

Vers le Total Workforce Management : état des pratiques en entreprise à la lumière de la théorie néo-institutionnelle et de la théorie de la régulation

Thèse présentée en vue de l'obtention du grade
de Docteur en Sciences Économiques
et de Gestion par

Frédéric NAEDENOEN

Promoteur :

- Professeur François PICHAULT (HEC Liège, École de gestion de l'Université de Liège).

Membres du jury :

- Professeur Christian DEFÉLIX (Grenoble IAE-INP, Université Grenoble Alpes).
- Professeur Michel FERRARY (Université de Genève - Graduate School of Economics and Management).
- Professeure Isabelle HANSEZ (Faculté de Psychologie, Logopédie et Sciences de l'Éducation de l'Université de Liège).
- Professeure Jocelyne ROBERT (HEC Liège, École de gestion de l'Université de Liège).
- Professeur Frédéric SCHOENAERS (Faculté des Sciences sociales de l'Université de Liège).

Université de Liège - Atelier des Presses
Chemin des Amphithéâtres - Bât B7a
4000 Liège (Belgique)

© 2022

 Atelier des Presses

Tous droits de reproduction,
d'adaptation et de traduction
réservés pour tous pays.

Ouvrage mis en page par l'auteur
Imprimé en Belgique

D/2022/13.315/8

« Firms often make and buy their human capital. Yet, the literature on how firms can manage their employment modes remains sparse. »
(Lepak et Snell, 1999, p. 32)

« It remains unclear which HRM approach is most beneficial for optimally utilising freelancers' expertise. »
(Groenendaal et al., 2022)

REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier vivement toutes les personnes qui ont contribué, de près ou de loin, à la réalisation de cette thèse.

La première personne à qui nous souhaiterions dire Merci est le Pr. François Pichault, dont les qualités, les valeurs et la persévérance ont inspiré l'ensemble de notre carrière professionnelle. Plus récemment – enfin depuis plus de 5 ans tout de même ! – il a réussi, en tant que Promoteur, à nous secouer suffisamment que pour que nous donnions le meilleur de nous-même dans ce travail de recherche. Durant tout ce périple, nos discussions ont grandement enrichi notre réflexion sur le sujet du Total Workforce Management.

Nous tenons également à remercier vivement les Membres de notre jury. Les Pr. Isabelle Hansez et Pr. Frédéric Schoenaers, tout d'abord, pour le suivi durant ces cinq années de recherche. Votre regard critique et votre bienveillance, lors de chaque réunion annuelle, nous ont largement aidé à trouver le cap. Merci également aux Pr. Jocelyne Robert, Pr. Christian Defélix et Pr. Michel Ferrary d'avoir accepté de participer à ce processus d'évaluation. Nous espérons que la lecture que vous entamez en lisant ces remerciements vous sera agréable et, sait-on jamais, contribuera quelque peu à vos réflexions sur ce sujet qui nous réunit : la gestion des ressources humaines.

Notre reconnaissance va ensuite à nos collègues du Lentic et d'HEC Liège dont les échanges réguliers, autour de la machine à café ou lors de réunions de *brainstorming*, ont contribué à notre cheminement réflexif. Un merci plus particulier à France Bierbaum pour la relecture de nombreuses parties de ce document et pour ses nombreux conseils. Merci également à Louis Florin et à Maren Ulm pour leur aide dans la partie statistique de ce travail.

Un tout grand merci également aux entreprises sans qui ce travail n'aurait pas pu être réalisé : la société Securex, pour nous avoir aidé à diffuser notre enquête, les trois entreprises qui nous ont ouvert leurs portes dans le cadre de notre démarche qualitative, et la cinquantaine de personnes qui ont accepté de répondre à nos (trop nombreuses) questions.

Nous souhaitons également remercier nos amis et les nombreux anonymes que nous avons rencontrés lors de notre randonnée dans les Cévennes, sur les pas de Robert Louis Stevenson. Si ce périple, réalisé durant les derniers jours de cette thèse, ont été source d'inquiétude pour notre Promoteur – nous lui demandons pardon ! ;-)- il nous a surtout offert l'introspection nécessaire pour finaliser ce document.

Il est important à nos yeux de terminer ces remerciements en exprimant notre plus grande gratitude à nos proches, pour leur soutien indéfectible. Merci à nos parents de nous avoir doté de la détermination nécessaire pour achever ce travail de longue haleine. Merci à nos amis, d'avoir fait semblant d'être intéressés par notre sujet ;-). Merci surtout à nos enfants, d'avoir accepté de faire beaucoup de place à « TaThèse » durant ces nombreuses années. Merci enfin à notre épouse de nous avoir donné la force d'aller jusqu'au bout. Son regard confiant, sa patience et son affection ont été de précieux stimulants durant ce long chemin.

RESUME

Les entreprises recourent de plus en plus à des travailleurs externes (intérimaires, freelances, salariés de sous-traitants « body-shoppés ») pour occuper des fonctions auparavant réservées à leur personnel salarié. Si cette évolution reste scientifiquement peu documentée, de premières recherches montrent qu'une telle stratégie de « blended workforce » n'est pas sans conséquence sur la conduite des organisations (Dong et Ibrahim 2017 ; Cascio et al., 2017, Cross et Swart, 2021).

Cette thèse explore le concept de « Total Workforce Management » (TWM), c'est-à-dire la gestion de toutes les ressources humaines dont dispose l'entreprise. Elle vise, d'une part, à mieux comprendre les modalités institutionnelles de cette nouvelle pratique de gestion et, d'autre part, à identifier la distribution des rôles en la matière. Deux cadres d'analyse spécifiques ont été mobilisés pour répondre à cette double question de recherche : la théorie néo-institutionnelle (Di Maggio et Powell, 1983) et la théorie de la régulation sociale (Reynaud, 1998).

La revue de littérature montre que le concept émergent de TWM peut être appréhendé par le prisme de six dimensions a priori indépendantes : le partage d'infrastructure, l'indifférenciation, la formalisation, la socialisation, la conformité organisationnelle et la centralisation. Elle identifie également les enjeux RH que posent ces dimensions en matière de statut, de contenu et de conditions de travail des travailleurs externes.

La démarche empirique s'appuie sur une méthodologie mixte (quantitative et qualitative). Une enquête auprès de 239 entreprises permet, via l'analyse par clustering, de dégager trois profils-type de répondants en matière de TWM, selon le degré d'inclusion et de maîtrise de leurs pratiques de TWM : les dynamiques, les pragmatiques et les transactionnels. Les résultats sont approfondis par trois monographies sélectionnées en regard de ces profils-types. Leur analyse permet non seulement de comprendre les pressions isomorphiques qui incitent les organisations contemporaines à adopter ces pratiques de TWM, mais surtout d'identifier les jeux de pouvoir qui les façonnent, ainsi que les enjeux RH qu'elles recouvrent.

Le travail s'achève par une série de recommandations susceptibles d'aider les entreprises à mettre en place une politique de TWM adaptée à leur environnement et aux spécificités de leur contexte organisationnel.

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS	3
RESUME	5
SOMMAIRE	7
INTRODUCTION	11
CHAPITRE 1 : THE CHALLENGES OF TOTAL TALENT MANAGEMENT IN THE GIG ECONOMY	15
1.1. Introduction	15
Gig work and digitalization	16
1.2. Three main dimensions of autonomy	17
1.3. The management of gig workers: low road vs high road strategies.....	17
Low road strategy	18
High road strategy	18
1.4. Methodology	19
1.5. Main components of a total talent management strategy.....	20
Securing work status.....	20
Providing leeway in work content	21
Enhancing working conditions through brokerage actions.....	23
1.6. Synthesis: new opportunities for both gig workers and HR managers.....	25
1.7. A provisional definition	26
Potential benefits for gig workers	26
Potential benefits for the HRM function	26
1.8. Conclusion	27
CHAPITRE 2 : CADRE D'ANALYSE	29
2.1 Les six dimensions du TWM	29
Partage d'infrastructure	30
Centralisation	31
Socialisation	34
Conformité organisationnelle	36
Différenciation	39
Formalisation.....	41
2.2 Questions de recherche.....	43
2.3 Cadre théorique	44
Quelles sont les modalités institutionnelles du TWM ?	44
Qui prend en charge le TWM ?.....	44

Présentation des théories retenues	46
2.4 Posture épistémologique	58
2.5 Méthodologie.....	61
Partie théorique.....	61
Démarche quantitative	62
Démarche qualitative	65
CHAPITRE 3 : MODALITES DU TOTAL WORKFORCE MANAGEMENT DANS LES ENTREPRISES EN BELGIQUE.....	71
3.1 Degré de partage d'infrastructure.....	71
3.2 Degré de centralisation	73
3.3 Degré de socialisation.....	78
3.4 Degré de conformité organisationnelle	81
3.5 Degré de différenciation.....	84
3.6 Degré de formalisation.....	87
3.7 Analyse par clustering.....	88
Les contours du TWM.....	88
Trois profils type en matière de TWM.....	94
CHAPITRE 4 : PARTAGE DES ROLES ENTRE DRH ET AUTRES ACTEURS DANS LES PRATIQUES DE TOTAL WORKFORCE MANAGEMENT.....	97
4.1 Etudes de cas.....	97
LightElec	97
Pharmaplus	114
LocalNews	132
4.2 Analyse	149
Analyse des cas via les indicateurs du TWM et le clustering	149
Synthèse.....	154
Analyse des cas selon les enjeux RH.....	159
CHAPITRE 5 : DISCUSSION DES RESULTATS.....	165
5.1 Analyse de l'enquête selon la théorie néo-institutionnelle	165
Pratiques homogènes	165
Variation du TWM par type de travailleur externe considéré.....	171
Le rôle décisif du département RH.....	177
Hypothèses interprétatives.....	181
5.2 Analyse des cas par le prisme de la régulation sociale.....	184
Analyse du cas LightElec	184
Analyse du cas PharmaPlus	188

Acteur dominant et enjeux RH	193
Hypothèses interprétatives	199
5.3 Recommandations	203
Quelles recommandations par type de travailleurs externes employé ?	203
Quelle politique de TWM adopter ?	204
Comment se prémunir d'une instrumentalisation extrême du TWM ?	207
Quel type d'acteur devrait conduire la politique de TWM ?	209
CHAPITRE 6 : CONCLUSION	211
6.1 Principales contributions	213
6.2 Principales limites et perspectives de recherche futures	214
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	217
ANNEXES	229
<i>Annexe n°1 : Résultats de l'enquête sur le TWM</i>	<i>229</i>
<i>Annexe n°3 : Détail des indicateurs</i>	<i>250</i>
<i>Annexe n°4 : Test Khi-deux de Pearson</i>	<i>254</i>

INTRODUCTION

Le marché du travail fait face à de nombreuses transformations. Depuis l'avènement du statut de salarié - consécutif à la révolution industrielle - la nature juridique de la relation de travail diffère, dans la plupart des pays, entre le statut de salarié et celui d'indépendant. Traditionnellement, les emplois relèvent de l'un ou l'autre en fonction d'un critère principal : l'existence d'un lien de subordination entre le travailleur et le donneur d'ordre (Rogers, 2016 ; Steinberger, 2018). Dans les entreprises, pour lesquelles la stabilité et le contrôle du travail sont alors essentiels, l'engagement consiste à offrir aux nouveaux travailleurs un statut salarié pour une durée indéterminée, à temps plein.

Cependant, cette frontière autrefois solide s'estompe progressivement. Depuis quelques décennies déjà, la stratégie d'engagement des entreprises s'écarte de plus en plus de cette relation contractuelle classique. Des contrats atypiques sont désormais plébiscités, tantôt sous une forme particulière de statut d'indépendant - l'indépendant solo, le freelance, le travailleur on call, etc. – tantôt sous une forme originale de statut salarié – le travailleur partagé, le salarié mis à disposition, etc. (Cappelli et Keller, 2013 ; Eurofound, 2015). Dans cette thèse, nous avons pris le parti de ne pas couvrir l'ensemble de ces cas de figure, mais de nous centrer sur les emplois atypiques occupés par des travailleurs qualifiés et dont les prestations contribuent à la création de valeur des organisations clientes. Nous nommerons ces emplois atypiques sous le terme générique de « travailleurs externes », sauf dans le chapitre premier où le terme de « gig workers » a été adopté pour faire écho au thème de l'ouvrage dans lequel l'article a été publié.

Cette stratégie vise à accroître la flexibilité organisationnelle (Miles et Snow, 1992 ; Marsden, 2004), avec l'hypothèse générale qu'elle réduit la structure des coûts et permet à l'entreprise de tirer parti de la technologie (Altuzzara et Serrano, 2010 ; Connelly et Gallagher, 2004). Avec l'emploi d'une main-d'œuvre externe, l'entreprise dispose, de manière très flexible, de compétences de pointe dans une plus grande variété de domaines d'activité - tels que l'informatique, les RH, la finance, la gestion ou dans des projets spécifiques (Cascio et Boudreau, 2017 ; McKeown et Cochrane, 2017) - ou lui permet de faire appel à des travailleurs souvent moins qualifiés, à un prix avantageux (De Stefano, 2015).

Or, l'essor des " *alternative employment arrangements* " (Cappelli et Keller, 2013) transforme radicalement la structure du personnel au niveau de l'entreprise. Une main-d'œuvre "mixte" (Dong et Ibrahim 2017), composée de travailleurs salariés et de travailleurs externes collaborant côte à côte sur le lieu de travail, est ainsi devenue usuelle dans de nombreuses organisations contemporaines (Davis-Blake et al., 2003 ; Keegan et Meijerink, 2022).

Par conséquent, un nombre croissant de publications plaident en faveur d'une meilleure gestion de cette main-d'œuvre mixte (Cascio et Boudreau, 2017 ; De Stefano et al., 2019 ; Lautsch et Kossek, 2011 ; Sulbout et al., 2021). Les dénominations restent flottantes et montrent bien le caractère émergent des évolutions en cours. On trouvera tour à tour les expressions de total workforce management (Roos et Menden, 2019), de blended workforce management (Camuffo et De Stefano, 2016 ; McKeown et Cochrane, 2017) ou de total talent management (Cascio et Boudreau, 2017).

Dans le cadre de cette étude, nous proposons de formuler cette politique de Total Workforce Management (TWM) comme une série d'actions plus ou moins maîtrisées et plus ou moins inclusives, susceptibles d'être menées par le service RH, par un autre acteur interne et/ou via un intermédiaire externe, pour gérer les situations de travail concrètes de travailleurs externes à la disposition de l'entreprise.

Autre fait marquant dans la littérature, la démarche semble jusqu'ici plus incantatoire qu'étayée par les faits, comme le reconnaissent Cascio et Boudreau (2017) dans leur méta-analyse sur le sujet. Le discours sur le TWM ressemble à une nouvelle rhétorique universelle, émanant le plus souvent de consultants et de fournisseurs de technologies RH. Qu'en est-il vraiment ?

L'objet de cette thèse est de confronter ce discours à la réalité de terrain. Plus précisément, notre travail vise à répondre aux deux questions suivantes :

- **Quelles sont les modalités institutionnelles du TWM ?**
- **Qui prend en charge le TWM ?**

Le voyage que nous nous apprêtons à entamer parcourt le large champ de la Gestion des Ressources Humaines (GRH) et la fonction que cette dernière exerce au sein des organisations. La GRH est une discipline qui s'est développée à propos de la relation employeur-employé, ignorant très largement - et de manière aujourd'hui très surprenante ! - les évolutions présentées ci-avant (van den Groenendaal et al., 2021). Les principales recherches en GRH ont révélé les différentes variables qui la caractérisent (Pichault et Nizet, 2003), la fonction déterminante qu'elle peut jouer en matière de stratégie d'entreprise (Ulrich, 1996), la distribution des rôles en la matière (Perry et Kulik, 2008 ; Storey, 1992), etc. Afin de ne pas alourdir notre propos, nous ne reviendrons pas sur ces différentes notions mais nous nous y appuyerons pour comprendre dans quelle mesure ces différentes connaissances résistent aux nouvelles évolutions du monde du travail. Nous les mobiliserons également dans la formulation de nos recommandations, en fin de parcours.

Nous proposons de structurer notre travail en six chapitres.

Le **chapitre 1** est une première exploration de la thématique générale du Total Workforce Management. Il est le fruit d'une importante revue de littérature sur le sujet, réalisée en début de thèse. De nature théorique, il se présente sous la forme d'un extrait¹ de l'article scientifique, corédigé avec notre Promoteur, et publié dans l'ouvrage « Routledge Handbook on the Gig Economy » (Pichault et Naedenoen, 2022).

Le **deuxième chapitre** porte sur le cadre d'analyse. Il offre une grille de lecture en précisant les différents concepts mobilisés tout au long de ce travail : les six dimensions qui caractérisent le TWM, la théorie néo-institutionnelle (DiMaggio et Powell, 1983 ; Meyer et Rowan, 1977) et la théorie de la régulation sociale (Reynaud, 1988 ; Reynaud, 2003). Les six dimensions s'appuient sur une littérature plus large que celle employée dans le premier chapitre. Le but est d'approfondir le concept multiforme de « TWM », ce qui s'avèrera très utile dans la partie empirique de cette thèse. C'est également dans ce chapitre que nous présentons nos deux questions de recherche, notre positionnement épistémologique, ainsi que la méthodologie employée durant ce travail.

Le **troisième chapitre** est une réponse au constat concluant notre exploration initiale. Il vise à comprendre ce que sont, au-delà des discours, les pratiques de TWM observables sur le terrain. Le chapitre s'appuie sur une enquête quantitative diffusée en Belgique durant l'été 2019 et ayant permis la collecte de 239 réponses valides. Les résultats obtenus ont été analysés selon six indicateurs construits en regard des six dimensions du TWM introduites dans le chapitre deux. Une analyse statistique par clustering a de plus été réalisée afin de voir s'il existe des groupes de répondants ayant des positions similaires par rapport aux dimensions du TWM.

Le **quatrième chapitre** est de type qualitatif. Il s'appuie sur trois monographies et vise principalement à approfondir la question de la répartition des rôles en matière de TWM. Les entreprises ont été sélectionnées sur base des résultats obtenus dans le chapitre précédent, pour que chacun des trois profils types de politique de TWM (dynamique, transactionnel et pragmatique) soit couvert par un des cas. Afin de garantir la confidentialité des propos recueillis, nous les avons renommés LightElec, PharmaPlus et LocalNews. Une cinquantaine d'entretiens semi-directifs ont été entrepris de 2019 à 2022 dans le but de recueillir les points de vue des différentes parties prenantes internes et externes (travailleurs externes et intermédiaires chargés de l'administration de ces derniers (Benner, 2003) des organisations. Les monographies sont ensuite analysées par le prisme des six dimensions du TWM, selon l'analyse par clustering, et en fonction des trois types d'enjeux RH (statut, contenu et conditions de travail) identifiés dans le chapitre 1.

Le **cinquième chapitre** porte quant à lui sur la discussion des résultats. Afin de répondre à la première question de recherche, « **Quelles sont les modalités institutionnelles du TWM ?** », nous avons mobilisé la théorie néo-institutionnelle (DiMaggio et Powell, 1983 ; Meyer et

¹ Dans sa version originale, l'article introduit également les premiers résultats de l'enquête quantitative. Afin d'éviter toute redondance avec les chapitres suivants de cette thèse, nous avons retiré ces éléments empiriques. Cette revue de littérature a également servi de base à un des chapitres de l'ouvrage « les grands courants en Gestion des Ressources humaines » (Beaujolin-Bellet et Oiry, 2021), intitulé « Gestion des ressources humaines externes, entre soutien et laisser-faire » (Pichault et Naedenoen, 2021).

Rowan, 1977) pour comprendre ce qui incite les entreprises à développer ces politiques de TWM relativement homogènes. La caractérisation du type de pressions isomorphiques est obtenue par une méthode mixte, croisant les résultats de l'enquête avec des extraits d'interviews provenant des trois études de cas. Cette première analyse se conclut en formulant trois premières hypothèses interprétatives de nos résultats (H1, H2, H3).

La théorie de la régulation sociale (Reynaud, 1988 ; Reynaud, 2003) a ensuite été utilisée pour répondre à la seconde question de recherche : « **Qui prend en charge le TWM ?** ». Cette partie de la thèse mobilise les trois monographies afin de comprendre les dynamiques de pouvoir qui se jouent autour du TWM. Cette seconde analyse nous permet de poser trois nouvelles hypothèses interprétatives (H4, H5, H6). Ce chapitre se conclut par quatre recommandations adressées aux professionnels RH qui désirent développer une politique de TWM.

Le **sixième chapitre** achève ce travail en présentant les contributions théoriques et empiriques de notre thèse ainsi que l'identification des limites et des perspectives de recherches futures.

CHAPITRE 1 : THE CHALLENGES OF TOTAL TALENT MANAGEMENT IN THE GIG ECONOMY

Ce premier chapitre est une exploration de la thématique générale du Total Workforce Management. Il est le fruit d'une importante revue de littérature sur le sujet, réalisée en début de thèse. De nature théorique, il se présente sous la forme d'un extrait de l'article scientifique, corédigé avec notre Promoteur, et qui est publié dans l'ouvrage « Routledge Handbook on the Gig Economy » (Pichault et Naedenoen, 2022). Nous avons décidé de le maintenir dans sa version originale, en anglais.

