKENDORFF et M. LINDGREN, « The project (management) discourse and its consequences: On vulnerability and unsustainability in project-based work », *New Technology Work and Employment*, 2016, n° 1, pp. 58-76.

(14) P. LEIGHTON et T. MCKEOWN, « The rise of independent professionals: their challenge for management », *Small Enterprise Research*, 2015, n° 2-3, pp. 119-130.

(15) D. MARSDEN, « The 'Network Economy' and models of the employment contract », *British Journal of Industrial Relations*, 2004, n° 4, pp. 659-684.

(16) M. LINDGREN, J. PACKENDORFF et V. SERGI, « Thrilled by the discourse, suffering through the experience: emotions in project-based work », *Human Relations*, 2014, n° 11, pp. 1383-1412.

encore opérer comme des entrepreneurs indépendants ⁽¹⁷⁾. Le terme « travail au projet » met en évidence la nature éphémère du travail à effectuer, la fragmentation du travail en tâches spécifiques, la flexibilité nécessaire si plusieurs projets doivent être entrepris simultanément et/ou pour différents partenaires, la discontinuité d'un projet à l'autre, la responsabilité donnée au travailleur en charge de ces projets et la nécessité d'adapter ses conditions de travail en conséquence.

3. Nous allons maintenant explorer les différentes dimensions à travers lesquelles les travailleurs au projet peuvent bénéficier d'une certaine autonomie au travail.

II. LES DIVERSES DIMENSIONS DE L'AUTONOMIE

A. L'autonomie en termes de statut du travail

4. Le statut juridique des travailleurs au projet semble être la question la plus facile à résoudre. La plupart des auteurs définissant les arrangements de travail atypiques comme s'éloignant de la relation d'emploi standard. Cependant, en élaborant les propositions de Cappelli et Keller ⁽¹⁸⁾, quatre situations au moins peuvent être différenciées :

- les indépendants purs, travaillant seuls et ayant tous les traits d'entrepreneurs solo (à la tête d'une société privée), développant une relation directe avec les organisations clientes ;
- les sous-traitants indépendants soutenus par des structures tierces telles que les plateformes de *crowdworking* agissant en tant que facilitateurs administratifs. Comme le suggèrent Lorquet *et al.* ⁽¹⁹⁾, il s'agit d'intermédiaires du marché du travail qui considèrent les travailleurs comme des quasi-indépendants ;
- les travailleurs sous contrat de travail avec des tiers tels que des prestataires de services ou des agences de travail intérimaire : il s'agit, cette fois, d'intermédiaires considérant les travailleurs comme des quasi-salariés ⁽²⁰⁾ ;
- les employés réguliers sous contrat de travail classique.

Comme l'ont noté Leighton et McKeown, « le fait de savoir si un IPro a une société à responsabilité limitée, travaille en partenariat ou est fourni par une agence renvoie à des questions fondamentales en matière de responsabilité si les choses tournent mal » ⁽²¹⁾.

5. Le statut des travailleurs au projet a des conséquences cruciales sur la protection dont ils peuvent bénéficier en cas de manque d'activité, de maladie, d'invalidité ou de retraite. En tant que travailleurs indépendants, ils doivent prendre eux-mêmes en charge leurs propres risques sociaux et recourir à des systèmes d'assurance privés en fonction du niveau de protection qu'ils recherchent. Lorsqu'ils sont soutenus par des acteurs tiers en tant que quasi-indépendants, ils peuvent se voir offrir un accès facilité à une série d'« équivalents fonctionnels » ⁽²²⁾ à la protection sociale d'un travailleur salarié : packages d'assurances, protection financière en cas d'interruption d'activités, etc. Lorsqu'ils passent par

(17) D. OSNOWITZ, *Freelancing Expertise: Contract Professionals in the New Economy*, Ithaca, NY, Cornell University/ILR Press, 2010.

(18) P. CAPPELLI et J.R. KELLER, « Classifying work in the new economy », *Academy of Management Review*, 2013, n° 4, pp. 575-596.

(19) N. LORQUET, J.-F. ORIANNE et F. PICHAULT, « Who takes care of nonstandard career paths? The role of labour market intermediaries », *European Journal of Industrial Relations*, 2018, n° 3, pp. 279-295.

(20) *Ibid.*

(21) P. LEIGHTON et T. MCKEOWN, « The rise of independent professionals: their challenge for management », *Small Enterprise Research*, 2015, n° 2-3, pp. 123.

(22) D. MARS DEN, « The 'Network Economy' and models of the employment contract », *British Journal of Industrial Relations*, 2004, n° 4, pp. 659-684 ; A.M. HERRMANN, « Rethinking the link between labour market

des tiers qui les considèrent comme des quasi-salariés, ils tendent à être couverts par un ensemble de droits sociaux analogues à ceux des travailleurs salariés : cette couverture peut être continue (en tant que salariés d'organisations prestataires de services) ou discontinue (travailleurs temporaires). S'ils bénéficient d'un contrat à durée indéterminée, ils bénéficient d'un accès complet aux droits sociaux comme tout autre salarié standard, conformément à la réglementation collective en vigueur. On le voit : le statut juridique des travailleurs au projet influence directement le type de protection sociale dont ils peuvent bénéficier. Il n'en reste pas moins que certains auteurs plaident pour la mise en place d'un système d'assurance universel – regroupant toutes les catégories de risques et ouvert à toutes les catégories de travailleurs – plutôt que de multiplier les systèmes privés fondés sur des droits de propriété individuels ⁽²³⁾. Les recommandations de la Commission européenne envers la constitution d'un Pilier social vont également dans le même sens ⁽²⁴⁾. C'est la raison pour laquelle nous considérons que ces deux variables – statut et accès aux droits sociaux – peuvent être logiquement distinguées.

6. Le statut juridique peut cependant masquer des situations plus complexes une fois que nous considérons la dépendance économique potentielle des travailleurs au projet. La tendance croissante à recourir au statut indépendant pour réduire les coûts et restreindre les droits du travail est bien établie et même reconnue par les rapports officiels. « Le *faux indépendant* résulte du classement délibéré d'un travailleur sous statut d'indépendant, alors que la qualité de sa situation de travail répond à tous les critères qui caractérisent l'emploi salarié »⁽²⁵⁾. Cependant, le cadre institutionnel prévalant dans chaque pays influence fortement la manière dont de telles situations de dépendance économique peuvent être vécues, comme le montrent les mêmes auteurs en comparant les législations nationales au Royaume-Uni, aux Pays-Bas et en Allemagne. Au Royaume-Uni, un statut spécifique de « travailleur » (*worker*), entre l'emploi salarié et le travail indépendant, a été créé pour les « indépendants dépendants ». En Allemagne, les « employee-like persons » peuvent avoir accès aux allocations de chômage sous certaines conditions, ce qui n'est pas possible au Royaume-Uni. Aux Pays-Bas, la loi sur le travail et la sécurité (2015) a redéfini l'équilibre entre « insiders » (employés avec CDI) et « outsiders » (employés sous contrats flexibles), facilitant ainsi l'accès des seconds aux indemnités de chômage et de licenciement.

7. Un problème connexe important est la possibilité pour les travailleurs au projet de pouvoir choisir le statut qu'ils souhaitent. La dépendance économique vis-à-vis d'un seul client résulte souvent d'un manque de liberté : les travailleurs sont alors contraints d'accepter le statut de travailleur indépendant s'ils veulent conserver leur emploi ⁽²⁶⁾. Comme le rappellent Roman *et al.* ⁽²⁷⁾, l'embauche de travailleurs indépendants peut parfois être considérée, pour les sociétés utilisatrices, comme un simple moyen d'échapper à la protection légale de l'emploi. Inversement, la possibilité de choix est souvent présentée comme

flexibility and corporate competitiveness: a critique of the institutionalist literature », *Socio-Economic Review*, 2008, n° 4, pp. 637-669.

(23) G. SCHMID, « Sharing risks of labour market transitions: Towards a system of employment insurance », *British Journal of Industrial Relations*, 2015, n° 1, pp. 70-93 ; ILO, *Non-standard employment around the world. Understanding challenges, shaping prospects*, Geneva, International Labour Office, 2016.

(24) EC Staff Working Document, « Impact assessment accompanying the document proposal for a Council recommendation on access to social protection for workers and the self-employed », 2018, {COM(2018)132 final} – {SWD(2018)71 final}.

(25) K. SCHULZE BUSCHOFF et C. SCHMIDT, « Adapting labour law and social security to the needs of the "new self-employed" : comparing the UK, Germany and the Netherlands », *Journal of European Social Policy*, 2009, vol. 19, n° 2, pp. 147-159, spéc. p. 151.

(26) T. KAUTONEN, S. DOWN, F. WELTER, P. VAINIO, J. PALMROOS, K. ALTHOFF et S. KOLB, « Involuntary self-employment as a public policy issue: a cross-country European review », *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 2010, n° 112-129.

(27) C. ROMAN, E. CONGREGADO et J.M. MILLAN, « Dependent self-employment as a way to evade employment protection legislation », *Small Business Economics*, 2011, pp. 363-392.

une composante clé de l'identité des nouveaux indépendants professionnels (IPros): la plupart d'entre eux refusent de s'engager dans des liens de subordination et veulent travailler pour eux-mêmes ⁽²⁸⁾.

8. Plusieurs questions doivent donc être résolues lorsque l'autonomie au travail est envisagée en termes juridiques :

- Les travailleurs au projet sont-ils des indépendants « purs », des travailleurs soutenus par un tiers, des travailleurs temporaires ou « loués » dans le cadre de projets ou encore des employés réguliers ?
- Bénéficient-ils d'un plein accès aux droits sociaux comme tout travailleur salarié couvert par les conventions collectives, bénéficient-ils d'un soutien d'acteurs tiers via des packages d'assurance leur offrant des « équivalents fonctionnels » à ce qu'ils pourraient trouver dans le cadre de relations de travail classiques ou sont-ils supposés se constituer des solutions individuelles pour être protégés contre les divers risques sociaux et financiers qu'ils encourent ?
- Travaillent-ils habituellement pour diverses organisations clientes ou entretiennent-ils plutôt des relations régulières avec un seul client ?
- Leurs arrangements de travail flexibles sont-ils le résultat d'un choix délibéré ou sont-ils imposés ?

9. Un indice synthétique peut être conçu, à partir de ces quatre composantes, afin de caractériser la première dimension de l'autonomie au travail.

B. L'autonomie en termes de contenu du travail

10. Si de nombreux auteurs s'accordent sur le fait que le travail au projet est de moins en moins soumis à une supervision du processus de travail ⁽²⁹⁾, nous en savons très peu sur la façon dont les partenaires concernés se coordonnent au quotidien. À l'aide des écrits fondateurs de Mintzberg sur la division du travail et les mécanismes de coordination du travail ⁽³⁰⁾, nous pouvons associer différents niveaux d'autonomie aux différents types de contrôle dont bénéficient les travailleurs dans la réalisation de leurs activités. Davantage d'autonomie est logiquement liée à une faible division verticale du travail (peu de différenciation entre conception et exécution du travail), ouvrant des possibilités de *job crafting* ⁽³¹⁾ et renforçant les sources de motivation intrinsèque ⁽³²⁾. Inversement, une division verticale élevée, avec des spécifications techniques détaillées sur la façon de travailler, réduira la « richesse » du travail, comme cela est souvent observé dans le *crowd-working* ⁽³³⁾. Ces questions sont très souvent discutées dans la littérature consacrée à l'autonomie au travail des salariés. La théorie de l'autodétermination proposée par Deci et Ryan ⁽³⁴⁾ a ainsi

(28) P. LEIGHTON et T. McKEOWN, « The rise of independent professionals: their challenge for management », *Small Enterprise Research*, 2015, n° 2-3, p. 123.

(29) D. MARSDEN, « The 'Network Economy' and models of the employment contract », *British Journal of Industrial Relations*, 2004, n° 4, pp. 659-684 ; P. CAPPELLI et J.R. KELLER, « Classifying work in the new economy », *Academy of Management Review*, 2013, n° 4, pp. 575-596.

(30) H. MINTZBERG, *The structuring of organisations. A synthesis of the research*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, 1979 ; H. MINTZBERG, *Power in and around organisations*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, 1983.