1.1. Introduction

Modern organizations resort to alternative work arrangements (i.e., temporary work, contract work, on-call work and independent contracts, according to Katz and Krueger, 2019) in order to face unpredictable skills demands and/or to reduce their personnel costs (Bidwell and Keller, 2014). An increasing proportion of this contingent workforce is made of highly skilled workers, often belonging to unregulated professions (IT workers, managers, trainers, consultants, interpreters, creative workers, etc.). Such workers, mostly under self-employed status, are labelled under different names: freelancers, autonomous workers, solo entrepreneurs, Independent Professionals (or IPros) etc. All available statistics show that this population is growing very fast (Semanza and Pichault, 2019; Poon, 2019). Such a quick growth may be viewed as one of the visible sides of the gig economy: this is why, following Caza, Reid, Ashford and Granger (2021), we suggest considering them as gig workers in a broad sense, with three basic components enabled by digital tools: 1) task/project-based assignments (2) term limited contracts and (3) position outside organizational structures. While often active in the premises of the client organisation, in direct relationships with regular workers, this well-qualified workforce is presented as enjoying a greater autonomy at work, in which supervision over the work process becomes evanescent whilst control on expected outcomes turns out to be more and more important (Cappelli and Keller, 2013). This could explain why external talents are often considered as enjoying the benefits of gig work rather than suffering its traditional drawbacks. We however cannot ignore that gig workers—even well-qualified— may be exposed to a series of risks of economic dependence, job insecurity, discontinuity of income, restricted access to social security, exclusion from collective bargaining, exclusion from training initiatives and/or skills development, etc., as reminded by various researchers (de Peuter, 2011; Hirsch, 2016; Kalleberg, 2009; Keller and Seifert, 2013; Semanza and Pichault, 2019).

How is this growing component of the workforce managed? Should they be considered out of the sphere of intervention of HR managers, given their limited-term and purely contractual relation with the organization? Conversely, do they have to be fully included in the various actions linked to talent management, given their impact on organizational outcomes, leading to the management of an increasingly complex ecosystem as suggested by Meijerink and Keegan (2019)? While the idea of a blended workforce management has been placed on the managerial agenda (McKeown and Cochrane, 2017), it is still largely under-researched by academics. The HR literature on external workers remains scattered and is often limited to

more traditional forms of contingent² work, such as temporary agency work (Connelly and Gallagher, 2004). Following the theoretical perspectives proposed by Cascio and Boudreau (2017), we here focus on the HR challenges linked to the talent management of gig workers, given that such external talent become an increasingly critical asset for modern organizations. Our paper aims at providing more substance to the concept of total talent management — considered as an attempt to integrate the full range of talent sources, either internal or external—by reviewing the empirical evidence available in the academic literature, in order to better document the potential benefits such an inclusive perspective may offer not only to modern organizations but also to the workers themselves.

In a first section, we show that the management of external skilled workers may be shaped by a large range of factors, ranging from structural to agentic arguments, and should not be considered through simplistic HRM typologies. In a second section, we explore the main HRM challenges linked to the management of gig workers, by highlighting the opposition between transactional and relational approaches. In a third and last section, we propose a series of HR issues related to TWM External workers and the HR architecture.

Gig work and digitalization

Many studies have pleaded for taking account of the variety of the workforce employed by organizations (Camuffo and De Stefano, 2016; McKeown and Cochrane, 2017). The seminal typology of HRM configurations developed by Lepak and Snell (1999) offers an interesting starting point. It considers the strategic value of human capital (contribution to the competitive advantage or the core competence of the firm) and its uniqueness (idiosyncratic resources, difficult to find on the labour market). By crossing these two dimensions, four situations are distinguished, among which two concern workforce externalization. In both cases, the strategic value of human capital is considered as low, but the uniqueness may be either low or high. If low, simple contracting through transactional employment relationships is sufficient. If high, more collaborative relationships have to be built. The so-called 'HR architecture' may thus help understand the current development of talent management strategies. It provides insight on why the external talents become a growing reality in modern organizations: the gig economy blows up the burden of domestic job markets (Costa, 2016), which in turns reduces the human capital uniqueness. By offering new tools to coordinate remotely, and often control intensively external workers, digitalisation is also blurring the traditional distinction between employee and self-employed statuses. Through these two orientations, digitalisation increases the easiness of using external workers for many modern organizations.

² « The term "contingent" has been used for many years to describe a variety of nonstandard work arrangements. It was first used in 1985 to describe the impermanent nature of certain work arrangements, such as the practice of hiring workers only when there is an immediate and limited demand for their services, without any offer of permanent or even long-term employment " (Thompson et Mastracci, 2008)

1.2. Three main dimensions of autonomy

Nevertheless, such a structural framework oversimplifies the concrete relations that may be observed between gig workers and client organizations. A more agentic view on human capital emphasizes that external skilled workers are not only stocks of resources, submitted to the strategic appreciation of clients: they are also human beings, experiencing different work situations and developing a full range of behaviours accordingly (McKeown and Pichault, 2021). Given their higher autonomy at work (Cappelli and Keller, 2013), they may be in position to impose their own views to the client organization, whatever the talent management strategy developed.

There are at least three dimensions through which this question of autonomy can be explored. We will see later that these three dimensions provide a relevant framework for exploring the possible managerial answers within a total talent management strategy. The most covered dimension is probably the work content: many empirical studies in the gig economy scrutinize the kind of assignments, the work pace and rhythm, the work division and the modalities of control on external workers, etc. (see for instance Duggan et al., 2020). The working conditions are also very often examined: matching processes, training opportunities, compensation and benefits regimes, time and space arrangements, etc. (see for instance Meijerink and Keegan, 2019). The work status is a much less studied area in management and social sciences theories, however key to consider when referring to employment rights, access to social protection, collective action, etc. Pichault and McKeown (2019) have proposed a conceptual framework combining these three dimensions in the gig economy. Although co-occurrences may occur, they often vary independently from each other and pave the way to a comprehensive picture on the diversity of individual situations regarding autonomy at work. It also provides a relevant analytical framework to capture the diversity of situations covered by the generic term contingent worker. Higher autonomy in work status (as self-employed) does not necessarily mean autonomy in work content (self-determination). Moreover, if autonomy in work content may be presented as a desirable target for skilled workers, autonomy in working conditions (training or compensation and benefits) can lead to some forms of precariousness when not supported adequately. HR architects must therefore consider the variety of individual situations regarding autonomy at work when resorting to external skilled workers.

1.3. The management of gig workers: low road vs high road strategies

The use of external workers allows organizations to access, in a very flexible way, specific talents in a variety of areas such as IT, HR, finance, general management, project management, etc. (Cascio and Boudreau, 2017, McKeown and Cochrane, 2017). The management of such a blended workforce, combining external workers and permanent employees, is however seen as a key challenge for modern organizations (Dong and Ibrahim, 2017).

The combination of structural and agentic perspectives on the growing use of EW presented above may explain that the managerial practices developed vis-à-vis these workers result from a compromise between organizational needs and individual expectations or strategies.

Depending on the managerial choices and on the more or less favourable position the latter have on the labour market, two managerial approaches can be observed.

Low road strategy

The first one may be considered as the transactional option (Kalleberg and Reve 1993; Bridoux and Stoelhorst, 2016). In this perspective, the use of contract work is only a question of business optimization, via cost reduction and/or flexible responses to market variations. Client organizations do not invest such limited-term relationships with workers who are supposed to pursue purely transactional contracts. Work arrangements are mainly focused on achieving outcomes and compliance with the terms and conditions of the contract and do not consider the development of human capital. External workers are entirely responsible for maintaining their skills and taking care of their professional future, which Fleming calls the worker's 'radical responsabilization' (Fleming, 2017). Such a 'low road strategy' (Osterman, 2018; Gill and Meyer, 2008) is very often observed in mass-market industries and in platform work submitted to algorithmic management (Prassl, 2018). In this perspective, HR managers do not consider external workers—even if they are qualified—as part of the firm's workforce: they prefer to focus their talent management initiatives on 'core' employees.

More and more companies however consider external workers constitute a potentially talented pool. As reminded by Burke and Cowling (2015), the contribution of external skilled workers to organizations may be viewed as crucial at different stages of any innovation process. They can infuse new ideas and entrepreneurship behaviours among regular employees (Matusik and Hill, 1998), diminish entrepreneurial and financial risks for innovation, offer line and project managers solutions to escape from hiring freeze, enable business to achieve an optimal performance across peaks and troughs without distracting regular employees from their core business, etc. It must be added that the use of an external skilled workforce may increase the threat of transferring idiosyncratic knowledge and expertise to competitors, even when considering non-core jobs. Furthermore, several studies have established that a lack of consideration for external workers has a negative impact on the perception regular workers have of their employer, leading to decrease their commitment and enhance their willingness to leave the company (Banerjee, Tolbert and DiCiccio, 2012; Connelly and Gallagher, 2006; Davis-Blake, Broschak and George, 2003; George and Chattopadhyay, 2015; McKeown and Cochrane, 2017; Pedulla, 2013; Von Hippel and Kokokimminon, 2012).

High road strategy

A second approach may therefore be adopted by client organizations, that may be viewed as relational: more emphasis is put on skills development, individual commitment, self-determination, recognition and rewards, intensive communication and participation schemes of these external workers (Bush and Balven, 2018; Jabagi et al., 2019). A survey among 375 independent professionals working in Australian organizations (McKeown and Cochrane, 2017) showed that organizational support—either offered by client organizations or labour market intermediaries—significantly predicts their affective commitment, which reinforces their potential contribution to organizational performances. Younger and Smallwood (2016) point out that companies that consider external workers with the same attention as permanent workers get the highest commitment from this flexible workforce.

The benefits of the 'high road strategy' (Osterman, 2018) can go beyond the contractual relationship, because the worker concerned can subsequently maintain a residual emotional commitment and support the image of his/her former client, or even encourage new collaborations between former and new sponsors (Charaudia and Galante, 2015; Cross and Swart, 2020b). Not to mention the possibility that the relationship with the external worker will happen again in the future, which means that the investment will be valued in a new collaboration (Mc Keown and Cochrane, 2017). More generally, companies embarking on the development of inclusive work organization and HRM policies are betting on the possibility of improving their performance by transferring valuable knowledge from external to regular workers (George and Chattopadhyay, 2015).

This second orientation is probably much less frequent, partly due to the inherent legal risk of reclassification which may vary according to local jurisdictions (Connelly and Gallagher, 2006; Wouters, 2019). Another often mentioned argument is a matter of equity between internal and external workers: if internal workers feel they are treated less well (for example with lower pay) than external workers, they may develop a sense of injustice (Connelly and Gallagher, 2006). In these conditions, paying an extra cost for additional HR services offered to external workers can be considered as unfair vis-à-vis regular employees (Kinnie and Swart, 2020). Another limitation of this rational approach is presented by Groenendaal (2021): developing actions of this type can hinder the achievement of the objectives set out in the contract when, for example, these are conditioned by the outsider's ability to maintain a critical eye, and thus to keep a certain distance from the company's employees.

Switching to the high road strategy is however an emerging trend followed by pioneering companies in which HR managers have become convinced that the enlargement of their traditional playground can have a positive impact on organizational performance.

1.4. Methodology³

In this paper, we present the main findings of our narrative literature review that has been conducted with exploratory purposes on Google Scholar, Business Source Premier and Cairn.info in various disciplinary fields (management, economics, psychology, law, information systems, etc.) in order to catch the full range of proposals emanating either from academics or from consultants on the management of external talents. If a growing body of literature advocates for a better management of the external workforce, the suggested denominations ('total workforce management', 'total talent management', 'blended workforce management', etc.) are however not yet stabilized and show the emerging nature of the phenomenon. In addition to that, the dominant approach so far is more often normative rather than supported by facts, as recognized by Cascio and Boudreau (2017). The rhetoric around total talent management often comes from consultants and HR technology providers. The practices is presented as a way for the HR department to regain control over the data collection on external workers and therefore to retake a central position in the management of all talents, against the trend to leave the management of external resources to purchasing departments, line managers and/or project managers. (Keegan, Huemann and Turner, 2012).

³ Précisons que cette partie méthodologique a été produite ici afin d'éclairer le lecteur de cette version du chapitre, publié dans l'ouvrage « Routledge Handbook on the Gig Economy » (Pichault et Naedenoen, 2022). Une version plus complète de notre méthodologie est présentée dans le chapitre deux, en page 65.

Rather than referring to the abovementioned normative concepts, we used the following keywords: external workers or workforce, contractors, contingent workers, independent professionals. Drawing on our previous research in the gig economy (Lorquet, Oriane and Pichault, 2018), we also introduced the concepts of Labour Market Intermediaries (LMIs) and quasi unions (referring to emerging forms of collective action). After having gathered several dozens of papers, we selected those explicitly referring to external talents, which forms the basis of our study.

We must highlight that the results of our data collection were scattered, according to the specific focus of each paper. We therefore used the previous transversal distinctions between work status, work content and working conditions to aggregate our findings within an integrated analytical framework.

1.5. Main components of a total talent management strategy

Considering the various risks gig workers may encounter compared with regular employees and drawing on the three aforementioned dimensions of autonomy at work, we suggest three potential fields of action for HR managers vis-à-vis external talents. For each dimension, we refer to the opposition between transactional and relational approaches and we consider the latter as a potential basis for a total talent management strategy.

Securing work status

First of all, HR managers will have to develop their expertise beyond labour law in order to encompass and to master the large variety of legal and regulatory problems EW may experience (tax legislation, intellectual property rights, commercial law, etc.) within an extended ecosystem composed of LMIs, workers and requesters (Meijerink and Keegan, 2019).

Moreover, HR managers must be prepared to the emergence of quasi unions (Hirsch and Seiner, 2018), apart from conventional unions, dedicated to voice the concerns of external skilled workers. Such community-based associations develop complex relationships — more or less conflicting— with conventional unions (Heckscher and Carré, 2006; Hyman and Gumbrell-McCormick, 2017). HR managers thus have to learn practicing new forms of collective bargaining in order to have a more global view of the existing dynamics in their company.

Despite recent legal evolutions in various EU countries, the self-employed status is often associated with a limited access to social protection (Semanza and Pichault, 2019).

Low road versus high road strategy about work status

The transactional approach will consider this problem does not concern client organizations: the (higher) fees paid to external talents should allow them to find appropriate insurance packages. However, if HR managers of client organizations want to keep playing a role in attracting talents, they have probably to learn a cooperation game with new LMIs and other

third-party actors offering original solutions to secure the professional situations of gig workers (Ruine, Wilkesmann and Apitzsch, 2020; Koene and Pichault, 2020). Such LMIs may consider workers either as quasi employees or quasi self-employed (Lorquet, Orianne and Pichault, 2018). When workers are considered as quasi employees—for instance the French Business and Employment Cooperatives (Bureau and Corsani, 2018; Ballon, 2019)—their work status tends to be secured by the LMIs themselves via regular employment contracts. Conversely, when they are considered as quasi self-employed, they can be offered a more secure work status via the provision of insurance packages and/or the access to social entitlements. Such ‘functional equivalents’ (Marsden, 2004) can become the basis of HRM innovations in which client organizations partner with LMIs at a local or regional level (Brulin and Svensson, 2012). By adopting the relational approach, companies extend their social responsibility beyond organizational borders (De Stefano, Bagdadli and Camuffo, 2018), expecting higher cooperative behaviours from external skilled workers (Wiesenfeld, Raghuram and Garud, 2001). This should of course be accompanied by an in-depth analysis of the working conditions offered to both internal and external, in order to avoid any problems of equity.

Providing leeway in work content

External skilled workers often experience supervision over work outcomes rather than over work processes (Cappelli and Keller, 2013), which is often considered as a key indicator to avoid any legal reclassification related to the work status. Nevertheless, compared to “traditional” professionals (lawyers, physicians, architects, etc.), “new” professionals are more likely to develop their activities away from any kind of regulation (Leighton and McKeown, 2015), which means that the outcomes of their work can be difficult to evaluate.

Low road versus high road strategy about work content

In a transactional perspective, client organizations may however be tempted to multiply extensive controls, both over processes and outcomes, in order to secure the delivery on time and at lowest costs (Prassl, 2018). Bureaucratic control through strict technical specifications—often observed in gig work (Duggan et al., 2020) but also in creative industries (Hodgson and Briand, 2013)—is however not likely to fit the quest for autonomy of many independent professionals.

In a relational perspective, HR managers can give gig workers the possibility to design the content of their work, to decide the way in which they will do the job, the methods they will use, the competences they will mobilize, provided that the contractual outcomes are achieved. External skilled workers will then receive the responsibility for making choices on such issues, beyond their compliance with quality standards and processes. They can also support job crafting practices: self-definition of the tasks to be completed, development of interpersonal relationships through the achievement of their tasks, cognitive reframing of the job to be done, etc. (Tims and Bakker, 2010). On top of that, more emphasis on expectations, motivation and meaningfulness of external workers (Bush and Balven, 2018) could reduce the negative signals sent to regular employees when they feel concerned about the use of an external workforce (Banerjee, Tolbert and DiCiccio, 2012; Connelly and Gallagher, 2006; Davis-Blake, Broschak and George, 2003; George and Chattopadhyay, 2015; McKeown and Cochrane, 2017; Pedulla, 2013; Von Hippel and Kokokimminon, 2012).

If members of professional associations (guilds, orders, etc.), gig workers may be provided with guidelines and good practices potentially useful in their daily work. If not, they will probably look for peer support when facing complex tasks, unexpected problems, ethical dilemmas, etc. Still in a relational perspective, HR managers may launch open initiatives through which external workers might access shared expertise and mutual support. They can encourage professional identification via peer feedbacks —potentially revising unfair client feedback ratings (Kuhn and Maleki, 2017)— and the creation of communities of practices, professional forums and/or knowledge management systems among internal and external workers, regardless their status. Such supports offer real opportunities to share cognitive frames around the problems encountered, the solutions provided and the quality standards likely to be achieved, which eventually leads to develop their self-efficacy (Goodwin, 2019).

It may be objected that HR managers have a weak influence on the definition of operational tasks assigned to external workers. However, if they are ready to work in close cooperation with line and project managers of their own organization —as suggested by Keegan et al. (2012)— and with LMIs in order to maintain, through permanent negotiations with them, a subtle balance between bureaucratic and social coordination mechanisms, they can provide gig workers with a sufficient room for manoeuvre and avoid a frustrating accumulation of controls (Bush and Balven, 2018 ; Kinnie and Swart, 2020). The control over work outcomes — instead of work processes — also means the possibility for them to determine their own work pace and workload. Drawing on the self-determination theory (Deci and Ryan, 2000), HR managers can guarantee such possibilities by limiting the temptation for line and/or project managers to impose either directly or via LMIs demanding work pace and intensive workload. By considering the multilateral relationships among LMIs, workers and requesters (Meijerink and Keegan, 2019), HR managers can thwart the tendency to use command-and-control methods and maximize the potential contribution of external workers looking for more responsibility in the content of their work, as already suggested by Jabagi et al. (2019) for gig workers.

Enhancing working conditions through brokerage actions

Many surveys and empirical studies have showed that individual gig workers may be concerned with the lack of opportunities they are offered in skills development, the high instability of their incomes and the degradation of their working life balance due to various pressures on their time and space arrangements (Kalleberg, 2009, Probst et al., 2018; Semanza and Pichault, 2019).

Low road versus high road strategy about working conditions

The transactional approach will however consider that client organizations have nothing to do with the working conditions of these workers: the latter must decide to use —or not— the solutions offered by LMIs and quasi unions according to their own preferences. Conversely, a relational orientation will lead HR managers develop initiatives in these fields, sometimes on their own, most often in partnership with these third-party actors (Kost et al., 2019; Martini et al., 2021), given their investment may pay off in higher levels of commitment, as shown by Ruiner et al. (2020) in their paper on the role of staffing agencies in the working conditions of highly skilled independent contractors.

An important concern for EW is the way in which they can preserve enough time and resources to develop their professional skills and manage their career progression. External workers are less likely to be trained than regular employees, especially when they are not supported by LMIs, which can negatively affect the quality of their performances. When they are supported by LMIs considering them as quasi employees, they usually benefit from training initiatives dedicated to improving their employability. When they are supported by LMIs considering them as quasi self-employed, such initiatives might be rarer. However, some solutions — like specific talent development programmes— may be provided by LMIs as “functional equivalents” (Marsden, 2004) to what could be found in regular employment relationships. Some LMIs may even use such solutions as a marketing argument when supplying talents to client organizations.

Once again, HR managers of client organizations can choose the transactional approach, considering gig workers must be responsible for their own skills development, and limit their action to check if they have the necessary skills to perform the job.

Conversely, if they think an extended social responsibility may be profitable for their business and/or be in line with their own values, they will not hesitate to launch initiatives and take part in skills ecosystems (Hall and Lansbury, 2006; Meijerink and Keegan, 2019), grouping on a local basis different partners interested in talent development (companies, universities and high schools, public authorities, NGOs, etc.). They can propose vocational training and career ladders —both internally and externally— through a succession of high-level assignments for the most talented workers (Bush and Balven, 2018).

Many gig workers complain about volatile income flows, often linked to the difficulty to get paid on time (Miller, 2015). A pure transactional relation is logically equated to cost killing strategies emanating from client organizations: the competition among bidders can lead them work under the market price and/or accept uncertainties about the probability to get paid on time (de Peuter, 2011).

A more relational orientation encompasses the development of innovative compensation and benefits solutions (Cross and Swart, 2021), most often through partnerships with LMIs and other third-party players, in order to attract, secure and retain a talented workforce on specific projects. Such solutions may be: compliance with professional fees, contractual penalties in case of late payment, solidarity funds likely to be used in case of financial difficulties, subscription to third-party escrow services through which the payment is guaranteed once predetermined milestones are achieved, etc. As shown by Miller (2015), structuring funding streams in a continuous pipeline between external skilled workers and client organizations is a key challenge for the gig economy, beyond any legal reform at the institutional level.