(31) A. WRZESNIEWSKI et J.E. DUTTON, « Crafting a job: revisioning employees as active crafters of their work », *Academy of Management Review*, 2001, n° 2, pp. 179-201.

(32) E.L. DECI et R.M. RYAN, « Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being », *American Psychologist* 2000, n° 1, 68-78.

(33) EUROFOUND, *New forms of employment*, Luxembourg, Publications Office of the European Union, 2015, p. 115.

(34) E.L. DECI et R.M. RYAN, « Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being », *American Psychologist*, 2000, n° 1, pp. 68-78 ; E.L. DECI et R.M. RYAN,

conduit au développement d'échelles analytiques à travers lesquelles les travailleurs sont invités à exprimer leurs perceptions sur la latitude de décision, l'initiative personnelle, le degré de participation aux décisions stratégiques, etc. ⁽³⁵⁾ Ces échelles pourraient donc également s'appliquer, par extension, aux travailleurs au projet.

Dans la même veine, on peut explorer la mesure dans laquelle le rythme et la charge de travail sont laissés à la discrétion des prestataires ou imposés par l'organisation cliente. Nous pouvons anticiper beaucoup moins d'autonomie dans ce dernier cas.

11. Une autre sous-dimension importante concerne la manière dont les travailleurs au projet se coordonnent avec leurs partenaires d'affaires. L'étude de Burke et Morley ⁽³⁶⁾ sur les organisations temporaires examine trois principaux mécanismes de coordination : la confiance, les interactions entre rôles clairement définis et adoptés de façon répétée et les contrôles basés sur le temps. L'autonomie de travail diminue logiquement de la première à la dernière modalité. La coordination entre travailleurs au projet et partenaires d'affaires peut en effet être caractérisée par des mécanismes s'étendant de la hiérarchie (contrôle sur les processus de travail) au marché (contrôle sur les résultats) en passant par le clan (contrôle basé sur la confiance) ⁽³⁷⁾. En recourant à la typologie des mécanismes de coordination de Mintzberg ⁽³⁸⁾, la supervision directe et la standardisation des processus de travail imposés par les clients vont logiquement réduire l'autonomie des travailleurs, comme cela est généralement observé avec les travailleurs *on-call* et les *crowd-workers* ⁽³⁹⁾. Inversement, la standardisation des qualifications et des normes, l'ajustement mutuel et, dans une certaine mesure, la standardisation des résultats sont davantage susceptibles de procurer de l'autonomie de travail.

12. Cependant, plusieurs études révèlent que la standardisation des résultats nécessite souvent une capacité d'autocontrôle afin de faire face à des attentes élevées dans le travail quotidien ⁽⁴⁰⁾. Une supervision moins formelle peut donc entraîner de fortes pressions informelles via des contraintes temporelles, des objectifs difficiles à atteindre, une concurrence implicite entre travailleurs, etc. Par contre, des mécanismes plus formels de contrôle, comme la standardisation des processus de travail, peuvent ouvrir la voie à un véritable travail interprétatif ⁽⁴¹⁾. Des études récentes sur le travail invisible autour des technologies

« Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health », *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 2008, pp. 182-185.

- (35) G.T. LUMPKIN, C.C. COGLISER et D.R. SCHNEIDER, « Understanding and measuring autonomy: An entrepreneurial orientation perspective », *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 2009, n° 1, pp. 47-69 ; I. ESSER et K.M. OLSEN, « Perceived job quality: Autonomy and job security within a multi-level framework », *European Sociological Review*, 2012, pp. 443-454 ; M. TADIĆ VUJČIĆ, W.G.M. OERLEMANS et A.B. BAKKER, « How challenging was your work today? The role of autonomous work motivation », *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2017, n° 26(1), pp. 81-93.
- (36) C.M. BURKE et M.J. MORLEY, « On temporary organizations: a review, synthesis and research agenda », *Human Relations*, 2016, n° 6, pp. 1235-1258.
- (37) P.S. ADLER, « Market, hierarchy, and trust: the knowledge economy and the future of capitalism », *Organization Science*, 2001, n° 2, pp. 215-234.
- (38) H. MINTZBERG, *The structuring of organisations. A synthesis of the research*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, 1979 ; H. MINTZBERG, *Power in and around organisations*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, 1983.
- (39) V. DE STEFANO, *The rise of the "just-in-time workforce": On-demand work, crowdwork and labour protection in the "gig-economy"*, Geneva, ILO, 2016. (Conditions of Work and Employment Series No. 71, http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_443267.pdf).
- (40) K.-H. SCHMIDT, M. HUPKE et S. DIESTEL, « Does dispositional capacity for self-control attenuate the relation between self-control demands at work and indicators of job strain? », *Work & Stress*, 2012, n° 1, pp. 21-38.
- (41) I. BOUTY, C. GODE, C. DRUCKER-GODARD, P. LIEVRE, J. NIZET et F. PICHULT, « Coordination Practices in Extreme Situations », *European Management Journal*, 2012, n° 6, pp. 475-489.

dans le secteur des soins de santé montrent ainsi l'importance des jugements et perceptions chez les professionnels lorsqu'ils sont confrontés à des mesures quantifiées ⁽⁴²⁾. En outre, lorsque les travailleurs se réfèrent aux normes fournies par leurs organismes professionnels, leur pouvoir discrétionnaire vis-à-vis des demandes et des attentes des clients s'en trouve logiquement renforcé ⁽⁴³⁾. La plupart des situations de travail se caractérisent dès lors par l'hybridation et la juxtaposition de plusieurs mécanismes de coordination, situation accentuée par les développements technologiques récents qui ouvrent de nouvelles possibilités de contrôle. Dans les industries créatives par exemple, l'utilisation de systèmes de suivi des tâches et du temps, complétée par de multiples interventions des managers sur la façon dont le travail est effectué, vient considérablement limiter l'autonomie qu'est censée procurer la standardisation des qualifications liée à la présence d'experts ⁽⁴⁴⁾.

13. Une dernière sous-dimension à prendre en compte concerne la qualité du soutien offert ainsi que la possibilité d'accéder à de l'expertise partagée via des communautés de pratiques : cette question est souvent d'une importance cruciale pour les travailleurs au projet ⁽⁴⁵⁾. La possibilité de partager l'expertise professionnelle renforce la co-construction d'une identité collective, comme le montrent Garrett *et al.* ⁽⁴⁶⁾ (2017). Freidson ⁽⁴⁷⁾ présente le soutien professionnel (*professionalism*) comme une alternative au marché et à la hiérarchie. Un tel soutien peut être logiquement apporté par des associations professionnelles mais aussi par toute une série d'intermédiaires du marché du travail ⁽⁴⁸⁾. Il consiste généralement en l'établissement de référentiels et de normes collectives de travail (accès à la profession, accréditation, grilles de tarifs, codes de déontologie, etc.), qui donnent aux travailleurs au projet plus de marges discrétionnaires vis-à-vis des organisations dans lesquelles ils sont appelés à travailler mais augmente également le risque d'être soumis à des conflits d'allégeance. À l'inverse, moins de soutien professionnel augmente le sentiment d'isolement et renforce la probabilité d'intrusion managériale à travers la mise en place de contrôles bureaucratiques, la fixation d'objectifs de performance à atteindre et la redevabilité sur ses activités, érodant toute possibilité de disposer de marges discrétionnaires dans l'exercice du travail ⁽⁴⁹⁾.

14. Une série de nouvelles questions doivent être considérées si nous voulons décliner l'autonomie en termes de contenu de travail :

- Quelles sont les spécifications techniques sous-jacentes au contrat de travail ? Définissent-elles strictement le travail à effectuer ou sont-elles limitées à de grandes lignes directrices, fournissant aux travailleurs un cadre global dans lequel ils sont amenés à concevoir leur propre façon de travailler (*job crafting*) ?

(42) K. DUPRET, « Working around technologies: Invisible professionalism », *New Technology, Work and Employment*, 2017, n° 32(2), pp. 174-187.

(43) P. LEIGHTON et T. McKEOWN, « The rise of independent professionals: their challenge for management », *Small Enterprise Research*, 2015, n° 2-3, pp. 119-130.

(44) D. HODGSON et L. BRIAND, « Controlling the uncontrollable: "agile" teams and illusions of autonomy in creative work », *Work, Employment & Society*, 2013, n° 2, pp. 308-325.

(45) P. FATIEN DIOCHON et J. NIZET, « Ethical codes and executive coaches one size does not fit all », *The Journal of Applied Behavioral Science*, 2015, n° 2, pp. 277-301.

(46) L.E. GARRETT, G.M. SPREITZER et P.A. BACEVICE, « Co-constructing a sense of community at work: the emergence of community in coworking spaces », *Organization Studies*, 2017, n° 38(6), pp. 821-842.

(47) E. FREIDSON, *Professionalism: the third logic*, Cambridge (UK), Polity, 2001.

(48) R. BONET, P. CAPPELLI et M. HAMORI, « Labor market intermediaries and the new paradigm for human resources », *The Academy of Management Annals*, 2013, n° 1, pp. 341-392 ; N. LORQUET, J.-F. ORIANNE et F. PICHHAULT, « Who takes care of nonstandard career paths? The role of labour market intermediaries », *European Journal of Industrial Relations*, 2018, n° 3, pp. 279-295.

(49) J. EVETTS, « The concept of professionalism: professional work, professional practice and learning », in S. BILLET, C. HARTEIS et H. GRUBER (eds.), *International Handbook of Research in Professional and Practice-based Learning*, Dordrecht, Springer International Handbooks of Education, 2014, pp. 29-56.

- Le rythme et la charge de travail leur sont-ils imposés ou ont-ils la possibilité de les maîtriser ?
- Quels sont les types de mécanismes de coordination les plus souvent utilisés vis-à-vis des partenaires d'affaires ? Les travailleurs au projet sont-ils soumis à la supervision directe des gestionnaires de projet ? Ont-ils des règles et des procédures à suivre ? Ont-ils des résultats prédéterminés à atteindre ? Sont-ils amenés à se conformer à une série de valeurs et de principes édictés par leurs partenaires d'affaires ? Partagent-ils leur expertise avec des pairs engagés dans le même projet ? Jouissent-ils d'une liberté et d'une confiance totales une fois que leur expertise a été reconnue ? Sont-ils confrontés à plusieurs mécanismes de coordination simultanément ? Ces mécanismes varient-ils fortement d'un projet à l'autre ?
- Ont-ils la possibilité de recevoir du soutien quand ils en ont besoin via des communautés de pratiques par exemple ? Qui fournit ce soutien ?

Un indice combiné peut à nouveau être mis au point pour caractériser cette deuxième dimension de l'autonomie au travail.

C. L'autonomie en termes de conditions de travail

15. L'autonomie au travail peut finalement concerner les conditions dans lesquelles le travail est effectué. Dans une certaine mesure, elle reflète alors le type de politiques de GRH auxquelles les travailleurs au projet ont accès. Quatre scénarios peuvent être distingués à cet égard.

A un premier niveau, les conditions de travail sont entièrement sous la responsabilité des travailleurs : les partenaires d'affaires n'interviennent pas du tout dans ce domaine. L'autonomie accordée aux travailleurs accroît inévitablement les risques de précarité⁽⁵⁰⁾ : il n'y a pas de temps consacré au développement ou, à tout le moins, au maintien des compétences⁽⁵¹⁾ ; les flux de revenus sont très instables et peuvent créer une source permanente d'anxiété⁽⁵²⁾, conduisant les travailleurs à occuper simultanément plusieurs emplois afin de garantir un niveau minimal de ressources financières, ce qui peut conduire à divers problèmes en matière d'équilibre vie privée-vie professionnelle et de santé au travail. Certes, pour les travailleurs relevant des professions libérales traditionnelles (médecins, avocats ou comptables), il existe des formes de régulation concernant l'acquisition et la mise à jour des compétences, les tarifs à pratiquer, les règles éthiques ou déontologiques à appliquer, etc. Mais, comme le notent Leighton et McKeown⁽⁵³⁾, une part croissante des travailleurs autonomes appartient à des catégories professionnelles peu ou pas du tout régulées, comme les interprètes, les consultants ou les formateurs. Dans la plupart des cas, l'activité de ces travailleurs est régie par de simples contrats transactionnels, souvent négociés directement avec les directions des achats, les responsables opérationnels et/ou les gestionnaires de projet de l'organisation cliente plutôt qu'avec les responsables RH⁽⁵⁴⁾. L'amélioration de l'employabilité est alors pour eux un défi permanent qu'ils doivent prendre en

(50) A.L. KALLEBERG, « Precarious work, insecure workers: Employment relations in transition », *American Sociological Review*, 2009, n° 1, pp. 1-22 ; G. DE PEUTER, « Creative economy and labor precarity: a contested convergence », *Journal of Communication Inquiry*, 2011, n° 4, pp. 417-425.