Finally, a pure cost-based strategy can make gig worker fully responsible for time and space arrangements, without any specific intervention from the client organization except for what concerns the compliance with job constraints. Conversely, HR managers can pay more attention to these questions and allow a mutual adaptation between organizational and personal time constraints. In a similar vein, they may provide a preferred access to shared facilities, either inside or outside their premises, with flexible working hours. Such spatial arrangements may be supported by several client organizations and/or third-party actors, joining in the ownership and the daily management of common facilities. The investment in such co-working spaces can lead to greater engagement and enhanced innovation capacities. As suggested by Gandini (2015), co-working spaces offer EW—even in unstable working situations—a non-hierarchical environment enabling the development of social networks among peers and reinforcing their sense of belongingness to a professional community.

1.6. Synthesis: new opportunities for both gig workers and HR managers

It must be reminded that the concept of total workforce management is not yet well established in the academic literature and mainly reflects normative stances. Most existing definitions come from HR technology vendors and consultants. Critical analysts may thus logically wonder whether they are not facing a new managerial fashion. Our literature review puts forward some important HRM challenges related to the management of external skilled workers, and shows the interest of building appropriate answers, as suggested by recent studies on gig work (Duggan et al., 2020).

Table 1 provides a synthesis of our findings according to the three dimensions of autonomy at work experienced by gig workers.

Table 1 : Key components of an integrated framework on total talent management

Dimensions of autonomy	Main HR challenges
Work status	<ul style="list-style-type: none"> Develop legal expertise beyond labor law (tax, intellectual property, commerce, etc.) Identify and cooperate with labor market intermediaries supporting nonstandard career paths through original packages of social protection Practice new forms of collective bargaining with quasi unions that voice the concerns of external skilled workers
Work content	<ul style="list-style-type: none"> Cooperate with operational, project managers and labor market intermediaries to maintain a balance between bureaucratic and social coordination mechanisms, paving the way to job crafting Allow self-determination of work pace and workload Use continuous feedbacks in order to reinforce the feeling of pride and respect among external skilled workers Support the social integration of external skilled workers in order to reduce the potentially negative signals sent to regular employees Stimulate the professional identification of external skilled workers via exchange opportunities (communities of practices, forums, knowledge management systems, etc.)
Working conditions	<ul style="list-style-type: none"> Contribute to the development of local skills ecosystems and act as career brokers vis-à-vis other organizations Guarantee regular income flows for all workers regardless their status (application of professional fees, use of platforms to secure the staggering of payments, acceptance of contractual penalties in the event of late payment, creation of solidarity funds likely to be used in case of financial difficulties) Provide external skilled workers with a priority access to shared facilities (co-working spaces) enabling the development of social networks among peers

1.7.A provisional definition

At the end of the day, total talent management may be defined as a series of inclusive actions likely to be developed by HR managers in partnership with both internal actors (line managers, purchase managers, project managers, etc.) and external stakeholders (LMIs and quasi unions) to manage the concrete working situations of a blended workforce, composed of regular employees and external skilled workers. Such initiatives may be formalized through a dedicated policy and via contractual arrangements with LMIs. However, they may emanate from line and/or project managers on a much more informal basis, opening an implicit access to some devices usually offered to regular employees (training, continuous feedback, internal job market, canteen and recreational facilities, etc.) but simultaneously exposing the company to a series of legal (reclassification) and organizational (equity with regular employees) risks and threats (Kinnie and Swart 2020). Eventually, they may be directed either towards the transactional (low road) or the relational (high road) approach.

Potential benefits for gig workers

On the one hand, a relational total talent management perspective is potentially beneficial for gig workers: diminishing the risks of precariousness linked to their work status, extending the protection against alienation through more leeway in their work content and taking account of their concerns about unpredictable working conditions are probably very attractive ways to improve the individual experience of gig work, as shown by McKeown and Pichault (2021) in their survey among lpros in Belgium and Australia.

Potential benefits for the HRM function

On the other hand, drawing on the ecosystem perspective suggested by Meijerink and Keegan (2019), our research show the challenging opportunities offered to the HRM function to learn new cooperation games with both internal and external stakeholders. They open a promising research agenda for scholars interested in endowing the concept of total talent management in the gig economy with more robust theoretical foundations. They also call for more empirical work around this topic in various institutional contexts.

1.8. Conclusion

Our paper is an attempt to explore the main HRM challenges linked to the growing use of external talent in modern companies. We have shown that modern companies can opt for different approaches, ranging from the transactional approach (limited consideration) to the relational approach (special attention to such workers).

The main theoretical contribution of this paper is to provide a theoretical basis for the concept of total talent management, beyond normative statements, through a narrative literature review on the management of external skilled workers. Multiple empirical studies (Bush and Balven, 2018; Kuhn and Maleki, 2017; McKeown and Cochrane, 2017; Von Hippel and Kokokimminon, 2012) argue that tailored initiatives vis-à-vis the external skilled workforce, developed in a relational perspective (high road strategy), give modern organizations significant competitive advantages compared to those adopting a low road strategy. The evidence provided by such studies however remains scattered, because each of them explores different sub-dimensions. Our paper is an attempt to combine these specific contributions into an integrated analytical framework.

Our paper also provides practical contributions. Engaging in total workforce management in the gig economy often means that HR managers have to partner with other stakeholders in a triadic playground. They have to learn how to cooperate not only with internal actors (line and project managers, as shown by Keegan et al., 2012) but also with their counterparts in other client organizations and with emerging third-party actors such as labour market intermediaries (Bonet, Cappelli and Hamori, 2013; Lorquet et al., 2018) and quasi unions (Heckscher and Carré, 2006; Hirsch and Seiner, 2018; Tassinari and Maccarrone, 2020). This cooperation game provides them with unexpected opportunities to develop new professional skills by launching various initiatives — more or less formalized — related to the three main components of autonomy experienced by IPro. Table 1 suggests diverse concrete actions they can develop once convinced about the benefits of the relational (or again high road) strategy. Such actions may also be beneficial for the gig workers themselves because they are likely to reduce the main risks encountered in terms of precariousness (work status), alienation (work content) and unpredictability (working conditions).

CHAPITRE 2 : CADRE D'ANALYSE

Ce deuxième chapitre porte sur le cadre d'analyse. Il propose une grille de lecture recouvrant les différents concepts qui seront mobilisés tout au long de ce travail : les six dimensions qui caractérisent le TWM, la théorie néo-institutionnelle (DiMaggio et Powell, 1983 ; Meyer et Rowan, 1977) et la théorie de la régulation sociale (Reynaud, 1988 ; Reynaud, 2003). Les six dimensions s'appuient sur une littérature plus large que celle employée dans le premier chapitre. Le but est d'approfondir le concept multiforme de « TWM », ce qui s'avèrera très utile dans la partie empirique de cette thèse. C'est également dans ce chapitre que nous présentons nos deux questions de recherche, notre positionnement épistémologique, ainsi que la méthodologie employée durant ce travail.

2.1 Les six dimensions du TWM

Comme nous avons pu l'observer à la lecture de notre premier chapitre, la question du TWM fait l'objet d'une abondante littérature scientifique. Nos lectures nous apprennent que le concept est multiforme : les auteurs décrivent des pratiques de gestion des travailleurs externes qui s'avèrent manifestement différentes, en fonction du type de travailleurs externes considéré, du contexte dans lequel l'entreprise évolue et du focus sur lequel portent les différents travaux collectés. Vu le caractère émergent de notre objet de recherche, nous avons entrepris un travail de catégorisation du concept, travail itératif duquel six dimensions indépendantes ont émergé :

- Les deux premières dimensions identifiées sont le recours à la conformité organisationnelle et la socialisation des travailleurs externes. Nous les avons relevées sur base des articles fondateurs de Lepak et Snell (1999) et de Watson (2002).
- La troisième dimension, le degré de centralisation, a été retenu à la suite des nombreux articles portant sur les acteurs dominants en matière de TWM (McKeown et Cochrane, 2017).
- La quatrième dimension retenue est le degré de formalisation, relevé entre autres dans l'article de Stuer et ses collègues (2018). Ces auteurs ont été parmi les premiers à documenter les pratiques des entreprises en la matière, montrant dans leur enquête que seul un tiers (34%) des entreprises développait une formalisation des pratiques de TWM, contredisant de la sorte la littérature grise sur le sujet.
- Les deux dernières dimensions, le partage d'infrastructure et l'indifférenciation, ont enfin été retenues à la suite de nos lectures sur le « *blended workforce* ». Plusieurs articles relevaient que les travailleurs externes étaient souvent localisés dans les locaux de l'entreprise cliente et étaient gérés sans distinction par rapport aux travailleurs salariés (Dong et Ibrahim, 2017).

La revue de littérature qui suit est structurée sur base de ces six dimensions. Par ailleurs, ces dernières seront utilisées dans la suite de notre thèse comme grille d'analyse des résultats empiriques obtenus.

Partage d'infrastructure

La **présence physique de travailleurs externes dans les locaux** de l'entreprise cliente est une des caractéristiques majeures des nouvelles formes d'emploi ; de nombreux auteurs considèrent même que la capacité des entreprises à utiliser des ressources externes, à les combiner avec d'autres types d'emploi et à intégrer ces différents profils dans son collectif de travail est désormais un facteur clé de succès à long terme (Barney, 2018 ; Cross et Swart, 2021 ; Ployhart et al., 2014 ; Snell et Morris, 2021). Or, comme nous le verrons plus loin, la présence de ces travailleurs externes sur le lieu de travail de l'entreprise influence " l'ambiance " au sein du collectif de travail (Eurofound, 2020).

La présence de cette main-d'œuvre mixte dans les locaux de l'entreprise peut avoir des effets positifs. Par exemple, le recours à des travailleurs externes peut être perçu par le salarié comme un moyen de limiter la variabilité et la surcharge de son travail (Banerjee et al., 2012 ; von Hippel et Kalokerinos, 2012). Il peut également améliorer les performances de l'entreprise grâce à l'apport de nouvelles idées (Matusik et Hill, 1998). Lorsqu'un travailleur externe évolue dans un environnement de travail mixte, il développe des relations sociales qui peuvent non seulement surmonter l'isolement inhérent à son statut, mais surtout favoriser les collaborations, instaurer la confiance et développer un mode d'organisation en réseau, ce qui entraîne un plus grand engagement, un transfert de connaissances et des capacités d'innovation (Gandini, 2015).

A l'inverse, l'existence de cette main-d'œuvre mixte dans les locaux de l'entreprise peut avoir des effets négatifs sur les travailleurs salariés. Tout d'abord, le recours à des travailleurs externes peut entraîner une surcharge de travail pour les salariés de l'entreprise qui doivent coordonner ces membres temporaires de l'organisation (Banerjee et al., 2012, George et Chattopadhyay, 2017). Certains auteurs ont noté que les effets négatifs de la main-d'œuvre mixte sont d'autant plus importants que la proportion de travailleurs externes au sein de l'entreprise est élevée (Broschak et Davis-Blake, 2006 ; Stirpe et al., 2014). Dans ces situations négatives, les salariés sont plus susceptibles d'exprimer leur mécontentement via la syndicalisation, un absentéisme plus élevé, voire en décidant de quitter l'entreprise (Banerjee et al., 2012 ; Davis-Blake, Broschak et George, 2003). Notons que cette volonté de quitter l'entreprise est facilitée par la proximité physique entre salariés et travailleurs externes : ces derniers disposant souvent d'un réseau professionnel plus développé et d'une bonne connaissance des opportunités du marché, ils sont susceptibles d'en informer les salariés, les rendant plus conscients des opportunités extérieures à l'entreprise (David, 2005).

Pour le travailleur externe également, le fait de travailler dans les locaux d'une entreprise cliente peut entraîner une série d'effets négatifs, notamment un manque d'autonomie dans la réalisation de la mission en raison des contraintes que la hiérarchie peut lui imposer (Bush et Balven, 2018 ; Gold, 2013 ; Kitching et Iskandarov, 2019), un manque de soutien perçu en comparaison avec le soutien offert aux salariés (Kuhn et Maleki, 2017), et par conséquent un moindre niveau d'engagement et de loyauté envers l'entreprise (Bidwell et Briscoe, 2009 ; Younger et Smallwood, 2016).

Plus globalement, la présence de travailleurs externes dans les locaux d'une entreprise peut également créer certains inconvénients juridiques. En effet, elle peut être un indicateur utilisé par le juge pour sanctionner l'existence d'un lien de subordination entre le travailleur extérieur

et le " client ". Au Royaume-Uni, par exemple, l'" Employment Relations Act 1999 " prévoit que la distinction de statut entre " employee ", " worker " et " self-employed" repose sur une série d'indicateurs relevant de quatre catégories, dont le degré d'intégration dans l'organisation (Buschoff et Schmidt, 2009). Ces risques juridiques, ajoutés aux inconvénients présentés ci-dessus, incitent certaines entreprises à restreindre l'accès de leurs locaux aux travailleurs externes. Elles peuvent leur interdire l'accès à certaines zones de travail - comme celles détenant des informations sensibles (Connelly et Gallagher, 2006) - ou ne pas leur permettre de rejoindre des espaces collectifs tels que la restauration ou les espaces de détente.

Outre la présence du travailleur externe dans les locaux de l'entreprise, le **partage d'infrastructure** concerne également l'accès de ce dernier **aux réseaux informatiques** et aux **ressources documentaires** de l'entreprise. Lorsqu'il a accès aux ressources de l'entreprise, aux communautés de pratiques (Kost et al., 2019) ou aux **communautés virtuelles**, le travailleur externe perçoit un meilleur soutien organisationnel, ce qui est susceptible de favoriser le partage de " cadres cognitifs autour des problèmes rencontrés " (Pichault et Naedenoen, 2022 ; p.18), d'entraîner une " auto-efficacité " (Goodwin, 2019) et par conséquent une plus grande satisfaction de sa part (Kuhn et Maleki, 2017 ; Sharma et Warkentin, 2019). Si certaines entreprises offrent un accès illimité à ces ressources, afin que le travailleur externalisé dispose des informations dont il a besoin pour réaliser son travail, d'autres limitent cet accès aux informations opérationnelles, de peur de perdre le contrôle des informations stratégiques (Connelly et Gallagher, 2006).

La dimension « partage d'infrastructures » varie donc sur un continuum allant de l'interdiction d'accès des travailleurs externes aux locaux, à l'infrastructure informatique et aux centres de ressources documentaires de l'entreprise à un accès limité ou complet.

Centralisation

De nombreux travaux montrent que **les travailleurs externes sont largement ignorés par le service RH** (Mc Keown et Cochrane, 2017), à l'exception des travailleurs intérimaires (Cross et Swart, 2021). Le service RH adopte cette position d'exclusion principalement pour des raisons de réduction des coûts et de flexibilité (Bidwell et Keller, 2014), de complexité (Cross et Swart , 2021 ; Mc Donnell et al., 2021), d'incertitude dans la répartition des responsabilités RH entre le client et l'intermédiaire (Kost et al., 2020), et de risques juridiques. Cette crainte juridique est largement documentée (Cross et Swart, 2021 ; Dundon et Rafferty, 2018 ; Mc Keown et Cochrane, 2017 ; McNeilly, 2013 ; Voelz, 2010 ; Way et al., 2010 ; Wynn, 2016). En substance, en prenant ses distances avec les travailleurs externes, le service RH limite le risque de requalification de la relation d'emploi en fausse indépendance. La principale conséquence du désintérêt du service RH est qu'il n'a alors que peu ou pas de visibilité sur les ressources disponibles dans l'entreprise (Leighton, 2014). Cross et ses collègues soulignent même qu'en décentralisant les rôles RH dans un environnement où les postes clés sont désormais occupés par des travailleurs externes, l'avenir concurrentiel de l'entreprise est menacé puisqu'elle n'est plus en mesure d'organiser efficacement l'articulation de ses ressources humaines, qui est pourtant la clé de son avantage concurrentiel (Cross et Swart 2021).

Si le service RH ne gère pas ces travailleurs externes, trois situations sont possibles : l'ignorance, le transfert de rôle et la digitalisation des pratiques.

Dans le premier cas, le service RH ne considère pas les travailleurs externes comme des membres de l'organisation. Il développe avec eux une relation purement transactionnelle et les laisse comme seuls responsables de leur activité (Cross et Swart, 2021 ; Rousseau, 1995). C'est ce que l'on peut appeler la "stratégie de la voie basse" (Pichault et Naedenoen, 2022). Selon une récente étude de la fédération patronale UCM sur la perception des freelances en Belgique francophone, l'accompagnement des services RH au sein des organisations où ils doivent prester est d'ailleurs la deuxième principale source d'insatisfaction des répondants (42,9%), après le manque de clarté des processus de sélection (43,3%) (UCM, 2022).

Dans le deuxième cas, le service RH délègue une partie de la fonction RH à d'autres acteurs, internes ou externes. En interne, le département des achats - ou *procurement* - sera souvent en charge de ces travailleurs (Bögenhold et Klinglmair, 2016 ; Bovaird, 2016 ; Leighton, 2014 ; McNeilly, 2013). En 2016, une enquête de Pro-Cured auprès de 130 managers belges a montré que la responsabilité de la gestion des travailleurs externes était assumée dans la même proportion par le département des achats (16%) que par le service RH (16%).

À un niveau plus opérationnel, le TWM sera souvent pris en charge par le supérieur hiérarchique ou les chefs de projet (Keegan et al., 2012 ; McCracken, et al., 2017) dans la mesure où **ceux-ci sont souvent déjà en charge de la gestion organisationnelle** (division du travail, coordination, etc.) de ces travailleurs. Il en résulte souvent une sorte de "laissez-faire" aux managers opérationnels, qui sont libres de décider quand, quelle ressource externe employer et comment la gérer. La littérature sur le sujet montre que la dévotion à d'autres acteurs internes entraîne à la fois des effets positifs - maîtrise du cadre juridique lié aux droits commerciaux et civils, décisions rapides et cohérentes avec les contraintes du terrain, responsabilisation accrue des managers, etc. - et des effets négatifs - manque de formation des managers, incohérences locales, faible attention due à la surcharge de travail qui en résulte, voire surexploitation de cette ressource à des fins d'optimisation financière ou opérationnelle (Camuffo et De Stefano, 2016 ; Kirkpatrick et al. 1992 ; McGovern et al. 1997 ; Perry et Kulik, 2008, Voelz, 2010).

Si l'entreprise décide de se tourner vers l'extérieur, la fonction RH peut être reprise, en tout ou partie, par des intermédiaires du marché du travail (Bonet, Cappelli et Hamori, 2013 ; Kinnie et Swart, 2020 ; Lorquet et al., 2018). L'étude de Bonet et al. (2013) offre une grille d'analyse utile pour mieux différencier ces intermédiaires et voir dans quelle mesure ils seront des acteurs de la politique de TWM de la main-d'œuvre. Les auteurs distinguent trois catégories d'intermédiaires : les fournisseurs d'informations, ceux chargés de faire correspondre l'offre et la demande, et ceux qui aident à l'administration de ce personnel externe. Cette troisième catégorie représente l'enjeu le plus important en matière de ressources humaines. L'équipe de recherche du professeur Leighton (2007) propose à ce propos trois types d'arrangements. Le modèle "hands-off" - ou modèle du "laissez-faire" - qui concerne les situations où l'entreprise cliente délègue à l'intermédiaire tout le soutien RH pour le travailleur externe, le modèle intégré qui illustre les situations où les rôles RH sont répartis entre l'intermédiaire et le client, et le modèle de partenariat qui représente les situations où toutes les décisions RH sont cogérées par le client et l'intermédiaire. Dans la plupart des cas, cette répartition des rôles sera volontaire, et sera même au cœur du

partenariat. Plusieurs auteurs ont toutefois noté que, dans la pratique, les contributions de ces intermédiaires s'avèrent souvent assez limitées, principalement en raison d'une contradiction entre l'attente d'une réaction rapide à court terme et une contribution stratégique aux besoins du client (Kock et al., 2012). Par conséquent, un défi potentiel pour l'entreprise cliente est de contraindre l'intermédiaire à contribuer à l'élaboration de politiques RH pour le travailleur externe. Marchington (2015) relève plusieurs initiatives intéressantes à cet égard, où le service RH étend sa politique aux travailleurs externes en contraignant l'employeur légal du travailleur externe à adopter des pratiques RH alignées sur ses propres pratiques.

Dans le troisième cas, le service RH s'appuie sur la numérisation des pratiques. Une littérature émergente observe que la fonction RH peut être de plus en plus prise en charge par des systèmes algorithmiques (Cross et Stewart, 2021 ; Duggan et al., 2020 ; Meijerink et al. 2021). Mc Donnell et ses collègues (2021) proposent ainsi de considérer que la digitalisation offre un nouvel archétype RH, car de nombreuses dimensions liées aux conditions de travail peuvent être digitalisées : le recrutement et la sélection, la répartition du travail, la compensation financière, la gestion des talents, la gestion des performances et la résiliation. Si ces pratiques semblent pour l'instant principalement concentrées dans la *gig economy*, beaucoup considèrent que les avancées technologiques pionnières qui s'y développent sont susceptibles d'être rapidement transférées à la gestion d'autres formes d'emploi, atypiques ou non (Mc Donnell et al., 2021).