(51) M.J. BIDWELL et F. BRISCOE, « Who contracts? Determinants of the decision to work as an independent contractor among information technology workers », *Academy of Management Journal*, 2009, n° 6, pp. 1148-1168.

(52) M.R. MILLER, « Getting paid in the naked economy », *Hofstra Labor & Employment Law Journal*, 2015, n° 2, pp. 279-299, <http://scholarlycommons.law.hofstra.edu/hlelj/vol32/iss2/2>.

(53) P. LEIGHTON et T. MCKEOWN, « The rise of independent professionals: their challenge for management », *Small Enterprise Research*, 2015, n° 2-3, pp. 119-130.

(54) A. KEEGAN, M. HUEMANN et J.R. TURNER, « 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*, 2012, n° 15, pp. 3085-3104.

charge personnellement. En matière d'arrangements spatio-temporels, ils peuvent travailler, soit à la maison, soit dans un autre endroit approprié, en fonction de leurs affectations.

A un deuxième niveau, les travailleurs au projet peuvent avoir accès à une série d'équivalents fonctionnels⁽⁵⁵⁾ à ce dont ils bénéficieraient dans une relation d'emploi régulière. Ils peuvent ainsi utiliser des services de formation, par exemple, proposés par des intermédiaires durant les périodes « liminales »⁽⁵⁶⁾, c'est-à-dire entre deux projets ou affectations. Ils peuvent également recourir aux services administratifs et financiers offerts par des structures tierces afin d'assouplir les transitions d'un emploi à l'autre (accès aux allocations de chômage, transformation des déclarations de dépenses en états de rémunération, prêts destinés au développement de projets, etc.). Ces soutiens financiers – parfois organisés au niveau institutionnel par la loi – permettent de faire face à un manque inopiné de revenus en cas de retard de paiement, de faillite d'un client, etc. Par exemple, les transactions commerciales peuvent faire l'objet de prélèvements contribuant à alimenter un fonds de compensation susceptible d'être activé en cas de difficultés financières d'un client, comme cela est observé dans les groupes d'employeurs⁽⁵⁷⁾. Des infrastructures partagées peuvent être mises à la disposition des travailleurs au projet. Selon Gandini⁽⁵⁸⁾, l'accès aux espaces de *co-working* fournit un environnement social non hiérarchique favorable à la constitution de réseaux sociaux entre pairs tout en structurant les arrangements spatio-temporels entourant le travail.

A un troisième niveau, les travailleurs au projet peuvent négocier des parcours de formation personnalisés, des forfaits salariaux « à la carte » (plans cafétéria), une flexibilité spatio-temporelle avec leur partenaire d'affaires ou leur employeur. Les résultats de cette négociation demeurent incertains et dépendent du pouvoir de négociation de chaque travailleur. Nous sommes alors assez proches de la convention individualisante de GRH⁽⁵⁹⁾, souvent observée dans les entreprises du secteur de la connaissance, où différents statuts et trajectoires peuvent être proposés en fonction des aspirations individuelles afin de favoriser l'engagement des collaborateurs⁽⁶⁰⁾.

A un quatrième et dernier niveau, qui reflète une absence quasi totale d'autonomie, les travailleurs au projet ne bénéficient plus d'aucune possibilité de personnalisation. Ils sont soumis à des programmes de formation standard, à des grilles salariales structurées (résultant en général de l'application de conventions collectives) ainsi qu'à des arrangements spatio-temporels fixes. Cette situation peut être associée à la convention objectivante de GRH⁽⁶¹⁾, basée principalement sur une logique de conformité⁽⁶²⁾, dans laquelle des critères impersonnels régissent les relations sociales et s'appliquent uniformément à des catégories de travailleurs, dans une quête d'équité interne.

(55) D. MARSDEN, « The 'Network Economy' and models of the employment contract », *British Journal of Industrial Relations*, 2004, n° 4, pp. 659-684.

(56) E. BORG et J. SÖDERLUND, « Moving in, moving on: liminality practices in project-based work », *Employee Relations*, 2014, n° 2, pp. 182-197.

(57) G. DALON et F. PICHAULT, « Networking: employers' groups », in B. GAZIER et F. BRUGGEMAN (eds.), *Restructuring work and employment in Europe. Managing change in an era of globalization*, Cheltenham, Edward Elgar, 2008, pp. 285-307.

(58) A. GANDINI, « The rise of coworking spaces: a literature review », *Ephemera: Theory & Politics in Organization*, 2015, n° 1, pp. 193-205.

(59) F. PICHAULT et J. NIZET, *Les pratiques de gestion des ressources humaines. Conventions, contextes et jeux d'acteurs*, coll. « Points/Economie » (2^e édition augmentée, 1^{re} édition en 2000), Paris, Seuil, 2013.

(60) R.M. VERBURG, D.N. DAN HARTOG et P.L. KOOPMAN, « Configurations of human resource management practices: A model and test of internal fit », *International Journal of Resources Management*, 2007, n° 2, pp. 184-208.

(61) F. PICHAULT et J. NIZET, *Les pratiques de gestion des ressources humaines. Conventions, contextes et jeux d'acteurs*, coll. « Points/Economie » (2^e édition augmentée, 1^{re} édition en 2000), Paris, Seuil, 2013.

(62) R.M. VERBURG, D.N. DAN HARTOG et P.L. KOOPMAN, « Configurations of human resource management practices: A model and test of internal fit », *International Journal of Resources Management*, 2007, n° 2, pp. 184-208.