Pourtant, comme le montrent les travaux précurseurs de Lepak et Snell (1999) sur l'architecture RH, le service RH semble bien placé pour coordonner l'utilisation de différents types de travailleurs externes. Une importante littérature s'est depuis développée pour pointer du doigt les rôles que peut jouer ce service (Cascio et Boudreau, 2017). Au moment de prendre la décision d'engagement, il est le mieux placé pour traduire le besoin en compétences de l'entreprise en accords de partenariat spécifiques (Cross et Swart, 2021). Durant la relation, Dany et ses collègues (2008) ont attiré l'attention sur le fait que si l'autonomisation de la hiérarchie peut améliorer les performances de l'entreprise, une condition essentielle est la capacité du service RH à maintenir un rôle prépondérant pour assurer une mise en œuvre adéquate. Leur recherche montre que l'influence de la fonction RH sur la performance de l'entreprise est conditionnée, non seulement par l'intégration des questions RH dans la formulation de la stratégie de l'entreprise, mais également par la capacité de l'organisation à déléguer les rôles RH entre le service RH et la hiérarchie de manière mesurée, le service RH devant rester prédominant. Si cette étude a été menée dans le cadre de relations de travail traditionnelles, entre une entreprise et ses salariés, les risques soulevés sont susceptibles d'être d'autant plus présents lorsque la situation implique des travailleurs extérieurs à l'entreprise, pour lesquels la législation offre plus de latitude au management local. Comme l'indiquent Snell et Morris (2021), le service RH est le mieux placé pour développer des systèmes RH " ambidextres " permettant d'articuler pratiques divergentes (différents statuts, différents partenariats) et pratiques convergentes (pratiques RH homogènes pour tous) : " Le système RH permet d'orchestrer cette danse entre divergence et convergence " (p.21). Par ailleurs, compte tenu du rôle accru joué par d'autres acteurs dans la fonction RH et/ou compte tenu du fait que d'autres acteurs sont susceptibles d'être en charge de la gestion organisationnelle de ces travailleurs, la recherche met l'accent sur le rôle de coordination que peut mener le service RH afin de développer le capital organisationnel de l'entreprise (Cross et Swart, 2021) dans le cadre de nouveaux " écosystèmes " composés de diverses parties prenantes internes et externes, humaines et non

humaines (systèmes algorithmiques) (Cross et Swart, 2021 ; Harney et Collings, 2021 ; Kost et al., 2020 ; Meijerink et Keegan, 2019, Snell et Morris, 2021).

Les pratiques de TWM peuvent donc être totalement prises en charge par le service RH (centralisation complète) ou être (partiellement) déléguées à d'autres acteurs. Dans ce cas, les TWM peuvent être gérés en interne - par d'autres départements centralisés (achats, juridique) ou de manière décentralisée (chef de projet, superviseur) - et/ou en externe par des intermédiaires sur le marché du travail ou via des algorithmes numériques.

Socialisation

La notion de socialisation professionnelle fait l'objet de nombreux débats sociologiques et ne fait toujours pas l'objet d'un consensus. En nous appuyant sur les travaux de Martineau et de ses collègues (2009), qui ont tenté de synthétiser les différents courants sur le sujet, nous proposons de définir la socialisation professionnelle comme le processus continu par lequel un travailleur acquiert la culture et **s'identifie à l'institution** où il se trouve. Ces efforts peuvent avoir lieu tout au long de la relation professionnelle : dans le processus de recrutement-sélection, pendant les premiers moments de l'activité - comme lors de l'*onboarding*, tout au long de la relation de partenariat ou dans diverses activités de rétention (Santra ; 2021).

Les travailleurs externes ayant moins d'attaches à l'entreprise que les salariés, la plupart des entreprises développent à leur intention des actions de socialisation professionnelle (Slattery et al., 2006) pour favoriser des valeurs partagées qui transcendent les différents statuts et permettent d'aligner au moins temporairement les objectifs de chacun avec les priorités de l'entreprise (Greer et al., 2017 ; Voelz, 2010).

Lors du processus de recrutement, la socialisation anticipée vise à créer rapidement un lien social avec le travailleur externe. Dans un article sur les *crowd workers*, Bush et Balven (2018) avancent que la performance des travailleurs externes est meilleure lorsque le candidat ressent un alignement entre ses valeurs et celles présentées par l'entreprise cliente, d'où, selon eux, l'intérêt d'entreprendre des actions de socialisation, comme la promotion d'une "identité collective", dès ce premier contact. Lors de l'*onboarding*, les actions de socialisation visent à offrir au travailleur une première expérience concrète avec la culture de l'organisation cliente et avec les connaissances tacites nécessaires à l'emploi (Cappelli, 2009). Cette étape permet également d'influencer les comportements attendus du travailleur externe (Meijerink et al., 2021). Pendant la mission de ce dernier, le développement du lien social est un moyen de remplacer les modes de coordination de type command-and-control, qui contreviennent à la plupart des cadres réglementaires, par des mécanismes de type valoriel, où un alignement des valeurs de l'organisation et du travailleur conduit ce dernier à agir dans l'intérêt de la structure (Greer et al., 2017 ; Pichault et Nizet, 2013 ; Voelz, 2010).

De nombreuses recherches montrent que ces efforts de socialisation ont pour effet d'agir sur le niveau d'engagement du travailleur externe (Slattery et al, 2006), ce qui a un impact positif sur la performance de l'entreprise (Bakker, 2014 ; Bush et Balven, 2018). Lorsque le travailleur externe sent que l'organisation cliente le soutient via des pratiques RH favorables, il est susceptible de se comporter de manière réciproque, de renforcer son attachement

affectif et de faire preuve de niveaux d'engagement plus élevés (Coyle-Shapiro et Morrow, 2006 ; Mc Keown et Cochrane ; 2017). Par ailleurs, Younger et Smallwood (2016) soulignent que les entreprises qui traitent les travailleurs externes avec le même soin que les travailleurs permanents obtiennent l'engagement le plus élevé de cette main-d'œuvre flexible. Cet engagement serait même plus élevé que celui des travailleurs salariés, puisqu'ils ont a priori moins d'attentes envers l'organisation que ces derniers (Chambel et al. ; 2016). De plus, le haut niveau d'engagement induit par une politique de socialisation est lié à une meilleure santé du travailleur externe et à un moindre risque d'épuisement ou de burnout (Mc Keown et Cochrane, 2017).

Faire preuve d'un tel engagement peut également avoir un impact positif sur l'image que les travailleurs réguliers ont de leur employeur, influençant positivement leur propre niveau d'engagement et affectant négativement leur volonté de quitter l'entreprise (Banerjee et al, 2012 ; Connelly et Gallagher, 2006 ; Davis-Blake et al, 2003 ; George et Chattopadhyay, 2015 ; Pedulla, 2013).

Dans une optique de **rétenion**, les actions de socialisation favorisent également l'attachement du travailleur externe à l'entreprise, en les encourageant à rester dans le groupe de travail. Cependant, Connelly et ses collègues ont montré pour les *gig workers* que leur rétention est une tâche difficile pour les entreprises clientes, car la multiactivité que ces travailleurs entreprennent pour faire face à la volatilité de leurs missions les rend moins fidèles à leurs clients (Connelly et al., 2021). Pour y remédier, de nombreuses entreprises cherchent à créer un lien social qui puisse garder ce travailleur proche de l'entreprise dans une " organisation en réseau de projets ", c'est-à-dire un réseau composé d'agents indépendants qui développent des relations à long terme qui dépassent les temporalités d'un projet particulier (Manning, 2017). De cette manière, les entreprises peuvent attirer d'anciens travailleurs vers de nouveaux projets, en s'appuyant sur les compétences idiosyncratiques qu'ils ont pu développer lors de missions précédentes (Cross et Swart, 2021). Ce type de retour à l'entreprise ne semble pas être rare puisque, dans une étude quantitative portant sur 375 lpros actifs en Australie, Mc Keown et Cochrane ont montré qu'environ 40% des travailleurs externes interrogés avaient déjà eu un précédent contrat avec leur organisation cliente. Leur recherche confirme donc la valeur ajoutée à moyen et long terme d'une politique RH visant à favoriser la socialisation des travailleurs externes. (Mc Keown et Cochrane, 2017).

Néanmoins, certaines entreprises évitent d'entreprendre de telles actions de socialisation en raison des inconvénients que cela peut comporter. Tout d'abord, il existe un risque que cette attention particulière soit considérée par un tribunal comme un comportement inhérent à l'employeur et donc susceptible d'amener à une requalification de la nature du travail. Deuxièmement, pour le travailleur externe, un éventuel manque de clarté sur la nature temporaire de la relation pourrait conduire à une rupture du contrat psychologique à la fin de la mission (McKeown et Cochrane, 2017 ; Rousseau, 1995). Troisièmement, ces pratiques de socialisation peuvent également dégrader les relations de travail avec les salariés lorsqu'ils se sentent menacés par les travailleurs externes (Pedulla, 2013), notamment lorsque ces derniers subissent ce statut temporaire, et sont donc susceptibles d'avoir un œil sur la position des salariés. Ce sentiment peut être accentué lorsque le travailleur externe occupe un poste égal ou supérieur au leur (Banerjee et al., 2012 ; Davis-Blake, Broschak et George, 2003). Dans tous les cas, la main-d'œuvre mixte peut entraîner un manque de confiance mutuelle

entre les salariés et les travailleurs externes (Bryant et McKeown, 2016 ; Xiao, 2012). Enfin, l'entreprise peut également décider d'exclure les travailleurs externes de sa politique de socialisation en raison du coût que ces pratiques peuvent représenter (Fleming, 2017).

Les initiatives de socialisation peuvent soit inclure les travailleurs externes, soit les exclure.

Conformité organisationnelle

Le recours à la conformité organisationnelle fait référence à des relations de travail essentiellement marquées par l'adhésion à des normes, standards, règles et protocoles de travail préétablis (Durand et al., 2019 ; Foorthis 2011 ; Lepak, et Snell, 1999). Cet indicateur vise à identifier quelle philosophie managériale est adoptée à l'égard des travailleurs externes, en s'appuyant sur les travaux fondateurs de Watson (2002). Selon lui, toute stratégie RH repose sur une philosophie de contrôle (*compliance*) ou d'engagement (*commitment*). La première est un héritage du système tayloriste. Elle est établie sur une forte division du travail pour les travailleurs qui sont généralement considérés comme ayant de faibles compétences et un faible engagement. Ils sont alors sous le contrôle d'une ligne hiérarchique qui veille au strict respect des règles. A l'inverse, lorsque la stratégie RH est fondée sur l'engagement, la division du travail est faible : les travailleurs sont polyvalents et sont encouragés à participer aux prises de décision pour améliorer le fonctionnement de l'entreprise. Comme les travailleurs ont plus de responsabilités, la hiérarchie est réduite et adopte davantage un rôle de soutien. L'entreprise garantit la stabilité de l'emploi et le développement des compétences de ses travailleurs, qu'elle considère comme des talents. Verbarg et ses collègues (2007) ont par la suite montré que ce deuxième mode de gestion, apparu dans les années 1970, induit un plus grand engagement de la part du travailleur, ce qui a un impact positif sur la performance des entreprises et leur capacité d'innovation. Cependant, leur étude montre que la plupart des entreprises interrogées développent des pratiques RH qui relèvent autant de l'une que de l'autre philosophie, ce qui plaide pour considérer toute philosophie RH comme un mix situé le long d'un continuum entre ces deux extrêmes.

Cette question du contrôle de la conformité organisationnelle n'est pas spécifique aux travailleurs externes, mais les entreprises adoptent souvent massivement cette philosophie pour ces derniers. La récente étude de l'UCM montre, par exemple, que 91,5% des freelances qu'ils ont sondés réalisent leurs missions sur base d'accords et de contrats signés avec l'entreprise cliente (UCM, 2022). La raison principale est que la distance contractuelle augmente le risque de non-conformité aux règles. Ceci est confirmé par l'étude de Sharma et Warkentin (2019) sur le degré d'adhésion aux normes liées à la sécurité informatique. Ces deux auteurs ont montré que dans les entreprises employant des travailleurs de statuts différents (*blended workforce*), le respect des travailleurs externes aux normes et standards de l'entreprise cliente est plus faible que celle des travailleurs salariés ; principalement parce qu'ils sont moins investis dans l'entreprise.

Historiquement, les organisations se sont concentrées sur l'obtention de cette conformité de la part des travailleurs externes plutôt que sur la promotion de l'engagement (Deakin, 2007 ; Leighton et Wynn, 2011). Lorsque l'entreprise fait appel à des travailleurs externes qui sont facilement disponibles sur le marché du travail, Lepak et Snell recommandent d'ailleurs

d'adopter ce type de configuration RH : "*Compte tenu de la nature transactionnelle du travail contractuel, les activités RH pourraient n'avoir à se concentrer que sur la garantie de la conformité avec les termes et conditions du contrat par opposition à l'exécution de responsabilités plus larges et à la prise en charge de rôles organisationnels.... Pour assurer la conformité, les entreprises se concentreront probablement sur l'application des règles et des règlements, le respect des dispositions spécifiques concernant les protocoles de travail et la conformité aux normes préétablies.*" (Lepak et Snell, 1999, p.40, notre traduction). Ce type de mécanisme est également un moyen privilégié par les cadres intermédiaires et locaux pour faire face aux contraintes opérationnelles en coordonnant la main-d'œuvre mixte à leur disposition de manière indifférenciée et avec un contrôle discrétionnaire (Bidwell, 2009). Une telle gestion est également encore très présente dans le secteur de la *gig economy*, où l'intermédiation via des plateformes numériques facilite la multiplication des mécanismes de contrôle : procédures imposées, algorithmes "traquant" les comportements, évaluation par le bénéficiaire du service, etc. (Meijerink et al., 2021).

Cependant, cette position est de plus en plus remise en cause du fait du recours croissant à cette main-d'œuvre pour des activités historiquement confiées aux salariés de l'entreprise. Les travailleurs externes étant désormais au cœur des organisations et pour une durée potentiellement longue, limiter la relation à un contrôle de la conformité aux normes et standards comporte le risque d'un manque d'alignement de cette ressource avec les valeurs de l'entreprise et d'un faible niveau d'engagement. Déjà pour les travailleurs salariés, les auteurs de la théorie de l'autodétermination (Deci et Ryan, 2000) ont souligné combien les conditions permettant aux individus de faire l'expérience de l'autonomie, de la compétence et des relations sociales pouvaient contribuer à leur engagement au travail, à leur performance et à leur créativité. Des recherches plus récentes centrées sur les travailleurs externes identifient qu'ils sont plus que susceptibles de **rechercher l'autonomie** dans leur travail et qu'ils apprécient donc peu les pratiques de supervision fondées sur le respect de règles (Jabagi et al., 2019 ; Leighton et McKeown, 2015 ; Meijerink et al., 2021).

Se concentrer sur la conformité organisationnelle peut également contrevenir au cadre juridique. De nombreuses législations nationales (Murata, 2015), dont la belge (Wouters, 2019), ne permettent pas aux entreprises de développer le même lien de subordination avec les travailleurs externes qu'avec leurs travailleurs salariés. Face à la diversité et à la complexité des situations de travail indépendant, une importante jurisprudence s'appuie plus spécifiquement sur l'existence d'un lien de subordination entre la direction et les travailleurs externes pour qualifier la relation de travail (Prassl et Risak, 2016). Le cadre réglementaire varie en fonction du type de travailleur externe considéré :

- Un travailleur indépendant (freelance) qui ne dispose pas d'une plus grande autonomie dans l'exécution de son travail que les travailleurs salariés, qui est contraint de suivre le même rythme et le même ordre des tâches que ces derniers, pourrait être considéré comme un faux indépendant. Cette situation pourrait avoir de graves conséquences financières pour l'entreprise cliente. En Belgique, l'entreprise devrait alors payer les arriérés de cotisations sociales (patronales et salariales), plus une majoration fixe de 10%, plus les intérêts, ainsi que les prestations auxquelles le travailleur aurait eu droit en tant que salarié.
- Pour le salarié d'un sous-traitant travaillant dans les locaux de l'entreprise cliente, une autre loi belge stipule que le contrat commercial entre l'entreprise cliente et le sous-

traitant doit prévoir les instructions et les éléments de contrôle strictement nécessaires à la bonne gestion de la relation, ce qui est susceptible d'entraîner une limitation de l'application du respect des règles d'organisation.

- Pour l'intérimaire, il convient de noter que, contrairement au statut d'indépendant, la législation belge autorise le transfert d'autorité entre l'agence d'intérim et le client sous certaines conditions strictes, dont le "principe de l'utilisateur-payeur" selon lequel la rétribution du travailleur intérimaire ne peut être inférieure à celle qu'il recevrait s'il était directement employé par l'entreprise cliente. Même si, en pratique, leurs conditions de travail sont souvent inférieures à celles de leurs homologues salariés (Benassi et Kornelakis, 2021), ce cadre réglementaire incite les entreprises à imposer à ces travailleurs ses règles organisationnelles.

Par conséquent, certaines entreprises ont développé de nouvelles pratiques dont l'objectif est de maximiser la contribution potentielle de ces travailleurs externes en maintenant un équilibre subtil entre les mécanismes de coordination bureaucratique et sociale. De cette manière, elles offrent aux travailleurs externalisés une marge de manœuvre suffisante pour éviter une accumulation frustrante de mécanismes de contrôle (Bush et Balven, 2018 ; Keegan et al., 2012 ; Kinnie et Swart, 2020 ; Meijerink et Keegan, 2019,).

Le TWM peut soit être axée sur la conformité organisationnelle, soit offrir une plus grande autonomie aux travailleurs externes afin de favoriser leur engagement individuel.

Différenciation

Traditionnellement, les politiques de différenciation visent à développer une politique de gestion adaptée aux différentes caractéristiques de la main-d'œuvre (Jackson et al. 2014). Les chercheurs qui se sont intéressés à ce sujet considèrent que pour contribuer à l'atteinte des objectifs stratégiques de l'entreprise, la politique RH doit considérer la diversité des profils présents dans le collectif de travail et proposer des sous-systèmes qui leur sont spécifiques (Lepaq et Snell, 1999 ; Martin-Alcazar et al., 2012). Dans une approche **hard**, il s'agira souvent de distinguer des catégories de salariés en fonction de leur contribution à la création de valeur au sein de l'organisation, l'objectif étant de porter une plus grande attention aux travailleurs occupant des emplois stratégiques (Atkinson, 1984), c'est-à-dire " des emplois qui peuvent avoir un impact sur le succès commercial global d'une organisation en développant des compétences stratégiques nécessaires à l'exécution de la stratégie de l'entreprise " ; (Huselid et Becker, 2011, p.4). Dans une approche plus **soft**, l'objectif est d'assurer la justice organisationnelle (Guest, 1987).

Tout d'abord, il existe une différenciation inhérente à la diversité des statuts en présence. Si ce cadre réglementaire est respecté, le recours à des travailleurs externes relève du droit commercial et civil, et non du droit du travail. L'entreprise cliente a alors plus de latitude dans de nombreuses pratiques RH : recrutement, rétribution (sauf pour le travail intérimaire), formation et rupture du contrat. Le travailleur externe bénéficie de conditions d'emploi différentes, souvent moins favorables que pour un salarié (De Stefano, 2015), sauf s'il dispose de compétences recherchées et peu disponibles sur le marché, auquel cas l'entreprise peut lui accorder **autant d'attention, voire davantage**, que pour les travailleurs salariés (Bryant et McKeown, 2016 ; David, 2005 ; Kunda et al., 2002).

Au-delà de la distinction inhérente au statut, certaines entreprises ont tendance à distinguer intentionnellement la manière dont leurs travailleurs externes sont gérés. (Connelly et Gallagher, 2006 ; Connelly et al., 2021 ; Cross et Swart, 2021 ; Dundon et Rafferty, 2018 ; McNeilly, 2013 ; Mc Keown et Cochrane, 2017 ; Voelz, 2010 ; Way et al., 2010 ; Wynn, 2016). La différenciation des pratiques peut d'abord dépendre des fonctions attribuées aux travailleurs externes : si certaines tâches opérationnelles peuvent être entièrement dévolues aux travailleurs externes et faire par conséquent l'objet de pratiques de gestion spécifiques à ce groupe homogène, d'autres, comme dans la recherche et le développement, impliquent que les travailleurs internes et externes soient réunis dans un seul collectif de travail, ce qui induit une certaine indifférenciation des modes de gestion (Lautsch, 2002).

La distinction des pratiques peut également être soutenue – ou être la conséquence – de **l'existence d'un département spécifique** en charge de ces travailleurs externes. Si l'entreprise recourt à un intermédiaire sur le marché du travail chargé de gérer spécifiquement cette ressource (Bonet et al., 2013 ; Lorquet et al., 2018), la contractualisation du partenariat est également susceptible d'établir des modes de gestion spécifiques à cette ressource.

La différenciation peut également être le résultat d'un choix stratégique : "...les entreprises qui s'engagent dans des modes d'approvisionnement multiples sont susceptibles d'exiger des configurations distinctes de pratiques RH qui facilitent l'utilisation et le déploiement du capital humain pour chaque mode d'emploi distinct" (Lepak et Snell, 1999 ; p.43, notre traduction). Comme nous l'avons déjà mentionné dans la section sur le partage des infrastructures,

certaines entreprises peuvent opter pour des pratiques distinctives afin que les travailleurs externes n'aient pas accès aux informations stratégiques de l'entreprise (Connelly et Gallagher, 2006). Ces pratiques distinctives sont parfois accentuées par **l'utilisation de systèmes RH spécifiques** visant à identifier les différentes missions confiées, à « **monitorer** » leur performance, ou à aider l'entreprise à faire des choix de statut (Connelly et al., 2021).

Outre ces approches intentionnelles, Connelly et Gallagher (2006) soulignent que la distinction des pratiques peut également être involontaire, comme lorsque l'entreprise poursuit un objectif de simplification des processus organisationnels en n'anticipant pas systématiquement la situation des travailleurs externes.

Enfin, certains travailleurs indépendants peuvent souhaiter eux-mêmes se démarquer des salariés de l'entreprise afin de préserver leur indépendance dans l'exécution de leurs tâches et/ou de faciliter l'atteinte des objectifs fixés dans leur contrat avec le client (Groenendaal et al., 2021).

Cependant, l'adoption de telles pratiques différenciatrices est une "*arme à double tranchant*" (Marescaux et al., 2013) dans la mesure où les effets positifs attendus des travailleurs bénéficiant de conditions, qu'ils pourraient considérer comme plus favorables - principalement un engagement plus élevé - peuvent être annulés, voire dépassés, par l'impact de la mesure sur les travailleurs qui s'estiment défavorisés (Bidwell, 2009 ; Kinnie et Swart, 2020). En outre, l'adoption d'une politique de différenciation peut entraîner un manque d'intégration des ressources, de sorte qu'un écart se crée entre la stratégie de l'entreprise et sa mise en œuvre, ainsi qu'un manque de valeurs partagées nécessaires aux travailleurs (internes et externes) pour adopter les comportements attendus (Greer et al., 2017). Une différenciation des pratiques peut également affecter indirectement la performance de l'entreprise en raison de l'impact de ces asymétries sur son attractivité pour le recrutement (Camuffo et De Stefano, 2016). La situation peut encore restreindre le " climat " de partage des connaissances au sein de l'organisation en raison de niveaux d'information différents entre les employés et les travailleurs externes ou en raison d'un manque de confiance entre eux (Connelly et Gallagher, 2006, Xiaoke, 2012).

Lorsque l'entreprise choisit de différencier sa politique RH en fonction du type de travailleurs, plusieurs auteurs soutiennent que cette différenciation doit être compensée par des initiatives managériales spécifiques destinées à ces travailleurs externes, quitte à accentuer les différences de traitement entre travailleurs internes et externes (Connelly et Gallagher, 2006 ; Camuffo et De Stefano, 2016). Par exemple, Camuffo et De Stefano (2016) suggèrent de générer des " écosystèmes de travail " spécifiques pour soutenir le parcours professionnel des travailleurs externes.

À l'inverse, certaines entreprises peuvent souhaiter limiter les différences entre les statuts, considérant que "*reconnaître la complexité de l'architecture du système RH n'implique pas automatiquement que certaines initiatives RH pourraient ne pas couvrir tous les employés*" (Snell et Morris, 2021, p.14, notre traduction). Dans une recherche récente, Groenendaal et ses collègues (2022) ont montré que lorsque les entreprises veulent développer une politique de GRH inclusive, les activités RH sont intrinsèquement similaires pour les travailleurs externes, bien que des différences subtiles puissent exister en raison de contextes d'emploi

spécifiques. Dans ce cas, les entreprises peuvent être tentées de contourner les contraintes légales, ce que Benassi et Kornelakis appellent l'"institutionnal toying" : mettre en place des règles factices, tout en étant bien conscient qu'elles ne sont pas respectées au niveau opérationnel (Benassi et Kornelakis, 2021). Enfin, il est important de noter qu'une politique de faible différenciation des pratiques peut également avoir des effets négatifs. Par exemple, Broschak et Davis-Blake (2006) ont démontré que lorsque la gestion des travailleurs externes était proche de celle des travailleurs salariés, ces derniers craignaient d'être remplacés par les premiers, ce qui dégradait la relation entre ces travailleurs salariés et leurs supérieurs ; et réduisait également leur volonté d'aider leurs collègues (Broschak et Davis-Blake, 2006).

Les entreprises peuvent soit développer des pratiques distinctes pour les travailleurs externes, soit les gérer de la même manière que les travailleurs réguliers.

Formalisation

Selon la gestion stratégique des ressources humaines, les professionnels RH établissent leur stratégie en l'alignant sur le plan d'affaires de l'entreprise. Cette stratégie RH est une déclaration d'intention dont le but est de guider et de limiter partiellement le comportement des travailleurs et leur relation avec l'employeur. Au niveau opérationnel, cette stratégie se traduit par des pratiques et des processus plus ou moins explicites. " *The evidence tends to support the assumption that HRM systems co-evolve along with business strategies. Whether this happens through formal and systematic HRM planning (Jackson et Schuler, 1990) or through informal, iterative and self-correlating social processes is unknown, however.* " (Jackson et al., 2014, p.12). Une formalisation élevée favorise la transparence, le retour d'information, les liens entre performance et rémunération, la formation, etc. tandis qu'une formalisation faible offre une grande flexibilité et encourage l'improvisation (Medcof et Song, 2013).

Pour certains auteurs, le TWM est *de facto aligné sur la stratégie de l'entreprise*, ce qui implique un niveau minimal de formalisation : " *A blended workforce melds, as a deliberate business strategy, a layer of external workers, e.g., independent contractors or freelancers, with a core of permanent, full-time, employees...* " (Dong et Ibrahim, 2017, p.1). Pourtant, plusieurs études contredisent cette affirmation. Un rapport de 2018 de Deloitte, par exemple, souligne que si 65 % des entreprises interrogées considèrent l'"écosystème de la main-d'œuvre" comme un sujet important, seules 30 % d'entre elles disent y être préparées. La même année, l'étude de Stuer et ses collègues (2018) sur la Belgique et ses pays voisins a présenté des résultats similaires : seulement 34,1 % des entreprises ont déclaré avoir une " stratégie formelle " sur le sujet, contre 33,6 % qui affirment avoir une " stratégie informelle ", et 32,3 % qui indiquent poursuivre un processus *ad hoc*.

Le développement d'une stratégie de TWM permet avant tout à l'organisation d'établir une politique de main-d'œuvre mixte et de décider de la proportion de travailleurs externes idéale pour la poursuite des objectifs de l'entreprise (Lepak et Snell, 1999). Le degré de formalisation de la stratégie TWM peut également être influencé par la présence d'éventuels intermédiaires dans la relation de travail. Comme elles doivent être explicitement prévues dans le contrat, les modalités de collaboration amènent l'entreprise à réfléchir à sa politique de TWM et à formaliser les éléments pour lesquels l'intermédiaire est impliqué (Bonet et al., 2013). Cette

formalisation peut également se manifester par l'adoption de normes de qualité véhiculées par l'intermédiaire (Bessy et Chauvin, 2013).

Pour les travailleurs externes, le développement de pratiques formelles réduit les problèmes d'équivocité souvent présents dans les relations inter-organisationnelles (Vlaar et al., 2006). Une stratégie formelle de TWM fournit aux travailleurs externes des garde-fous qui peuvent les protéger des demandes jugées incompatibles avec la stratégie de l'entreprise (Pichault et al., 2020) ou limiter les comportements opportunistes (Williamson, 1985) de leurs clients. En outre, elle compense l'inexistence potentielle de la confiance réciproque (Granovetter, 1986), bien que certaines études récentes montrent que d'autres mécanismes informels, tels que les liens sociaux et les relations en face à face, sont plus à même de protéger le travailleur d'un potentiel comportement opportuniste adopté par le client (Shevchuk et Strebkov, 2018).

À l'inverse, avoir une politique d'engagement souple permet à l'entreprise de s'adapter facilement à son environnement. Cependant, Auer et ses collègues (2004) montrent que lorsque des travailleurs externes hautement qualifiés évoluent dans des environnements professionnels incertains, ils sont susceptibles de développer des sentiments négatifs : isolement, frustrations liées à leur trop grande indépendance, anxiété face à des attentes de performance peu claires et autocritique en cas d'échec. L'apport de ces auteurs est de préciser que les sources d'incertitude dépassent la seule question de la fin de la relation, et que les interrogations de ces travailleurs concernent également la coordination au sein de leur groupe de travail et la stratégie RH de l'organisation cliente (Binyamin et Carmeli 2010).

Au niveau juridique, le degré de formalisation de la stratégie de TWM présente une forme de paradoxe. D'une part, un haut niveau de formalisation est susceptible de protéger l'entreprise des comportements illicites que pourraient adopter les acteurs en charge de la politique TWM, tels que la création d'un lien de subordination interdit, l'adoption de pratiques relevant du harcèlement au travail, etc. D'autre part, la formalisation de sa stratégie RH pourrait être utilisée comme un indice par un tribunal chargé de statuer sur la question délicate de la nature des relations de travail dans une situation de main-d'œuvre mixte. Par conséquent, les entreprises peuvent être amenées à déployer une stratégie complexe de TWM afin d'atteindre un niveau de formalisation et de contrôle suffisant pour limiter les risques juridiques liés au recours à des talents externes, tout en conservant un système flexible et en laissant une marge de manœuvre suffisante aux responsables hiérarchiques (Kinnie et Swart, 2020). Elles peuvent également permettre des pratiques dites de "découplage", par lesquelles des écarts entre les politiques formelles et les pratiques organisationnelles sont créés et maintenus (Meyer et Rowan, 1977). Plusieurs raisons expliquent ces écarts : une stratégie visant à obtenir une légitimité externe, un désir de ne pas mettre en œuvre des politiques qui s'écartent de leurs croyances idéologiques, ou un manque de succès dans la mise en œuvre de ces politiques (Bromley et Powell, 2012 ; Tilcsik, 2010).

Les entreprises peuvent soit développer des pratiques formalisées pour gérer leur main-d'œuvre externe, soit les maintenir à un stade informel.

2.2 Questions de recherche

Notre revue de littérature nous indique que la gestion des travailleurs externes devient un sujet de plus en plus important, dont la prise en compte revêt désormais une dimension stratégique pour les entreprises contemporaines. Plusieurs angles d'approche peuvent être envisagés pour étudier ce phénomène. Une de nos questions de recherche pourrait, par exemple, porter sur le point de vue du travailleur, en interrogeant les stratégies individuelles mises en œuvre par ces travailleurs externes pour développer une carrière soutenable dans ces formes d'emploi atypiques. Nous pourrions également décider d'élargir cette question à un niveau collectif, en formulant une question de recherche visant à identifier et analyser les initiatives collectives susceptibles d'améliorer le sort des travailleurs externes. Nous pourrions, en outre, axer notre travail de recherche sur l'impact du TWM sur la performance des entreprises qui recourent à de tels travailleurs, etc.

Après avoir réalisé notre revue de littérature, et compte tenu de nos activités professionnelles où nous sommes souvent chargés d'accompagner les entreprises dans leurs transformations organisationnelles, nous avons décidé de nous centrer sur les aspects managériaux liés à notre objet de recherche. De plus, nous avons formulé nos deux questions de recherche avec la volonté d'appréhender de la manière la plus riche possible notre sujet, en portant respectivement nos deux interrogations sur

- les conditions structurelles qui contraignent les entreprises à entreprendre des pratiques de TWM d'une part,
- et sur l'agence individuelle, la liberté d'actions dont disposent les individus pour influencer la politique de l'entreprise en matière de TWM d'autre part. (Giddens, 1987)

Voici les deux questions retenues.

- **Quelles sont les modalités institutionnelles du TWM ?**

La revue de littérature que nous avons mobilisée présente un paradoxe important : le TWM est manifestement un phénomène protéiforme (multiplicité des définitions, variété de travailleurs externes considérés, diversité des contextes étudiés, diversité des approches) qui fait pourtant l'objet d'une forme d'injonction universaliste : les entreprises se doivent d'embarquer dans une politique de TWM ! Cette première question a donc pour objectif de comprendre **COMMENT** les entreprises prennent réellement en charge la gestion des travailleurs externes.

- **Qui prend en charge le TWM ?**

Notre revue de littérature nous apprend qu'une diversité d'acteurs est potentiellement en charge du TWM : DRH, responsable achats, ligne hiérarchique, chefs de projets, intermédiaires sur le marché du travail ou même le système informatique. De nombreux auteurs plaident pour que le DRH soit à la manœuvre, arguant qu'il est le mieux positionné pour réaliser cette tâche. Dans le cadre de cette thèse, nous souhaitons donc explorer ces différentes possibilités, découvrir **QUI** joue un rôle déterminant en la matière, vérifier si cela peut bien être le responsable RH ou si, plus probablement, le TWM ne serait pas le résultat de jeux d'acteurs amenant à une distribution de rôles en la matière.

2.3 Cadre théorique

Un premier regard sur notre objet de recherche, ainsi que sur notre revue de littérature nous permet d'identifier plusieurs cadres théoriques susceptibles d'être mobilisés pour répondre aux deux questions retenues. Dans la section suivante, nous décrivons succinctement le chemin réflexif qui a abouti à la sélection des deux théories mobilisées dans le cadre de cette thèse.

Quelles sont les modalités institutionnelles du TWM ?

Une première piste envisagée pour répondre à cette question a été de repartir des travaux fondateurs de Lepak et Snell (1999) et de mobiliser, comme eux, trois théories distinctes mais complémentaires :

- La théorie des coûts de transaction, qui adopte une vision libérale de la firme, et qui postule que l'organisation est composée de relations contractuelles librement consenties réunissant des individus aux objectifs potentiellement conflictuels (Coase, 1937 ; Williamson, 1975)
- La théorie du capital humain qui met l'accent sur les compétences dont disposent les membres d'une organisation et sur les stratégies entreprises par ces dernières pour en assurer le développement dans leur propre intérêt (Becker, 1964 ; Schultz, 1961)
- La théorie du management par les ressources, qui postule que l'avantage compétitif des organisations tient dans le capital humain dont il dispose (Barney, 1991).

A la réflexion, il nous semble que ces théories, agencées selon ces deux auteurs, auraient constitué un prisme intéressant pour étudier notre sujet si notre question avait porté sur le processus organisationnel amenant une entreprise à définir une stratégie de « *blended workforce* », à identifier QUAND recourir à des ressources internes et QUAND faire appel à des travailleurs externes.

Ce cadre théorique nous semble moins adéquat pour comprendre COMMENT les entreprises gèrent ces travailleurs externes. De plus, selon ces auteurs, il existe un lien de cause à effet entre l'unicité de la ressource et sa valeur d'une part, et entre le type de ressources mobiliser d'autre part. Pourtant, notre revue de littérature souligne la diversité des comportements des entreprises en la matière, ce qui plaide pour la recherche d'un autre cadre théorique. De plus, comme nous le verrons plus loin (p.225), le modèle théorique de Lepak et Snell (1999) résiste selon nous mal aux évolutions récentes d'un monde du travail désormais digitalisé.

Nous avons donc décidé de recourir à la théorie néo-institutionnelle (Di Maggio et Powell, 1983) car elle nous permet de mettre en évidence les pressions de natures diverses susceptibles d'influencer les politiques managériales sur la manière dont les entreprises vont implémenter leur politique de TWM.

Qui prend en charge le TWM ?

Comme cette question porte sur la diversité des rôles en matière de TWM, nous pourrions envisager de recourir, par exemple, à la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984) afin de répondre à cette seconde question de recherche. Cette théorie postule que les

organisations ont des obligations non seulement vis-à-vis de leurs actionnaires mais également vis-à-vis de l'ensemble de leurs parties-prenantes. On pourrait ainsi identifier les actions entreprises par la direction des entreprises vis-à-vis de leurs travailleurs externes.

Toutefois, il nous semble qu'une critique majeure de cette théorie est qu'elle se centre sur le rôle joué - et les actions entreprises - par les seuls dirigeants des organisations pour prendre en compte les enjeux liés aux différentes parties prenantes. Or, notre revue de littérature nous apprend que le TWM peut être pris en charge par une multitude d'acteurs au sein et en dehors du périmètre juridique de l'organisation. Le risque est donc que la théorie ne nous permette pas d'étudier la complexité des pratiques de TWM effectives sur le terrain. Par ailleurs, notons que dans une acceptation large de la définition du périmètre de responsabilité des organisations, la prise en compte des attentes du champs organisationnel où se trouve l'entreprise amène ce courant de pensée à se rapprocher des théories néo-institutionnalistes, ce qui rend cette théorie quelque peu redondante avec celle retenue pour répondre à notre première question de recherche (Oumari, 2022).

Par conséquent, nous avons décidé de nous orienter vers une autre théorie, celle de la régulation sociale (Reynaud, 2003) car nous pensons que celle-ci, en identifiant les différents types de régulations possibles et en permettant de saisir les différentes interactions qui existent entre elles, devrait nous aider à saisir correctement toute la complexité des jeux de pouvoir et des dynamiques d'acteurs en charge du TWM.

Présentation des théories retenues

Dans cette section, nous présentons les deux théories qui seront utilisées pour l'analyse des résultats de l'enquête et pour celle des trois monographies étudiées. Plutôt que de reprendre de manière extensive l'ensemble des études mobilisant ces cadres d'analyse, nous nous sommes centrés sur leur utilisation récente et, lorsque cela était possible, sur les recherches qui s'appuient ces théories pour analyser les nouvelles formes d'emploi.

Théorie néo-institutionnelle

La théorie néo-institutionnelle vise à comprendre pourquoi les organisations ont tendance à adopter des comportements similaires. Ce courant de pensée s'appuie sur une théorie ancienne, la théorie institutionnelle dont un des auteurs principaux est Max Weber. Cet économiste et sociologue allemand a étudié le processus par lequel la bureaucratie et les institutions sont devenues dominantes dans la société des années 40 : la célèbre *Iron Cage* (Weber, 1905). Selon lui, la rationalisation capitaliste – la bureaucratie – est due à la compétition entre les entreprises capitalistes sur le marché, à la compétition entre les Etats dont les législateurs ont un besoin croissant de contrôle du personnel et de la citoyenneté et à la demande des bourgeois pour une protection égale par la loi.

La théorie néo-institutionnelle est née de deux articles fondateurs : "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony" de Meyer et Rowan (1977) et « *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields* » de DiMaggio et Powell (1983). Ces auteurs revisitent la théorie de Max Weber. Selon DiMaggio et Powell, les entreprises et les états ont fini leur bureaucratisation. Le changement structurel est désormais de moins en moins la conséquence de l'**isomorphisme compétitif** identifié par Weber, c'est-à-dire initié par la recherche de compétition ou le besoin d'efficacité.

Les auteurs cherchent à comprendre pourquoi les entreprises continuent malgré tout à se rapprocher sans qu'elles ne soient plus efficaces et montrent que ce rapprochement serait principalement la conséquence d'un autre type d'isomorphisme, l'**isomorphisme institutionnel**, dû aux initiatives de l'Etat et au développement des normes professionnelles. « *Une fois que des organisations disparates du même secteur d'activité sont structurées en un champ réel ..., des forces puissantes émergent qui les amènent à se rapprocher les unes des autres.* » (p.148, notre traduction).

DiMaggio et Powell identifient trois mécanismes conduisant à de l'isomorphisme institutionnel (DiMaggio et Powell, 1983). Nous reprenons ci-dessous la définition qu'ils en donnent, en les complétant par les travaux récents de Lewis et de ses collègues (Lewis et al., 2019).

- **l'isomorphisme coercitif** –conséquence de pressions formelles (lois et règlements) et informelles (ex. responsabilité sociale des entreprises) issues de contraintes des partenaires d'affaires, des attentes culturelles de la société et du cadre légal des autorités.
- **l'isomorphisme mimétique**, stratégie des organisations pour répondre de manière standard, et à moindre coût, à de l'incertitude ou l'adoption par défaut de pratiques qui sont tellement largement diffusées, qu'elles sont considérées comme allant de soi.

- et **l'isomorphisme normatif**, consécutif aux normes, routines, valeurs professionnelles diffusées lors de la formation initiale des managers, de leur participation à des réseaux professionnels, de leur recours à de grandes sociétés de consultance, etc.

Notons que certains auteurs ne partagent pas l'idée que l'isomorphisme compétitif aurait disparu et soulignent au contraire que les comportements des organisations sont une réponse à la fois à des pressions du marché et à des pressions institutionnelles (Paauwe, 2004). Nous proposons donc de maintenir, dans notre cadre d'analyse, ce quatrième type d'isomorphisme :

- **l'isomorphisme concurrentiel**, stratégie mettant l'accent sur la concurrence du marché et visant la recherche de compétition ou le besoin d'efficience (Hannan et Freeman, 1984).

Une des dimensions importantes de la théorie est que les entreprises adoptent des comportements qui ne sont pas forcément rationnels, idéaux ou efficaces, mais plus simplement appropriés à certains systèmes de norme socialement construits, l'objectif étant pour elles de gagner en légitimité par rapport à ce système. A un niveau macro-économique, ce comportement conduit au rapprochement entre les entreprises qui partagent le même environnement (Lewis et al., 2019 ; Meyer et Rowan, 1977 ; Suchman, 1995.). L'isomorphisme institutionnel éclaire également sur les questions de pouvoir : les mythes seraient établis par des élites dans leur propre intérêt, afin d'orienter les comportements et de stabiliser la structuration des organisations et les politiques qui y sont menées (DiMaggio et Powell, 1983).

Aujourd'hui, la théorie néo-institutionnelle reste un cadre d'analyse puissant pour éclairer les comportements des entreprises contemporaines ainsi que leurs pratiques RH (Lewis et al., 2019). Une récente étude comparant les politiques de recrutement de près de 3.000 entreprises réparties dans 11 pays différents montre, par exemple, que les cadres nationaux exercent une pression normative (via la culture) et coercitive (via les réglementations) pour que les entreprises adoptent des comportements similaires (Knappert et al., 2021). Plus spécifiquement aux travailleurs externes, la récente étude de Keegan et Meijerink (2022) relève les facteurs institutionnels – principalement le contrôle juridique et la pression publique - qui exercent une pression sur les plateformes digitales pour modifier leur politique de GRH à destination des freelances qu'elles occupent.