16. A nouveau, plusieurs questions nous aideront à saisir l'autonomie en termes de conditions de travail :

- Les travailleurs sont-ils en charge de leur propre développement des compétences, reçoivent-ils des opportunités en la matière, sont-ils autorisés à négocier des parcours de formation personnalisés avec leurs partenaires d'affaires ou sont-ils soumis à des programmes de formation standardisés ?
- Doivent-ils générer leur propre chiffre d'affaires sans aucune assistance, sont-ils soutenus en cas de difficultés financières, peuvent-ils négocier des formules salariales individualisées ou reçoivent-ils un revenu plus ou moins prévisible ?
- Sont-ils entièrement responsables de leurs arrangements spatio-temporels, ainsi que des impacts éventuels de ceux-ci sur leur équilibre vie privée-vie professionnelle ? Ont-ils accès à des espaces de travail partagés quand ils le souhaitent ? Peuvent-ils négocier des arrangements spatio-temporels spécifiques avec leurs partenaires d'affaires ou doivent-ils respecter des horaires et des lieux de travail prédéterminés ?

La combinaison des réponses apportées à ces questions en un indice synthétique permet de cerner la troisième dimension de l'autonomie au travail.

III. ENJEUX RH DE L'AUTONOMIE AU TRAVAIL

17. Les trois dimensions que nous venons de discuter aboutissent à une appréhension plus fine des situations individuelles en matière d'autonomie au travail, comme le montre le tableau suivant. Bien que certaines co-occurrences entre variables puissent se produire, ces dernières varient souvent indépendamment les unes des autres. Nous sommes ainsi en mesure de discriminer les situations de travail dans lesquelles le statut légal des travailleurs se rapproche du côté gauche du tableau (plus d'autonomie) tandis que les autres dimensions (contenu du travail ou conditions de travail) évoluent dans le sens opposé (moins d'autonomie) et vice versa.

Tableau 1. Grille analytique de l'autonomie au travail

Statut du travail					
Travailleur indépendant		Travailleur indépendant supporté (IMT, organisation parapluie,...)		Travailleur temporaire	
Travailleur salarié					
Système d'assurances privé		Accès à des packages d'assurance proposés par des organisations tierces		Accès discontinu à la protection sociale	
				Accès continu à la protection sociale	
Diversité de clients			Dépendance économique (une seule organisation cliente)		
Choix délibéré			Choix contraint		
Contenu du travail					
Prescriptions larges qui permettent le job crafting			Spécifications strictes		
Charge et rythme de travail définis par le travailleur			Charge et rythme de travail imposés par l'organisation cliente		
Standardisation des qualifications	Ajustement mutuel	Standardisation des normes et des valeurs	Standardisation des résultats	Standardisation des processus	Supervision directe
Accompagnement ou accès effectif à de l'expertise partagée, forte identification professionnelle			Peu d'accompagnement ou d'accès à de l'expertise partagée, faible identification professionnelle		
Conditions de travail					
Auto-responsabilité en matière de développement des compétences		Accès à des équivalents fonctionnels en matière de développement des compétences		Plans de développement des compétences personnalisés dans le cadre de négociations	
				Offre de formation standardisée	
Auto-responsabilité en matière de génération d'un niveau de revenu suffisant		Support financier par des organisations tierces		Packages salariaux individualisés basés sur des négociations interpersonnelles	
				Barèmes salariaux standardisés	
Auto-responsabilité en matière d'arrangements spatio-temporels		Accès à des espaces partagés (co-working)		Aménagements spatio-temporels basés sur des négociations interpersonnelles	
				Horaire et lieu de travail prédéterminés	



18. Grâce à la grille d'analyse que nous avons proposée, nous pouvons mieux comprendre la diversité des situations vécues par les travailleurs au projet. Cette complexité ne provient pas seulement de la nature contractuelle de la relation de travail, du nombre de parties impliquées et du type de contrôle sur le processus de travail, comme le suggèrent Cappelli et Keller ⁽⁶³⁾ : de nombreuses autres dimensions peuvent intervenir et conduire à des situations hybrides. De plus, les travailleurs au projet peuvent passer de certaines combinaisons de dimensions à d'autres en fonction des spécificités des relations de travail dans lesquelles ils sont successivement ou simultanément engagés. Notre grille permet d'appréhender ces évolutions et d'offrir ainsi une vision dynamique de l'autonomie au travail.

19. Il faut souligner que ces différentes dimensions sont elles-mêmes susceptibles d'être affectées par une série de variables apparaissant, à maints égards, comme structurantes. Le type d'environnement institutionnel peut ainsi largement influencer le statut du travail. Comme le montre une récente étude européenne ⁽⁶⁴⁾, le lien entre statut et modalités d'accès à la protection sociale est très fluctuant d'un Etat-membre à l'autre. Dans certains pays comme la Suède, l'accès à la protection sociale est peu dépendant du statut du travailleur ; dans d'autres pays, un statut intermédiaire a été créé entre le salarié et l'indépendant, donnant droit à certaines formes de protection sociale ; dans d'autres pays encore, les différences d'accès à la protection sociale sont étroitement liées au statut. Le type de travail exercé est également très déterminant. Un travailleur *on call* dans le secteur du transport de personnes, sous statut d'indépendant, présentera inévitablement un profil d'autonomie tout à fait différent par rapport à un travailleur salarié dans le secteur IT, passant d'une mission à l'autre chez divers clients. Le premier aura certes choisi son statut, mais ne bénéficiera guère de protection sociale et sera probablement en situation de dépendance économique à l'égard d'un seul donneur d'ordres. Son travail sera très étroitement prescrit, avec une faible maîtrise sur le rythme et la charge de travail, des résultats à atteindre, peu de possibilité d'accès à une communauté professionnelle et une responsabilité entière en matière de développement des compétences, de génération de revenus et d'arrangements spatio-temporels. Le second bénéficiera de la protection sociale de tout travailleur salarié, et disposera généralement de plus de marges de manœuvre dans la réalisation de son travail, en raison de son expertise, ainsi que de la possibilité de s'identifier à une communauté professionnelle avec laquelle il pourra partager ses pratiques. Il sera souvent en position de négociateur avec l'organisation cliente ou son employeur sa trajectoire de formation et son package salarial mais les arrangements spatio-temporels lui seront la plupart du temps imposés par le contrat de service qu'il est en train de prester.

20. Nous sommes désormais en mesure de développer une approche plus subtile des avantages et inconvénients associés à chaque situation individuelle de travail au projet. Au-delà du statut juridique adopté, les risques peuvent provenir de divers facteurs qui doivent être soigneusement identifiés.