Plus largement, la GRH peut être vue comme une fonction managériale institutionnalisée. La GRH serait ainsi le fruit d'un dirigeant non pas rationnel, mais « *aux prises avec des cadres juridiques, des cultures nationale et organisationnelles, des bonnes pratiques ... et qu'il fait ce qu'il peut avec cela* » (Noël, 2021, p.71). Cet auteur comprend que la GRH est influencée par un cadre réglementaire puissant et par des normes fortement établies (ex. : système de classification des emplois). De plus, elle représente une pratique managériale que DiMaggio et Powell (1983) qualifierait de technologie ambiguë, dans la mesure où elle peinerait à expliciter les liens de causalité entre ses intentions et ses effets, amenant les entreprises à adopter des comportements mimétiques de type « bonnes pratiques » (Noël, 2021).

Si la contribution de ce courant de pensées dans la compréhension de la structuration des organisations ne peut être contesté, des travaux plus récents se sont attachés à montrer que les premiers développements de la théorie ne permettaient pas, d'une part, de comprendre le processus qui « force » les entreprises à adopter des comportements similaires, ni d'autre part, de capturer le rôle des acteurs dans ces transformations institutionnelles (DiMaggio, 1988 ; David et al., 2019). Deux principaux courants de recherche se sont développés autour de ces critiques afin de mettre en évidence l'« agence individuelle » dont les acteurs disposent : les logiques institutionnelles et l'entrepreneuriat institutionnel (Lewis et al., 2019 ; Thunnissen et Buttiens, 2017 ; Zilber, 2013).

Théorie des logiques institutionnelles

La théorie des logiques institutionnelles s'intéresse aux motivations et valeurs sous-jacentes aux comportements des acteurs à des moments particuliers de la vie de l'institution (Friedland and Alford, 1991). Comme valeurs qui sous-tendent l'action, les logiques institutionnelles offrent aux acteurs des lignes directrices sur la manière d'**interpréter** et de fonctionner dans des situations sociales (Greenwood et al., 2011). Différents types de logiques institutionnelles peuvent être identifiés : logiques législativo-bureaucratiques (importance du cadre légal, du respect des règles, etc.), logiques de marché (importance de la performance, des résultats, etc.), logique professionnelle (importance du prestige, de la qualité technique, etc.), etc. (Meyer and Hammerschmid, 2006 ; van den Broek et al., 2014).

Toutefois, les acteurs sont confrontés à plusieurs logiques qui peuvent non seulement coexister ou se compléter, mais qui peuvent aussi s'opposer (Currie et Spyridonidis, 2015 ; Friedland and Alford, 1991), ce qui amène alors les individus à poser des choix pour suivre plutôt telle ou telle logique. Cette théorie permet ainsi de comprendre pourquoi deux entreprises situées dans des environnements identiques agissent de manière différente.

Au-delà des comportements individuels, plusieurs recherches ont montré que le niveau organisationnel est utile à l'analyse des logiques institutionnelles, car toutes les organisations ne font pas face au même degré d'influence des pressions institutionnelles et des logiques institutionnelles. Greenwood et al. (2011) ont identifié quatre caractéristiques principales - qu'ils appellent 'attributs' - qui vont être en mesure de filtrer les logiques institutionnelles : la position sur le marché, la structure organisationnelle, l'actionnariat et la gouvernance. Ces attributs sont donc autant d'éléments de contextes internes qui vont influencer les acteurs dans la marge de manœuvre dont ils disposent pour développer leurs décisions managériales (Thunnissen et Buttiens, 2017).

Plus récemment, Durand et ces collègues (2019) ont élaboré un modèle permettant d'expliquer cette dynamique intra-organisationnelle de réponse aux pressions institutionnelles. Repartant des travaux d'Oliver (1991) qui montraient que la réponse d'une entreprise aux pressions isomorphiques dépend à la fois de la volonté et de la capacité à le faire, leur recherche indique que les entreprises font le choix de répondre ou non en fonction de deux principales dimensions : la perception que les dirigeants ont du caractère saillant du problème à résoudre, et un calcul coût-bénéfice lié aux actions envisagées. Pour chacune de ces deux dimensions, deux types de réponses sont envisagées : substantive ou symbolique en fonction de l'existence ou non d'un bénéfice net, et compliance ou conformité en fonction

du caractère saillant ou non du problème. Les auteurs ajoutent la possibilité que les entreprises ne répondent pas à la pression.

L'entrepreneuriat institutionnel

L'entrepreneuriat institutionnel s'attèle à étudier les processus qui amènent à l'établissement d'une institution plutôt qu'aux résultats obtenus (David et al., 2019). Ces **processus** sont conduits par des « entrepreneurs institutionnels » - des individus ou des collectifs - dont le but est d'influer l'institution dans leur propre intérêt. Leurs actions peuvent conduire à la transformation, au maintien ou à la création de nouvelles institutions. Si les premiers papiers considéraient que ce travail institutionnel consistait principalement en une activité de théorisation (Greenwood et al., 2002), la méta-analyse Lawrence et Suddaby (2006) montre qu'il peut revêtir de nombreuses formes d'actions diversifiées, tel que définir des règles, construire des réseaux, théoriser, éduquer, influencer sur les croyances, etc. Un des points d'attention de ces auteurs est que le travail institutionnel est toujours spécifique à une institution, car conditionné par son environnement aux ressources et contraintes spécifiques. Selon David et ses collègues (2013), ces actions de légitimation dépassent le simple discours de persuasion et peuvent inclure la constitution de réseau d'affiliation ou l'engagement dans l'action collective.

Le « *decoupling* » est souvent cité dans la littérature comme un exemple de travail institutionnel réalisé au sein des organisations. Il consiste à créer et à maintenir des écarts entre les politiques formelles et les pratiques organisationnelles (Meyer et Rowan, 1977). Plusieurs raisons permettent d'expliquer ces écarts : stratégie des acteurs institutionnels pour gagner de la légitimité vis-à-vis de l'extérieur ; volonté de ne pas mettre en œuvre des politiques s'écartant de leurs croyances idéologiques ou, plus simplement, insuccès dans la capacité à mettre en œuvre les politiques décidées (Bromley et Powell, 2012 ; Tilcsik, 2010).

De plus, selon le récent courant de recherches portant sur les « micro-fondations », les institutions seraient le fruit non pas de chocs et d'actions d'acteurs majeurs, mais des petites décisions journalières prises par des membres sans importance de l'organisation (Powell et Rerup, 2017).

Ce courant de recherche sur l'entrepreneuriat institutionnel montre que les entreprises ne réagissent pas de manière automatique et uniquement structurelle aux pressions isomorphiques mais que ces dernières peuvent faire l'objet d'initiatives d'acteurs internes conduisant à des résultats propres à la dynamique locale en cours. Dans le cadre de cette thèse, nous avons décidé d'approfondir cette question des jeux d'acteurs en mobilisant une théorie spécifique : la théorie de la régulation sociale. Il nous paraît, en effet, que celle-ci est plus riche pour capter la diversité des dynamiques en cours dans un périmètre plus large que les seules organisations, en incluant dans notre réflexion les intermédiaires sur le marché du travail et les travailleurs externes.

Théorie de la régulation sociale

Le cadre d'analyse que nous proposons de mobiliser pour analyser les dynamiques présentées dans les études de cas s'appuie sur la théorie sur la régulation sociale,

développée par Reynaud initialement en 1988 puis approfondie en 2003. Cette théorie relève du courant de l'analyse des organisations et, plus précisément, de la théorie du pouvoir (Crozier et Friedberg, 1977) : « L'initiative à la fois cognitive et normative de la régulation est une expression majeure du pouvoir » (Reynaud, 2003, p.107). La théorie du pouvoir s'écarte du courant rationaliste, selon lequel les règles formelles déterminent les comportements. Il postule au contraire que le comportement des membres d'une organisation est le résultat de tensions entre règles formelles, émises par la direction de l'organisation, et règles informelles, développées par les travailleurs sur le terrain (Roethlisberger et Dickson, 1939). Reynaud (2003) démontre que cette distinction classique « formel – informel » ne permet pas de rendre parfaitement compte de la diversité des comportements en organisation et critique l'idée qu'il existerait des logiques spécifiques aux différents types d'acteurs : logique de coût et d'efficacité pour l'autorité, logique de sentiments pour les travailleurs. Reynaud préfère donc opposer deux concepts quelque peu différents : la régulation de contrôle et la régulation autonome, une régulation étant définie comme la capacité d'élaborer des règles.

Le premier type de régulation vise à « peser de l'extérieur sur la régulation d'un groupe social » (Reynaud, 2003, p.10). Ce sont des règles de travail, certes de nature principalement formelle et souvent produites par les responsables de l'organisation, mais dont le but est « *de peser sur la régulation des salariés, de chercher à contrôler les zones de liberté et d'autonomie qu'ils s'octroient.* » (Reynaud, 2003, p.10).

Le second type de régulation est issu de groupes d'acteurs lorsqu'ils décident de règles à s'appliquer à eux-mêmes. Ces mesures sont bien la plupart du temps de nature clandestine, mais « *c'est une régulation, souvent très élaborée, qui est enseignée aux nouveaux venus et en partie imposée à ceux qui voudraient s'en écarter. Elle peut être imposée à un groupe par une minorité culturellement ou économiquement stratégique. Elle est donc bien la construction, avec ce que cela comporte de contrainte et d'apprentissage, d'un ensemble de normes sociales* » (Reynaud, 2003, p.10), dont le but est finalement de répondre aux efforts de contrôle subis. Reynaud précise que la création d'une régulation, qu'elle soit de contrôle ou autonome, doit être considérée comme le fruit d'une stratégie collective et constitue de la sorte un acteur collectif inséré dans un jeu social.

Toujours selon Reynaud, le travail « réel » peut être régi par des règles communes, ce que l'auteur appelle la régulation conjointe, fruit de la confrontation entre régulations de contrôle et régulation autonome. Il s'agit d'un processus de stabilisation qui s'obtient en deux phases : une première phase de négociation vers un compromis provisoire, mais suffisamment cohérent ; puis une phase de légitimation par laquelle le compromis est légitimé, dans la mesure où il permet d'expliquer les comportements tacites des acteurs. Notons encore trois principales caractéristiques de la régulation conjointe, toujours selon Reynaud :

- Elle est incomplète, car elle ne couvre que d'une partie du sujet et ne traite pas toutes les éventualités
- Elle doit être envisagée comme une démarche commune, dont le résultat n'est pas systématique - il peut ne pas y avoir compromis entre les deux premières régulations.
- Elle a une valeur normative, c'est-à-dire qu'elle peut être considérée comme un idéal de pilotage ou de management.

Les nouvelles formes d'emploi selon le prisme de la régulation sociale

Une abondante littérature décrit les relations de pouvoir spécifiques aux travailleurs externes. Dans la suite de ce chapitre, nous en proposons une synthèse, structurée selon les trois types de régulations théorisées par Reynaud (2003).

Régulation de contrôle

Selon nos lectures, la régulation de contrôle peut consister en deux modes spécifiques : le contrôle bureaucratique et le contrôle néo-bureaucratique.

De prime abord, il pourrait paraître surprenant que les entreprises clientes emploient des mécanismes de contrôle bureaucratique pour réguler le comportement des travailleurs externes, tant ce mode est en contradiction avec l'idée d'agilité recherchée par ce type de ressource. Pourtant, comme le contrôle bureaucratique reste une pratique largement utilisée dans les entreprises contemporaines et que ces dernières se comportent souvent de manière indifférenciée vis-à-vis de toute la main-d'œuvre dont elles disposent (Groenendaal et al., 2022 ; Snell et Morris, 2021), plusieurs recherches montrent qu'elles étendent à leurs travailleurs externes certains mécanismes bureaucratiques élaborés pour leurs salariés (Kleinknecht et al., 2016 ; Morris et al., 2016), quitte à rendre leur organisation moins agile, voire à contrevenir au cadre légal (Aloisi et De Stefano, 2020 ; Benassi et Kornelakis, 2021) en imposant des pratiques de type *command-and-control* révélant une subordination prohibée. Afin de limiter ces risques, les entreprises peuvent déployer ces mécanismes via un intermédiaire sur le marché du travail qui prendra lui-même cette responsabilité ou qui, en tant qu'employeur du travailleur, disposera de l'autorité légale pour le faire (Benner, 2003 ; Kinnie et Swart, 2020). Ces risques peuvent également être réduits recourant aux technologies digitales. Ainsi dans la *gig economy*, la relation entre le travailleur et l'"employeur" y est intermédiée par la technologie, avec peu ou aucun contact direct entre eux, de sorte que les freelances disposent de peu de moyen pour contester le contrôle bureaucratique subi (Inversi et al., 2017 ; Wilkinson et al., 2021). Par exemple, des systèmes d'imposition du temps de travail sont établis non seulement pour coordonner les travailleurs externes, mais également pour les mettre en concurrence et les contrôler via des mécanismes automatisés d'assignation de missions fondés sur le respect des horaires attendus (Heiland, 2021).

Toutefois, les entreprises qui optent pour le *blended workforce* peuvent difficilement s'appuyer exclusivement sur des mécanismes de contrôle bureaucratique en raison de la rigidité qu'ils entraînent ou des risques juridiques qu'ils contiennent. Par conséquent, plusieurs auteurs (Davies 2020 ; Mc Donnel, 2021 ; Morris et al. 2016) ont montré que les entreprises emploient largement des mécanismes de contrôle de type néo-bureaucratique afin d'articuler leur besoin de maîtrise de l'exécution du travail et ces contraintes. Le contrôle néo-bureaucratique n'est pas un phénomène spécifique à la gestion des travailleurs externes. Il s'agit plutôt d'une évolution qui s'est initiée dans les années 80 en réactions aux mécanismes de contrôle bureaucratiques et qui repose sur la réduction de règles à suivre et du contrôle hiérarchique et qui prône davantage de flexibilité, davantage de coordination fondée sur le dialogue et la confiance, et sur une décentralisation de la prise de décision au sein d'unités autoorganisées (Sturdy et al., 2016).

Ce mécanisme s'avère particulièrement adapté à la gestion de travailleurs externes pour lesquels la législation exclut largement, comme nous l'avons déjà vu, la mise en place d'un lien de subordination. Une des principales modalités du contrôle néo-bureaucratique est le « Soft control » (Davies, 2020). Il consiste à créer une "identité commune" pour que les travailleurs externes développent et maintiennent un haut degré d'engagement auprès de l'entreprise cliente (Cicmil et al., 2016). L'idée est de développer des pratiques de socialisation par lesquelles tous les travailleurs sont réunis autour d'une culture d'entreprise qui attend d'eux qu'ils s'auto-gèrent et s'auto-contrôlent dans l'intérêt de l'entreprise cliente. Différentes tactiques sont mobilisées dans ce sens, tel qu'utiliser des jeux de rôles pour remercier, blaguer, réprimander (Morris et al., 2016), voire infantiliser les travailleurs externes (Gold, 2013), créer un sentiment d'unité face aux clients, accusés d'être les seuls responsables du contrôle subi (Ikeler 2019), etc. Certaines cultures d'entreprises vont spécifiquement développer des "*narrative of voluntariness of participation and hedonic gratifications*" qui vont prévenir le travailleur de réclamer de meilleures conditions de travail (Newlands and al., 2018). De tels discours peuvent également s'appuyer sur une rhétorique autour de la gestion de projets qui justifie les mécanismes de contrôle par la nécessité de faire face à l'imprévisibilité de ces derniers (Cicmil et al., 2016). Enfin, l'entreprise cliente peut également encourager la concurrence entre les travailleurs externes afin qu'ils adoptent les comportements individuels alignés aux intérêts de l'entreprise cliente, et donc compliquer tout travail collectif de contre-pouvoir (Davies, 2020). Ainsi, Mathisen (2017) montre que dans le secteur du journalisme, les travailleurs se trouvent dans une telle situation de mise en concurrence qu'ils ont le sentiment de ne pas pouvoir refuser les missions qui leur sont proposées, même s'il leur serait juridiquement possible de le faire. Dans tous ces cas, l'entreprise dispose alors d'un grand pouvoir d'ingérence et de contrôle, ce que Gold appelle le « *client colonisation* » (Gold, 2013).

Une autre modalité de contrôle néo-bureaucratique consiste à créer volontairement un manque de clarté dans les règles à respecter par les travailleurs externes. Davies (2020) montre, par exemple, que le manque de clarté sur le processus d'entrée donne du pouvoir aux clients, car les nouveaux entrants peinent à identifier où se situe le pouvoir (*asteroid belt*), éprouvent par conséquent des difficultés à y faire face, et préfèrent alors développer une position de soumission volontaire aux règles. Notons que ce manque de clarté entraîne un double effet, puisqu'il peut également offrir au travailleur externe une plus grande autonomie dans la réalisation de ses tâches "*In the case of food delivery, while platforms try to limit worker power through technological control, some loopholes remain, allowing workers some capacity to act autonomously.*" (Mc Donnell, 2021, p. 4004).

Comme pour le contrôle bureaucratique, le contrôle néo-bureaucratique peut être mis en place directement par l'entreprise cliente ou s'exercer via un système d'intermédiation. En étudiant le secteur audiovisuel anglais, Morris et ses collègues ont constaté un tel système déployé à travers un réseau de type "polyarchique", composé d'indépendants organisés selon plusieurs niveaux de proximité avec l'entreprise cliente. Le premier cercle est composé de freelances qui sont parvenus à créer de la confiance avec le donneur d'ordres et qui sont dans des relations de long terme, avec souvent une garantie d'activité minimale. Ils sont chargés de recruter et d'encadrer des freelances issus du deuxième cercle, engagés sur base journalière. De la sorte, la régulation de contrôle est partagée entre l'entreprise cliente et ses sous-traitants directs. Ils indiquent « *a polyarchic governance regime (which) maintains a flexible and dynamic balance between elite strategic control and professional operational autonomy by maintaining the overall authority of the organization's upper echelons or managerial*

oligarchy, while ensuring that middle-ranking experts and specialists receive sufficient encouragement to engage with and be socialized by internal cultural and symbolic mechanisms facilitating corporate identification and integration.” (Morris et al., 2016, p. 6)

Il est important de préciser que dans la pratique, les entreprises développent souvent une régulation de contrôle fondée sur la juxtaposition de différents mécanismes bureaucratiques et néo-bureaucratiques (Mc Donnel, 2020 ; Morris, 2016) ce qui, finalement, constitue un mode de régulation de contrôle sophistiqué (Cicmil et al., 2016).

Régulation autonome

La capacité des travailleurs externes à émettre leurs propres règles de fonctionnement dépend tout d’abord de leur position sur le marché. Bien que non spécifique aux relations de travail atypiques (Hardy, 1985), cette question du pouvoir des travailleurs externes sur le marché est d’autant plus importante que la volatilité des relations contractuelles rend plus forte la menace de la rupture de celle-ci. Ainsi, les postes de travail qui s’appuient sur l’exercice de hauts niveaux de compétence et de jugements sont susceptibles d’offrir aux freelances davantage de latitude pour élaborer leurs propres règles et résister aux demandes des clients (Kitching et Iskandarov, 2019 ; Sluiter, Manevska and Akkerman, 2020). A l’inverse, lorsqu’ils occupent des positions à plus faible valeur ajoutée, ils sont susceptibles de moins exprimer leur point de vue que les travailleurs salariés (Wilkinson, 2021) car ils sont alors en forte concurrence avec d’autres travailleurs du secteur (Davies, 2020). Kitching et Iskandarov (2019) comparent, par exemple, la situation des architectes sous statut indépendant avec celles des freelances actifs dans le secteur de l’édition à propos de la maîtrise de leur temps de travail. Il montre que les premiers sont mieux placés que les seconds pour imposer leurs propres règles, car ils disposent d’un pouvoir d’expertise sur le client, la demande pour ce secteur d’activité est forte et les architectes sont en mesure de migrer vers le statut salarié si celui d’indépendant ne rencontre plus leurs attentes. A l’inverse, ils ont constaté que les seconds font face à des clients professionnels capables d’estimer la charge et la durée du travail demandé. De plus, les contrats sont moins lucratifs, ce qui entraîne la nécessité d’accepter toutes les opportunités qui se présentent et, en outre, ces freelances ne peuvent opter pour le statut salarié, car ce type d’emploi s’avèrent très difficile à trouver dans ce secteur.

Cela étant, la littérature sur le sujet nous apprend qu’il existe différents types de comportements que les travailleurs externes adoptent face à la régulation de contrôle émise par le client. Dans un article portant sur les ruptures du contrat psychologique des travailleurs externes suite aux changements de règles dans la *gig economy*, Mc Donnel et ses collègues (2021) identifient une série de stratégies de coping qui, si nous reprenons la typologie d’Hirshman (1970), relèvent de la loyauté – les travailleurs comprennent les (nouvelles) règles et les acceptent - du retrait – les travailleurs limitent leurs efforts, s’inscrivent sur plusieurs plateformes ou quittent la plateforme – ou de la contestation – en dénonçant les pratiques subies, voire en faisant front pour s’opposer à la nouvelle mesure et proposer de nouvelles règles. Au-delà de la « nouvelle économie », d’autres recherches ont montré que, si les mécanismes relevant de la néo-bureaucratie provoquent largement la soumission aux règles, car les travailleurs pouvant se sentir dans une « prison dont on ne s’échappe pas » (Cicmil et al., 2016, p. 72, notre traduction), certains travailleurs externes parviennent à exprimer leur

mécontentement. Une distinction peut être faite à ce propos entre les démarches individuelles et celles organisées collectivement.