(63) P. CAPPELLI et J.R. KELLER, « Classifying work in the new economy », *Academy of Management Review*, 2013, n° 4, pp. 575-596.

(64) L. BEUKER et F. PICHHAULT, « Comparing the national contexts », in R. SEMANZA et F. PICHHAULT (eds.), *The challenges of self-employment in Europe. Status, social protection and collective representation*, Cheltenham, Elgar Publishing, 2019, pp. 140-177.

Tableau 2. Principaux risques liés à l'autonomie au travail

Catégories de risques	Autonomie élevée	Autonomie faible
- liés au statut du travail	Discontinuité dans l'accès aux droits sociaux	Dépendance économique accrue Orientation forcée vers le travail au projet
- liés au contenu du travail	Faible soutien au partage d'expertise	Possibilités limitées de <i>job crafting</i> Absence de maîtrise du rythme et de la charge de travail
- liés aux conditions de travail	Faible soutien au développement des compétences et à la génération des flux de revenus suffisants Difficulté de maintenir un équilibre travail-vie privée dans les arrangements spatio-temporels	Imposition de parcours de formation standardisés Imposition de grilles salariales Imposition d'arrangements spatio-temporels non adaptés aux desiderata individuels

Inversement, des avantages peuvent également être associés à chaque pôle :

Tableau 3. Principaux avantages liés à l'autonomie au travail

Catégories d'opportunités	Autonomie élevée	Autonomie faible
- liées au statut du travail	Liberté de choix	Sécurité en matière de protection sociale
- liées au contenu du travail	Possibilités de <i>job crafting</i> Maîtrise du rythme et de la charge de travail	Soutien à l'entretien de la professionnalité
- liées aux conditions de travail	Responsabilité du développement des compétences et des arrangements spatio-temporels	Accès à des programmes de formation Régularité des flux de revenus

21. La plupart des situations individuelles doivent être considérées comme hybrides entre les deux pôles et des combinaisons spécifiques de risques et d'avantages sont donc susceptibles d'être observées dans chaque cas. Ceci plaide une fois de plus pour prêter une attention particulière à la manière dont est vécue l'autonomie au travail, au-delà de l'habituel débat sur la dépendance économique et la précarité des travailleurs au projet. Nous comprenons maintenant que la quête d'autonomie – fréquemment associée aux travailleurs au projet – peut concerner différentes dimensions et peut évoluer avec le temps. Si une entreprise veut attirer et fidéliser des travailleurs au projet, elle doit être consciente de l'existence de ces différentes voies vers l'autonomie et apprendre à offrir les réponses les plus pertinentes à chaque situation individuelle. Au-delà de leur capacité à appréhender les manières multiples et évolutives par lesquelles les travailleurs au projet recherchent l'autonomie au travail, les responsables RH seront probablement amenés à un renouvellement radical de leurs méthodes et pratiques traditionnelles, allant dans le sens du *blended workforce management*⁽⁶⁵⁾. Le tableau 2 offre un aperçu des principales réponses qu'ils sont susceptibles d'apporter à cet égard.

(65) T. McKEOWN et R. COCHRANE, « Independent professionals and the potential for HRM innovation », *Personnel Review*, 2017, n° 7, pp. 1414-1433.

Tableau 4. Initiatives possibles en termes de gestion des travailleurs au projet

Dimensions de l'autonomie au travail	Réponses RH
Statut du travail	<ul style="list-style-type: none"> • Développer une expertise juridique dépassant le seul droit du travail • Identifier les intermédiaires qui sécurisent les arrangements flexibles de travail et coopérer avec eux ⁽⁶⁶⁾ • Apprendre à dialoguer avec des « quasi-syndicats » ⁽⁶⁷⁾ • Développer avec eux des « équivalents fonctionnels » équitables en matière de protection sociale ⁽⁶⁸⁾ afin de stabiliser la relation • Garantir la liberté de choix individuelle envers le travail autonome ⁽⁶⁹⁾
Contenu du travail	<ul style="list-style-type: none"> • Créer les conditions favorisant le <i>job crafting</i> ⁽⁷⁰⁾ pour garantir un travail de qualité • Permettre l'autodétermination du rythme et de la charge de travail en évitant les pressions implicites ⁽⁷¹⁾ pour garantir un travail de qualité • S'intéresser à la coordination des tâches et à l'intégration sociale des travailleurs autonomes ainsi qu'à l'effet des signaux envoyés aux employés réguliers ⁽⁷²⁾ • Soutenir l'identification professionnelle via une dynamique collective, créer des lieux d'échange, fournir un cadre cognitif et favoriser les activités de <i>sensemaking</i> ⁽⁷³⁾

- (66) R. BONET, P. CAPPELLI et M. HAMORI, « Labor market intermediaries and the new paradigm for human resources », *The Academy of Management Annals*, 2013, n° 1, pp. 341-392.
- (67) C.C. HECKSCHER et F. CARRE, « Strength in networks: Employment rights organizations and the problem of co-ordination », *British Journal of Industrial Relations*, 2006, n° 4, pp. 605-628 ; R. SULLIVAN, « Organizing workers in the space between unions: union-centric labor revitalization and the role of community-based organizations », *Critical Sociology*, 2010, n° 6, pp. 793-819 ; R. MILKMAN, « Back to the future? US labour in the new gilded age », *British Journal of Industrial Relations*, 2013, n° 4, pp. 645-665.
- (68) D. MARSDEN, « The 'Network Economy' and models of the employment contract », *British Journal of Industrial Relations*, 2004, n° 4, pp. 659-684 ; G. SCHMID, « Sharing risks of labour market transitions: Towards a system of employment insurance », *British Journal of Industrial Relations*, 2015, n° 1, pp. 70-93.
- (69) D. KEUSKAMP, C.R.M. MACKENZIE, A.M. ZIERSCH et F.E. BAUM, « Deliberately casual? Workers' agency, health, and nonstandard employment relations in Australia », *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 2013, n° 6, pp. 620-627.
- (70) M. TIMS et A.B. BAKKER, « Job crafting: toward a new model of individual job redesign », *SA Journal of Industrial Psychology*, 2010, n° 2, pp. 1-9.
- (71) B. KOENE et M. VAN RIEMSDIJK, « Managing temporary workers: work identity, diversity and operational HR choices », *Human Resource Management Journal*, 2005, n° 1, pp. 76-92 ; J.A.M. COYLE-SHAPIO, P.C. MORROW et I. KESSLER, « Serving two organizations: exploring the employment relationship of contracted employees », *Human Resource Management*, 2006, n° 4, pp. 561-583 ; J. GAUTIE et J. SCHMITT, *Low-Wage Work in the Wealthy World*, New York, Russel Sage Foundation, 2010.
- (72) M. BANERJEE, P.S. TOLBERT et T. DICICCO, « Friend or Foe? The effects of contingent employees on standard employees' work attitudes », *The International Journal of Human Resource Management*, 2012, n° 11, pp. 2180-2204 ; C. VON HIPPEL et K. KOKOKIMMINON, « When temporary employees are perceived as threatening: Antecedents and consequences », *Leadership and Organizational Development Journal*, 2012, n° 33, pp. 200-216.
- (73) I. GRUGULIS et D. STOYANOVA, « The missing middle: communities of practice in a freelance labour market », *Work, Employment and Society*, 2011, n° 2, pp. 342-351 ; P. FLEMING, « The Human Capital Hoax: work, debt and insecurity in the era of uberization », *Organization Studies*, 2017, n° 5, pp. 691-709.

Dimensions de l'autonomie au travail	Réponses RH
Conditions de travail	<ul style="list-style-type: none"> • Contribuer à la création d'écosystèmes de développement des compétences en dehors du cadre de l'entreprise ⁽⁷⁴⁾ • Garantir des flux de revenus réguliers pour tout travailleur, quel que soit son statut via le respect de tarifs professionnels, le recours à des plateformes sécurisant l'étalement des paiements, l'acceptation de pénalités contractuelles en cas de paiement tardif, la constitution de fonds de garantie par prélèvement sur les transactions, etc. ⁽⁷⁵⁾ • Evoluer vers des formes de courtage de carrières via le soutien aux trajectoires inter-organisationnelles ⁽⁷⁶⁾ • Investir dans la mise à disposition d'infrastructures partagées ⁽⁷⁷⁾

CONCLUSION

22. Notre texte entend explorer divers défis auxquels fait face la fonction RH des organisations qui recourent aux travailleurs au projet. Dans un premier temps, il propose une grille d'analyse distinguant trois dimensions principales dans l'autonomie au travail vécue par ces travailleurs. Comme cela est suggéré par Koene et van Riemsdijk ⁽⁷⁸⁾, les responsables RH peuvent adopter en la matière des attitudes différentes, allant de l'orientation *hard* (faible considération pour la main-d'œuvre au projet) à l'orientation *soft* (attention particulière à ces travailleurs). Quelle que soit l'orientation qu'ils choisissent, ils seront amenés à coopérer avec d'autres parties prenantes dans un jeu triadique, qu'il s'agisse de managers opérationnels ⁽⁷⁹⁾, de leurs homologues dans d'autres organisations clientes ou d'intermédiaires du marché du travail ⁽⁸⁰⁾ dans le cadre d'écosystèmes entrepreneuriaux locaux ⁽⁸¹⁾. Cette ouverture du jeu les amènera inévitablement à des évolutions de leurs méthodes de travail, afin de garantir une relation stable et de qualité avec les travailleurs au projet.

Nos réflexions en restent à un stade exploratoire et doivent dès lors être considérées comme une base ouvrant la voie à d'autres analyses empiriques pour préciser les conditions dans lesquelles les travailleurs au projet perçoivent l'autonomie au travail et la manière dont les

(74) R. HALL et R.D. LANSBURY, « Skills in Australia: towards workforce development and sustainable skill ecosystems », *Journal of Industrial Relations*, 2006, pp. 575-592 ; E. STAM, « Entrepreneurial ecosystems and regional policy: a sympathetic critique », *European Planning Studies*, 2015, n° 9, pp. 1759-1769.

(75) M.R. MILLER, « Getting paid in the naked economy », *Hofstra Labor & Employment Law Journal*, 2015, n° 2, pp. 279-299, <http://scholarlycommons.law.hofstra.edu/hlelj/vol32/iss2/2>.

(76) C. BENKO et M. ANDERSON, *The Corporate Lattice: Achieving High Performance in the Changing World of Work*, Boston (Ma), Harvard Business Review Press, 2010.

(77) T. JOHNS et L. GRATTON, « The third wave of virtual work », *Harvard Business Review*, 2013, pp. 66-73 ; A. GANDINI, « The rise of coworking spaces: a literature review », *Ephemera. Theory & Politics in Organization*, 2015, n° 1, pp. 193-205.

(78) B. KOENE et M. VAN RIEMSDIJK, « Managing temporary workers: work identity, diversity and operational HR choices », *Human Resource Management Journal*, 2005, n° 1, pp. 76-92.

(79) A. KEEGAN, M. HUEMANN et J.R. TURNER, « 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*, 2012, n° 15, pp. 3085-3104.

(80) C. BENNER, L. LEETE et M. PASTOR, *Staircases or Treadmills? Labor Market Intermediaries and Economic Opportunity in a Changing Economy*, New York, Russell Sage Foundation, 2007 ; R. BONET, P. CAPPELLI et M. HAMORI, « Labor market intermediaries and the new paradigm for human resources », *The Academy of Management Annals*, 2013, n° 1, pp. 341-392 ; N. LORQUET, J.-F. ORIANNE et F. PICHHAULT, « Who takes care of nonstandard career paths? The role of labour market intermediaries », *European Journal of Industrial Relations*, 2018, n° 3, pp. 279-295.

(81) E. STAM, « Entrepreneurial ecosystems and regional policy: a sympathetic critique », *European Planning Studies*, 2015, n° 9, pp. 1759-1769.

responsables RH peuvent aider à gérer cette main-d'œuvre particulière de manière soutenable. A cet égard, l'application de notre grille dans différents contextes institutionnels et à différents types d'emploi permettra de mieux saisir les principaux facteurs susceptibles d'expliquer les positionnements individuels à l'égard de l'autonomie au travail et les défis spécifiques qui se posent dès lors à la fonction RH.