Certaines recherches indiquent que les travailleurs atypiques ont tendance à adopter des comportements individualistes (Pernicka, 2006) et que lorsque ce statut est réalisé dans une volonté d'indépendance, le recours à des institutions collectives peut leur paraître inadéquat (Wynn, 2015). Par conséquent, les travailleurs externes développent une multitude de stratégies individuelles afin d'exprimer leurs griefs vis-à-vis de la régulation de contrôle à laquelle ils font face.

Les travailleurs tentent tout d'abord de développer leur capital social afin d'étendre leur réseau commercial. Cela leur permet de multiplier les opportunités, d'être en mesure de choisir leurs missions (Osnowitz et Henson, 2016), voire d'imposer leurs propres règles (Kitching, 2016). Les travailleurs externes peuvent également chercher à développer des relations de long terme pour créer la confiance nécessaire pour que le client laisse le travailleur décider de sa manière de fonctionner (Gold, 2013). En outre, certains travailleurs externes s'affranchissent de la pression du client en s'appuyant sur la distance qui existe entre eux. Distance physique tout d'abord : en réalisant le travail hors des locaux du client, le travailleur externe obtient un meilleur contrôle sur sa manière de fonctionner (Bush et Balven, 2018 ; Gold, 2013 ; Kitching, 2016). Distance juridique ensuite. En comparant trois types de travailleurs externes - des rédacteurs, des programmeurs et des infirmiers, Osnowitz et Henson (2016) ont identifié comme traits communs entre ces trois profils que les travailleurs externes négocient des contrats dont les termes leur permettent de renforcer la distinction entre travailleurs salariés et travailleurs externes. Au contraire des salariés dont le contrat de travail revêt des obligations implicites, ils ont observé que les contrats commerciaux signés avec le client délimitent clairement les responsabilités du travailleur externe. Lorsqu'un client sollicite le freelance pour qu'il réalise des activités supplémentaires, ce dernier peut exercer ce que les auteurs appellent du « *boundary work* », c'est-à-dire évoquer les termes du contrat afin d'encourager l'entreprise à se tourner plutôt vers ses travailleurs salariés. Le contrat peut prévoir, par exemple, le paiement d'heures supplémentaires, parfois facturées double, ce qui rend leur recours moins intéressant que celui des travailleurs salariés, susceptibles d'accepter une telle demande sans contrepartie. Autre stratégie, le travailleur externe peut prévoir dans le contrat des délais plus longs que ceux strictement nécessaires à la réalisation de la mission, de sorte qu'il dispose d'une marge de manœuvre suffisante pour s'organiser comme il le souhaite. Enfin, les travailleurs externes peuvent également mobiliser des codes d'éthique professionnelle pour refuser d'obéir à une injonction du client (Pichault et al., 2020).

A l'inverse de ces démarches individuelles, d'autres recherches montrent que certains travailleurs externes considèrent les dynamiques collectives comme une manière efficace de défendre leurs intérêts (Jansen, 2017 ; Newlands et al., 2018). Dans ce cas-ci, une distinction peut être faite entre les actions entreprises via les syndicats classiques, de celles émergeant via de nouveaux collectifs de travailleurs.

D'une manière générale, les organisations syndicales traditionnelles sont réticentes à ouvrir leur structure aux formes d'emploi atypiques (Pernicka, 2006). L'analyse de la littérature sur le sujet pointe cinq raisons principales :

- Les organes représentatifs des travailleurs ont du mal à s'écarter de leurs orientations idéologiques traditionnelles (Vandaele, 2018). En Belgique, les syndicats sont structurés sur base de la dichotomie de statut présente dans le cadre légal belge : le travailleur est soit salarié, soit indépendant. Une réaction classique des syndicats est donc de considérer que le travailleur atypique relève soit du banc patronal, soit qu'il est un faux indépendant. Dans ce deuxième cas de figure, son statut devrait être requalifié en tant que salarié, ce qui lui permettrait d'être repris dans le public cible traditionnel des syndicats. Les organisations syndicales considèrent également que cette extension pourrait être vue comme une forme de légitimation de la fausse indépendance ou que cela pourrait entraîner une dégradation des conditions de travail de leurs affiliés salariés (Vandaele et Leschke, 2010)
- Les structures syndicales sont peu armées pour couvrir les problématiques spécifiques à ce type de profil atypique (Wynn, 2015). A titre d'exemple, défendre le droit de tels travailleurs réclame des compétences juridiques dépassant le droit du travail.
- Les formes atypiques d'emploi sont considérées comme un amortisseur des risques de perte d'emploi des travailleurs salariés, ce qui contribue au développement d'une dualisation du marché du travail. (Palier et Thelen, 2010 ; Durazzi, 2017)
- Le cadre légal, comme les règles européennes de concurrence (Aloisi et Gramano, 2018), ne permet pas aux organisations syndicales de défendre les travailleurs atypiques. En Belgique, les organes institutionnels de dialogue social sont réservés aux travailleurs salariés et n'acceptent pas d'inclure la question des travailleurs non-salariés.
- Comme déjà mentionné ; le désintérêt des travailleurs externes pour ce type de structure (Wynn, 2015), ce qui rend les organisations syndicales peu légitimes dans la défense de leurs intérêts.

Si ces organisations sont traditionnellement peu enclines à porter la voix de travailleurs atypiques, une première évolution est apparue à la fin du XXème siècle avec une ouverture relative aux travailleurs intérimaires (Heery et Abbott, 2000), soutenue par des évolutions législatives visant à assurer la représentativité de ces travailleurs au sein des entreprises dès que leur mission atteint une certaine durée⁴ (Doerflinger et Pulignano, 2015). Plus récemment, des initiatives se sont développées dans plusieurs pays européens - dont en Belgique avec *United Freelancers* - pour défendre les droits des travailleurs indépendants sans salariés (Durazzi, 2017 ; Fulton, 2018 ; Pernicka, 2006). Cette extension des syndicats classiques aux travailleurs atypiques vise à maintenir un collectif de travailleurs malgré les stratégies de segmentation des entreprises. Plus pragmatiquement, c'est également une réponse au déclin de l'affiliation des travailleurs salariés et de l'affaiblissement de leur pouvoir de négociation qui en découle (Aloisi et Gramano, 2018 ; Benassi et Dorigatti, 2015 ; Pernicka, 2006). Pour les travailleurs externes, recourir aux organisations syndicales classiques offre un accès à une grande expertise en matière de dialogue social ainsi qu'à des services individuels adaptés à leurs attentes spécifiques. Toutefois, ces organisations ont rarement la possibilité de porter leur voix dans les lieux formels du dialogue social (Etui, 2021).

⁴ En Belgique, ce seuil est fixé à 3 mois.

En parallèle, de nouveaux collectifs sont apparus pour défendre spécifiquement ce type de travailleurs. Ces quasi-syndicats - *“the broad range of organizations that have emerged to represent the interests of otherwise unrepresented people in their work lives and in their relationships with their employer, seeking to address matters of worker rights and to improve working conditions”* (Heckscher et Carré, 2006, p.606) - souvent organisés sur base corporatiste (Vinodrai, 2015) - sont rarement reconnus par les employeurs comme interlocuteurs légitimes du dialogue social formel (Milkman, 2013). Leur stratégie pour exprimer le point de vue des travailleurs externes porte donc principalement sur des campagnes de communication pour influencer les partenaires d'affaires des entreprises qui emploient ces travailleurs ou sur des actions de lobbying pour sensibiliser les pouvoirs politiques (Bureau et Corsani, 2018 ; Sullivan, 2010).

Un autre type d'action que ces quasi-syndicats peuvent entreprendre pour favoriser la régulation autonome de ces travailleurs est de favoriser l'échange d'information entre eux. Deng et ses collègues (2018) présentent à ce propos les initiatives prises par un collectif de travailleurs de la plateforme *Amazon Mechanical Turk* pour mettre en place un forum d'échange appelé *“Turkopticon”*, dont une des fonctions est d'évaluer les employeurs actifs sur la plateforme et ainsi d'éclairer leurs membres à ce sujet. En Belgique, la fondation SMART, à côté de sa mission première qui est de transformer des missions commerciales en contrats salariés à durée déterminée, organise également de nombreuses séances d'information et de formation pour sensibiliser ses membres aux opportunités dont ils disposent pour maintenir leur autonomie tout en tentant de sécuriser leurs parcours (Drahokoupil et Piasna, 2019). Certains quasi-syndicats développent également ce que Anner et ses collègues appellent une négociation de réseau, en organisant des travailleurs issus de plusieurs entreprises en interaction (Anner et al, 2021).

Enfin, de nouveaux collectifs émergent à l'initiative de communautés de travailleurs sur un mode davantage éphémère. Elles ont une affiliation souvent très volatile et opèrent sur base d'une logique d'entraide, via des réseaux horizontaux et un fort engagement social (Ford et Honan, 2019). Ces structures peuvent également organiser des mobilisations importantes afin de porter la voix de ses membres (Hastie, 2020) mais elles peinent à maintenir leur efficacité dans le temps en raison du manque de stabilité de ses membres et de ses administrateurs (Meardi et al., 2021).

Notons enfin que plusieurs auteurs soulignent la complémentarité de ces institutions – syndicats et quasi-syndicats - pour représenter efficacement les travailleurs externes (Meardi et al., 2021 ; Mezihorak et al., 2022 ; Osnowitz 2007). Dans le cadre du projet européen IWIRE, l'équipe de recherche a analysé 29 actions collectives à travers l'Europe. Ses résultats montrent ainsi que la construction de coalitions entre syndicats et quasi-syndicats est une des principales stratégies organisationnelles développées pour donner une voix collective aux travailleurs externes. (Semenza et Pichault, 2019).

Régulation conjointe

La littérature centrée sur la régulation conjointe entre entreprises clientes et travailleurs externes apparaît moins large. De telles règles communes sont souvent évoquées par des recherches portant sur les deux autres mécanismes de régulation. Ainsi, une telle régulation conjointe est présentée comme inhérente à la régulation de contrôle néo-bureaucratique puisque celle-ci a pour caractéristique d'être *“a contested social and spatial arena within which*

employees, of all grades and specialities, are encouraged, indeed required, to challenge and contest the policies and practices through which the former becomes a sustainable reality." (Morris et al., 2016). La régulation conjointe serait également le résultat logique de la régulation autonome puisque selon Osnowitz et Henson (2016), le "*Boundary work involves strategies through which social actors negotiate their understanding of categorical differences and mobilize group characteristics (...). In organizations, boundary work allows workers to challenge, maintain, or reshape differences between teams, units, or occupations.*" (p.330)

L'analyse de notre revue de littérature montre que la régulation conjointe peut se matérialiser selon trois modalités différentes : les accords tacites, les accords formels et l'évolution du cadre réglementaire.

Les accords tacites sont particulièrement difficiles à repérer dans la littérature scientifique puisque leur caractère informel rend ardue la collecte d'information. Les accords tacites peuvent être identifiés en s'intéressant aux marges de manœuvre que les entreprises acceptent de laisser à leurs travailleurs externes ou que ceux-ci parviennent à obtenir de leur part. Pichault et ses collègues (2020) ont montré, par exemple, que dans des missions de conseils, certains coaches freelances arrivent progressivement à s'échapper du pouvoir du client par des actions de pression ou de légitimation qui, finalement, leur permettent de remodeler les règles du jeu. Par ailleurs, comme le prévoit la théorie de Reynaud (1988, 2003), certains accords obtenus d'abord tacitement se stabilisent via leur formalisation. En Belgique, un exemple intéressant porte sur les livreurs/coursiers. Lorsque les plateformes digitales de livraison de nourriture se sont installées en Belgique, plusieurs coursiers se sont inscrits spontanément à la coopérative SMART – déjà mentionnée - afin que leur rétribution soit transformée en contrat de travail à durée déterminée. Au départ confidentiel, ce montage juridique s'est largement développé en 2016, lorsque la société Deliveroo a commencé à encourager les coursiers à faire appel à cet intermédiaire. Il s'agissait pour elle d'une solution intéressante, car assurant à faible coût une stabilité de cette ressource humaine et une professionnalisation de la relation contractuelle. La pratique s'est ensuite conclue par un accord formel entre Smart et Deliveroo fixant une rémunération horaire minimale, une durée de prestation de minimum trois heures par jour et la prise en charge partielle des frais d'équipement des coursiers. L'accord n'a toutefois été que de courte durée puisqu'à peine un an plus tard, la plateforme annonçait la fin de la convention en raison, principalement, d'un nouveau régime fiscal propre aux « flexi-jobs », moins coûteux.

Bien que plus facile à repérer, de tels accords formels ne semblent pourtant pas être légion. La principale raison est certainement liée aux cadres légaux nationaux qui éprouvent des difficultés à s'adapter à l'évolution des pratiques de *sourcing*. Les cadres réglementaires imposant le dialogue social entre les bancs patronal et syndical couvrent difficilement le cas des travailleurs externes, avec pour exception notable l'intérim. Comme le souligne Fulton (2018), le droit à la négociation collective est négativement impacté par le droit européen de la concurrence. Toutefois, selon lui, il existerait dans 12 pays européens un cadre juridique permettant une certaine négociation collective entre entreprises clientes et travailleurs indépendants. Ces règles sont conditionnées à l'existence d'une dépendance économique du travailleur indépendant ou portent spécifiquement sur certaines professions ou certains secteurs. En Belgique, il existe quelques cas d'accords de ce type. Nous indiquons que les organisations syndicales classiques ne portaient pas les revendications des travailleurs externes dans les lieux formels de dialogue social. A notre connaissance, il existe en fait deux

exceptions, toutes deux issues du secteur des médias. La première s'établit au niveau sectoriel. Il s'agit d'un accord conclu en 1987 entre l'Association des Journalistes Professionnels et les éditeurs francophones en matière de grille tarifaire. Cet accord n'a toutefois pas pu être renouvelé en raison d'incertitudes juridiques quant à sa légalité. La seconde concerne spécifiquement l'entreprise *Sanoma*. Une convention collective de travail a été signée en 1999 afin d'offrir une garantie d'activité minimale pour les travailleurs freelances occupés, et une indemnité de préavis correspondant à 3 mois de prestations en cas de fin anticipée de leur mission.

Par ailleurs, certaines législations ont mis en place des dispositifs incitant la conclusion d'accords formels. L'Etat encourage ainsi les parties et leur facilite l'atteinte de règles sur leur propre mode de fonctionnement. Inversi et ses collègues (2017) citent ainsi les exemples du Royaume Uni et de l'Irlande où de telles négociations volontaires ont abouti à établir une grille tarifaire minimale, quel que soit le statut du travailleur. Hors Europe, de tels accords peuvent également être conclus. Ainsi, Dubal (2017) présente l'évolution des relations industrielles dans le secteur des taxis à San Francisco. Il identifie deux types d'actions – lutte pour la reconnaissance du statut de salarié ou lutte pour la reconnaissance d'un quasi-syndicat pour mener des discussions visant l'amélioration des conditions de travail des chauffeurs. Un des succès de ce deuxième type d'action est la signature d'un accord où Uber accepte de financer l'association spontanée des taximen "*the independent drivers*", de mettre en place un processus interne d'appel en cas de désactivation et de fournir à prix réduits des conseils juridiques. En échange, le quasi-syndicat accepte le statut commercial des taximen et s'engage à ne pas encourager le recours à la grève. L'auteur présente également un deuxième cas d'accord. Signé entre Uber et le quasi-syndicat *Freelancers Union*, il vise à ce que le premier finance le second pour la mise en place d'un système d'assurances privées pour faire face aux situations de précarité professionnelle de leurs membres.

Enfin, la régulation conjointe peut également être obtenue sur base du cadre réglementaire. Celle-ci peut apparaître à différents niveaux. Au niveau européen, par exemple, la Commission Européenne a adopté en 2019, une proposition de recommandation au Conseil Européen pour garantir aux travailleurs atypiques l'accès à la protection sociale. De la sorte, il souhaite forcer les partenaires d'affaires à prévoir dans leurs modalités de fonctionnement le financement de cette protection sociale. D'autres initiatives peuvent apparaître au niveau national. En Belgique, par exemple, la loi du 4 août 1996 sur le bien-être au travail impose aux entreprises cliente de rédiger une convention avec les travailleurs externes par laquelle sont prévues les modalités de collaboration en matière de santé et sécurité au travail ce qui, *de facto*, abouti à un compromis entre volonté d'autonomie du travailleur externe et nécessité de contrôle de l'entreprise du respect de la loi. Enfin, certaines autorités locales peuvent également aboutir à de la régulation conjointe. C'est, par exemple, le cas à Bologne (Italie) où une charte des droits fondamentaux des travailleurs digitaux a été réclamée par les autorités municipales à la suite des efforts du groupe de coursiers "*Riders Union Bologna*" (Hastie, 2020) pour imposer des conditions de travail minimales.

2.4 Posture épistémologique

La posture épistémologique d'une recherche vise à préciser le positionnement que prend le chercheur dans la réalisation de son travail. De nombreux auteurs se sont intéressés à cette

question (Adam-Ledunois et Damart, 2017 ; Charreire et Huault, 2001 ; Grenier et Pauget, 2007 ; Thietart, 2007). Il en ressort qu'il existe une diversité de pratiques qu'il est possible de placer le long d'un continuum (Thietart, 2007), entre extériorité du chercheur d'un côté et son implication forte de l'autre. Trois approches principales en science de gestion permettent de distinguer aisément les choix possibles. La première approche relève de l'hypothèse réaliste, les deux dernières, de l'hypothèse relativiste.

- **L'approche positiviste** considère que la réalité est objective et qu'elle doit être interprétée indépendamment des acteurs qui la composent. Il est possible de caractériser l'essence propre de l'objet. Pour ce faire, le travail de recherche consiste alors à observer cette réalité afin d'en découvrir la structure. (Neuman, 1997 ; Saunders, Lewis et Thornhil, 2012).
- **L'approche interprétativiste** s'inscrit quant à elle dans une conception subjective de la connaissance. Elle considère que les phénomènes sociaux sont construits par les actions et les perceptions des acteurs en présence. Ces phénomènes ne peuvent donc que faire l'objet d'une interprétation de la part du chercheur qui l'observe. Cette approche postule également de la non-neutralité de ce dernier - le chercheur observe et interprète ces phénomènes par le prisme de ses propres valeurs.
- **L'approche constructiviste**, partage un certain nombre des caractéristiques communes à l'interprétativisme. Ici aussi, les phénomènes sociaux sont considérés comme des construits issus des acteurs. La connaissance relève également d'une hypothèse relativiste : l'essence de l'objet ne peut être atteinte, voire n'existe pas. Cependant, la spécificité de cette troisième posture est de considérer que le travail du chercheur n'est pas sans effet sur les phénomènes étudiés. Ainsi, le chercheur participe, volontairement ou non, à la construction des phénomènes qu'il observe.

Notre travail de recherche s'inscrit principalement dans une **démarche interprétativiste** puisque la volonté est d'observer, de comprendre puis de rendre compte des perceptions des parties prenantes rencontrées et du sens que ces dernières donnent à notre objet. Durant tout le processus, nous avons veillé à minimiser l'influence que notre démarche pouvait avoir sur les acteurs approchés. Durant la démarche quantitative, nous avons veillé à ce que les questions soient formulées de la manière la plus neutre possible, pour éviter toute influence sur les résultats. En ce qui concerne la démarche qualitative, notre volonté a toujours été, le long de la collecte d'information, de ne pas émettre de jugement sur les faits observés. Toutefois, il est entendu que le seul fait de formuler des questions sur le TWM, d'interviewer les acteurs des entreprises étudiées, de faire des relances en cours d'entretiens, etc. sont autant d'éléments susceptibles d'influer le comportement des acteurs sur le terrain. Toutefois, nous pensons que ces éventuelles influences restent limitées grâce aux nombreuses précautions prises, d'où la qualification de notre démarche comme étant globalement de type interprétativiste.

Une autre dimension utile à la caractérisation d'un travail de recherche est de le positionner selon qu'il relève d'une démarche inductive, déductive ou abductive (Thietart, 2007). Une démarche inductive est une démarche par laquelle le raisonnement du chercheur s'appuie sur l'observation d'une succession de faits particuliers pour en arriver à poser un principe général. Une démarche déductive poursuit une logique inverse. Elle s'appuie tout d'abord sur des hypothèses qu'elle va soumettre à la réalité du terrain. La déduction est le fondement d'une démarche hypothético-déductive. Une démarche abductive est quant à elle un processus

itératif par lequel une série de faits sont observés, ce qui mène à l'élaboration d'hypothèses qu'il convient ensuite de tester sur le terrain. L'observation permet de tirer des conclusions par analogie.

Notre démarche relève clairement de l'abduction. Le long chemin parcouru durant cette thèse a, en effet, été rythmé par de fréquents allers-retours entre théorie et pratique. Alors que nous avons entamé notre travail en 2017, le lecteur pourra observer que de nombreuses références sont très récentes. Cela s'explique par une actualisation constante de notre revue de littérature durant laquelle nous avons continuellement recherché un regard théorique aux faits que nous étions en train d'observer.

2.5 Méthodologie

Dans cette section, nous présentons la méthodologie adoptée tout au long de notre travail de recherche.

Partie théorique

La partie théorique de cette thèse s'appuie sur une large revue de littérature composée de 251 articles scientifiques, principalement en anglais, trouvés via trois principales bases de données universitaires : deux spécifiques aux disciplines d'économie et de gestion - Business source premier, Cairn.info – et la troisième plus généraliste : Google Scholar. L'association de Google Scholar aux deux autres bases de données spécifiques à notre objet avait pour but de mobiliser des sources complémentaires et ainsi d'obtenir la couverture la plus large de notre sujet. Google Scholar nous a, par exemple, identifié l'article de Sharma et Warkentin (2019) sur les politiques de sécurité informatique. Alors que cet article a été publié dans la revue « Computers et Security » appartenant à une discipline éloignée de la nôtre, ces travaux nous ont offert une illustration utile des raisons pour lesquelles les organisations recourent à de la conformité organisationnelle dans leur politique de TWM. La table n°2 reprend les principaux termes introduits dans ces bases de données. Pour l'article présenté dans le premier chapitre, la démarche s'est focalisée sur la recherche d'articles portant sur les différents types de travailleurs externes, ainsi que sur les intermédiaires sur le marché du travail. Pour le reste du document – et principalement pour le chapitre 2 - les termes introduits ont porté davantage les différentes dimensions du TWM, les deux théories mobilisées, ainsi que la fonction RH.

Table 2 : Principaux termes introduits dans nos bases de données



Vu la démarche adoptée, de nature abductive, la revue de littérature a été complétée tout au long de la recherche, au gré des mouvements itératifs effectués entre théorie et pratique.

Démarche quantitative

La partie quantitative de cette thèse s'appuie sur les résultats d'un projet de recherche plus vaste sur les travailleurs atypiques. Ce projet, d'une durée de 4 ans, a été financé par un important prestataire de services administratifs en Belgique, la société Securex, afin d'identifier les nouvelles tendances en matière d'emploi et les nouvelles opportunités commerciales potentielles. Pour bénéficier du carnet d'adresses du prestataire de services administratifs, trois conditions principales devaient être remplies. (1) L'enquête devait être courte, ce qui nous a amené à négocier avec notre partenaire pour écarter plusieurs de nos items afin que le questionnaire ne comporte pas plus de trente questions. (2) Les questions devaient être validées par eux, ce qui a conduit à quelques reformulations, (3) et l'enquête devait être regroupée avec deux autres questionnaires, sur des thèmes complètement différents et développés par d'autres équipes scientifiques, sans aucun lien avec notre centre de recherche. Ces exigences ont eu deux conséquences principales : Premièrement, l'ensemble de l'enquête était particulièrement long (près de 100 questions), ce qui a entraîné de nombreux abandons. Deuxièmement, les questions validées par le prestataire couvraient imparfaitement les six dimensions identifiées dans la revue de littérature sur les indicateurs du TWM.

Au total, 28 questions ont été retenues pour notre étude :

- 5 questions sociodémographiques (type d'entreprise, secteur, région, taille et fonction).
- 23 questions sur les pratiques de TWM, couvrant six thèmes différents
 - Type de travailleurs extérieurs employés
 - Le volume d'emploi, en distinguant les travailleurs internes et externes
 - Les raisons du recours à cette main-d'œuvre
 - Existence ou non d'une politique de TWM à leur égard
 - L'existence ou non d'un intermédiaire du marché du travail
 - Les intentions futures des personnes interrogées

Nous voulions également faire la distinction entre les pratiques en matière de TWM concernant le travail intérimaire et d'autres formes plus récentes d'emploi atypique, telles que les travailleurs indépendants (ex. : les freelances) et les employés de sous-traitants prestant dans l'entreprise cliente. Ainsi, une partie de l'enquête a été divisée en deux sections, la première pour le travail intérimaire, la seconde pour ces autres formes d'emploi. Afin d'éviter une surreprésentation des réponses relatives au travail intérimaire - la forme d'emploi atypique potentiellement la plus courante en Belgique - les répondants n'employant que ce type de travailleurs ont été dirigés vers la section de l'enquête qui lui était consacrée. Les autres employeurs, employant donc (également) d'autres types de travailleurs externes, étaient automatiquement dirigés vers la partie de l'enquête traitant de ces autres formes d'emploi. Un système d'infobulles a également été développé pour clarifier les définitions de certaines modalités de réponse et s'assurer ainsi de la bonne compréhension des concepts mobilisés.

L'enquête TWM a été conçue au début de l'année 2019 et envoyée en juin 2019 à tous les représentants des clients du prestataire de services administratifs, soit 24.924 personnes. Les représentants des entreprises figurant dans cette base de données étaient principalement des directeurs des ressources humaines ou, en leur absence, des directeurs généraux. Le questionnaire a également été distribué via les réseaux professionnels des auteurs de la recherche. Plusieurs rappels ont été envoyés avant la fin de l'enquête en septembre 2019. Au total, 380 réponses ont été recueillies. Parmi celles-ci, seuls 249 répondants ont répondu à toutes les questions, dont 10 répondants dont l'entreprise est située en dehors du territoire belge. Par conséquent, les résultats présentés dans cette thèse sont fondés sur 239 réponses valides, ce qui nous amène à un taux de réponse de 1%. Les résultats ont été traités à l'aide du logiciel statistique SPSS.

Afin d'approfondir l'analyse des résultats obtenus, nous avons construit six indicateurs pour illustrer les six dimensions du TWM mises en évidence dans la revue de littérature :

- Le **degré de partage de l'infrastructure** vise à identifier dans quelle mesure les travailleurs externes ont accès à l'infrastructure de l'entreprise (Barney, 2018 ; Cross et Swart, 2021 ; Ployhart et al., 2014 ; Snell et Morris, 2021).
- Le **degré de centralisation** concerne la répartition des rôles managériaux dans la gestion de ces travailleurs externes, en distinguant la situation où les pratiques de TWM sont centralisées au niveau du service RH, et celle où elles sont dévolues à d'autres niveaux de l'organisation - direction générale, département des achats, responsables opérationnels (McCracken et al., 2017) - voire prises en charge (partiellement) par des partenaires externes (Leighton, 2007).
- Le **degré de socialisation** vise à caractériser les pratiques managériales développées par les entreprises clientes pour créer des liens sociaux avec les travailleurs externes. (Greer et al., 2017; Slattery et al., 2006; Voelz, 2010)
- Le **degré de recours à la conformité organisationnelle** renvoie aux relations de travail essentiellement marquées par l'adhésion à des normes, standards, règles et protocoles de travail préétablis (Durand et al., 2019 ; Foorhuis 2012 ; Lepak, et Snell, 1999).
- Le **degré de différenciation** identifie les pratiques où la gestion des travailleurs externes est différente de celle des travailleurs salariés de l'entreprise (Marescaux et al., 2013).
- Le **degré de formalisation** se réfère à l'existence potentielle de documents explicites sur la stratégie RH développée en matière de TWM (Dong et Ibrahim, 2017 ; Pichault et Nizet, 2013).

Ces six indicateurs ont été construits en reprenant 14 des 23 questions posées dans l'enquête. La table n°3 précise les questions utilisées pour chacun des six indicateurs.

Table 3: Questions utilisées pour construire les indicateurs (entre parenthèses le système de codage utilisé)

Indicateurs	Questions (codage)
Partage d'infrastructure	<ol style="list-style-type: none"> 1. Les « travailleurs externes » partagent-ils les mêmes locaux que les travailleurs salariés ? (<i>Si jamais ou parfois : 0, si oui, de manière permanente : 1</i>) 2. Les « travailleurs externes » utilisent-ils les mêmes outils informatiques que les travailleurs salariés ? (<i>Si non ou avec restrictions : 0 ; si sans restriction : 1</i>) 3. Les « travailleurs externes » ont-ils accès aux centres de ressources/d'expertise de votre organisation ? (<i>Si pas d'accord ou pas du tout d'accord : 0 ; si d'accord ou totalement d'accord : 1</i>)
Centralisation	<ol style="list-style-type: none"> 4. Qui assure l'organisation du travail des travailleurs externes ? (<i>Centralisé : Service RH: 1, dans les autres cas : 0</i>) 5. Qui est en charge des aspects RH des travailleurs externes ? (<i>Centralisé : Service RH : 1, dans les autres cas : 0</i>)
Socialisation	<ol style="list-style-type: none"> 6. Mon organisation réalise des efforts spécifiques pour que les « travailleurs externes » s'y identifient (par exemple, via un programme d'onboarding) (<i>pas d'accord ou pas du tout d'accord : 0; autres réponses : 1</i>) 7. Mon organisation développe une politique de fidélisation envers les « travailleurs externes » (<i>pas d'accord : 0; d'accord : 1</i>)
Conformité organisationnelle	<ol style="list-style-type: none"> 8. Les « travailleurs externes » jouissent-ils d'une grande autonomie dans l'organisation de leur travail ? (<i>Pas – du tout – d'accord : 1</i>) 9. Les « travailleurs externes » doivent-ils respecter un rythme précis afin de se coordonner avec les autres travailleurs de l'organisation ? (<i>Pas – du tout – d'accord : 0</i>) 10. Les « travailleurs externes » doivent-ils respecter un ordre de tâches précis afin de se coordonner avec les autres travailleurs de l'organisation ? (<i>Pas – du tout – d'accord : 0</i>)
Différenciation	<ol style="list-style-type: none"> 11. Votre organisation accorde-t-elle plus d'attention ou moins d'attention aux travailleurs externes qu'aux autres travailleurs ? (<i>Autant d'attention : 0</i>) 12. Un service spécifique est-il en charge des travailleurs externes ? (<i>Oui :1</i>) 13. Le monitoring de ces travailleurs externes fait-il l'objet d'une procédure particulière ou est-il inexistant, au contraire des travailleurs classiques ? (<i>Monitoring intégré ou non existant comme pour les TI (travailleurs Internes) : 0 ; Procédure spéciale ou pas de procédure au contraire des TI : 1</i>)

Formalisation**14. « Votre organisation a-t-elle mis en place une stratégie spécifique pour son recours à des ressources externes ? ».**

Les trois modalités de réponses étaient les suivantes :

oui, formellement (plan stratégique, planning à long-terme, etc.)

oui, mais cela reste informel

non

Au-delà d'une analyse « à plat » (voir l'annexe 1) et croisée des indicateurs, nous avons également entrepris une analyse dite « par clustering » afin de voir s'il existait des profils-type de répondants à l'enquête. Cette analyse particulière a été réalisée à partir du logiciel libre appelé « R ». Les différentes étapes de la démarche sont présentées à la fin du chapitre 3.

Il est important de préciser que la discussion des résultats de cette enquête (chapitre 5), ont été enrichis par certains extraits d'interviews recueillis durant l'approche qualitative (voir ci-après). Cette approche méthodologique mixte nous a paru nécessaire afin de dépasser les seuls résultats quantitatifs obtenus et de tenter de les expliquer en les rapprochant des intentions formulées par les personnes rencontrées pour la rédaction de nos trois monographies.

Démarche qualitative

La deuxième partie de notre partie empirique s'appuie sur une démarche de type qualitative, composée d'une analyse documentaire, d'une table ronde syndicale, et d'entretiens semi-directifs confidentiels. La recherche qualitative vise à développer des concepts utiles pour comprendre les phénomènes sociaux dans des contextes naturels plutôt qu'expérimentaux, en mettant l'accent sur les significations, les expériences et les points de vue de tous les participants (Mays et Pope, 1995).

Pour des raisons de facilité d'accès au terrain, la recherche d'organisations susceptibles d'être étudiées s'est centrée sur le territoire de la Belgique francophone. Des entretiens préliminaires avec les DRH d'une **vingtaine d'entreprises** ont été réalisés afin d'avoir une première présentation de leur politique de TWM. Ces entretiens ont été réalisés en posant, entre autres, les mêmes questions que celles diffusées lors de l'enquête quantitative. Nous avons pu de la sorte analyser la politique de TWM de ces entreprises et les placer sur notre analyse par clustering. Le choix s'est alors porté sur trois organisations illustratives des trois grands types de politique de TWM identifiés via l'analyse par clustering (les dynamiques, les transactionnels et les pragmatiques). L'objectif est d'y réaliser une analyse des jeux de pouvoir en place pour chacun des types de profil-types afin de comprendre la politique de TWM effective dans chacun des trois cas.

Nous avons ensuite rédigé trois monographies dont la finalité est d'illustrer les pratiques de TWM, les éventuelles pressions isomorphiques poussant les entreprises à adopter des comportements similaires, et les dynamiques régulateurs en cours dans ces trois cas concrets.

La table suivante n°4 présente les caractéristiques de trois entreprises sélectionnées, tel que présentées par les responsables RH rencontrés durant les interviews préliminaires.

Table 4 : Principales caractéristiques des entreprises étudiées

	LightElec	PharmaPlus	LocalNews
Principales caractéristiques	Start-up belge active dans la fourniture d'électricité.	Ancienne entreprise belge mondialement dans le secteur des biotechnologies.	Entreprise belge résultant de la fusion d'anciennes entreprises de presse quotidienne.
	270 salariés et 80 travailleurs externes.	3000 salariés et 545 travailleurs externes (en Belgique).	130 salariés et 60 travailleurs externes.
	Politique de TWM dynamique portée par le DRH.	Politique de TWM transactionnelle, prise en charge par un intermédiaire (IMT).	Politique de TWM pragmatique, prise en charge par le management local.

Pour chaque cas, la sélection des personnes à interviewer a été réalisée à partir d'une liste transmise par le point de contact de chaque entreprise. L'objectif était d'obtenir la liste la plus large possible afin de faire en sorte que la sélection reste confidentielle et que l'anonymat des personnes rencontrées soit garanti. Par la suite, entre 12 et 16 personnes ont été rencontrées pour chaque cas, en veillant à ce que cinq catégories d'acteurs soient rencontrées :

- Des travailleurs externes freelances
- Des travailleurs externes salariés de sous-traitants
- Des intermédiaires sur le marché du travail chargés de placer les travailleurs externes salariés de sous-traitants
- Des travailleurs salariés
- Des responsables RH
- Des membres de la ligne hiérarchique / des chefs de projet

Notons que pour chaque cas, notre personne-ressource a été rencontrée à trois reprises : pour la sélection du cas, en début de la collecte de terrain puis à la fin de celle-ci afin de creuser les éléments majeurs obtenus durant les autres entretiens.

Les personnes sélectionnées ont été tout d'abord approchées via un mail dans lequel la recherche était présentée ainsi que les modalités d'interview (durée, confidentialité). Ensuite, les entretiens, souvent d'une durée d'une ou deux heures ont été réalisés entre 2019 et 2022 ; soit en présentiel, soit en distanciel en raison du Covid 19.

Les interviews ont été menées sur base de trois guides d'entretien (Travailleurs externes, Managers, Intermédiaires) et reprenant les thématiques suivantes :

- L'ensemble des questions issues de la démarche qualitative
- Données sur de l'entreprise (activité, secteur, stratégie, etc.)

- Données sur les 6 dimensions du TWM
- Questions sur les jeux de pouvoir (régulation de contrôle, régulation autonome, régulation conjointe)

Les entretiens ont été enregistrés avec l'accord des participants et une retranscription complète en a été réalisée.

Au total, **44 entretiens** ont été réalisés au sein de ces trois entreprises. Les tables 5, 6 et 7 décrivent ces entretiens, en précisant le système de codage adopté pour garantir la confidentialité des personnes rencontrées, leur fonction, leur statut, ainsi que la durée des entretiens.

Interviews réalisées

Table 5: Interviews réalisées - LightElec

Code	Fonction	Statut	Durée
LightElec1	DRH (ancien)	Interne	20', 40' et 60'
LightElec2	Informaticien	Externe	80'
LightElec3	Informaticien	Externe	80'
LightElec4	Analyste	Interne	70'
LightElec5	Team Leader	Interne	60'
LightElec6	Analyste	Externe	90'
LightElec7	Team Leader	Interne	60'
LightElec 8	Team leader	Interne	90'
LightElec 9	Directeur	Externe	70'
LightElec10	Directeur	Interne	80'
LightElec 11	Directeur	Externe	70'
LightElec 12	DRH (Nouveau)	Interne	70'
LightElec 13	HRBP	interne	70'
LightElec14	Team leader	externe	90'
LightElec15	Responsable	Intermédiaire	20'
LightElec16	Responsable	Intermédiaire	20'
LightElec17	Permanent	Organisation syndicale	90'

Table 6 : Interviews réalisées - Pharmaplus

Code	Fonction	Statut	Durée
PharmaPlus1	Manager RH	Interne	20', 20' et 90'
PharmaPlus 2	Ingénieur	Externe	70'
PharmaPlus 3	Manager	Interne	75'
PharmaPlus 4	Ingénieur	Externe	60'
PharmaPlus 5	Support RH	Externe	90'
PharmaPlus 6	Responsable	Intermédiaire	70'
PharmaPlus 7	Employé service RH	Interne	80'
PharmaPlus 8	Manager	Intermédiaire	50'
PharmaPlus9	Manager	Interne	60'
PharmaPlus 10	Manager	Intermédiaire	60'
PharmaPlus 11	Responsable RH	Interne	70'
PharmaPlus 12	Responsable RH	Interne	90' et 90'
PharmaPlus 13	Ingénieur	Externe	70'
PharmaPlus 14	Permanent	Organisation syndicale	90'
PharmaPlus 15	Permanent	Organisation syndicale	90'

Table 7 : Interviews réalisées - LocalNews

Code	Fonction	Statut	Durée
LocalNews1	Journaliste	Externe	90'
LocalNews2	Journaliste	Interne	120'
LocalNews3	Responsable d'édition	Interne	80'
LocalNews4	Journaliste	Interne	90'
LocalNews5	Journaliste	Externe	60'
LocalNews6	Responsable d'édition	Interne	60'
LocalNews7	Responsable d'édition	Interne	90'
LocalNews8	Directeur Général	Interne	60'
LocalNews9	Secrétaire général	Interne	70', 50' et 50'
LocalNews10	Responsable d'édition	Interne	70'
LocalNews11	Administratif	Interne	20'
LocalNews12	Directeur	Intermédiaire	60'
LocalNews13	Permanent	Délégation syndicale	90'
LocalNews 14	Permanent	Délégation syndicale	90'

Organisation d'une table ronde syndicale

Pour donner suite à une demande de notre jury d'approfondir les raisons pour lesquelles les organisations syndicales ne se préoccupent guère des travailleurs externes, nous avons organisé en novembre 2022 une table ronde au sein d'un des principaux syndicats d'employés belges. Cinq permanents régionaux en charge des secteurs dont relèvent les 3 études de cas y ont participé. Les informations collectées ont été insérées dans chaque monographie et ont alimenté leur analyse transversale.

CHAPITRE 3 : MODALITES DU TOTAL WORKFORCE MANAGEMENT DANS LES ENTREPRISES EN BELGIQUE

Dans ce chapitre, nous présentons la construction et le résultat des six indicateurs composites élaborés sur base de la revue de littérature (les 6 dimensions du TWM). L'objectif poursuivi est, non seulement de mieux caractériser les initiatives de TWM, mais aussi de croiser ces dimensions avec d'autres questions de l'enquête portant sur les caractéristiques des entreprises. Dans ce travail d'analyse croisée, certaines modalités de réponse ont dû être regroupées, d'autres ont dû être exclues en raison d'un nombre de répondants trop faible que pour permettre une analyse statistique valide. A titre d'exemple, notons que nous n'avons retenu, dans les analyses croisées, que les trois principaux types de travailleurs externes employés : les intérimaires, les indépendants et les salariés de sous-traitants. Rappelons également que notre démarche quantitative s'est effectuée dans le cadre d'un partenariat avec la société Securex, celle-ci nous ayant demandé de réduire la taille du questionnaire et de reformuler certaines questions, entraînant de la sorte une certaine perte de précision au regard de notre objet de recherche. Ce chapitre s'achève par la présentation de l'analyse par clustering que nous avons réalisée à partir des résultats des 6 indicateurs du TWM. Les résultats « à plat » de l'enquête se trouvent en annexe n°1.

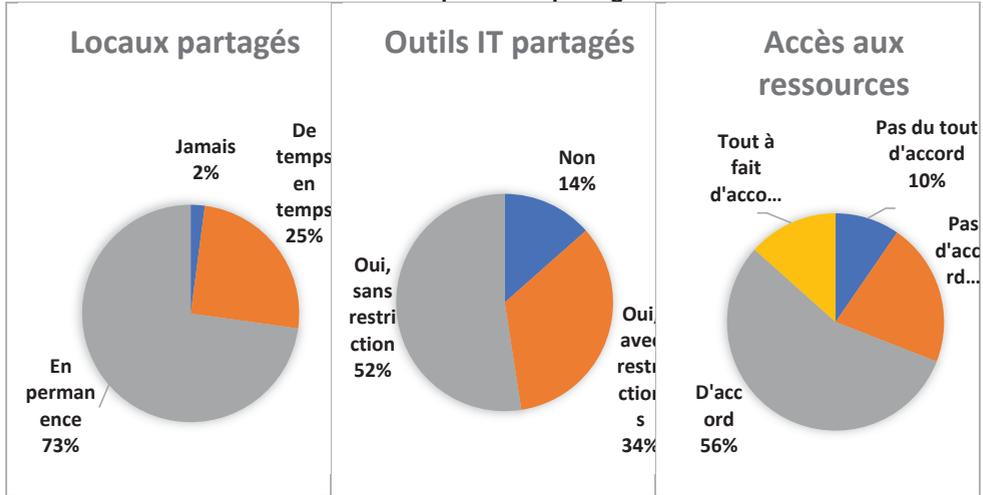
Précisons en outre que si toutes les relations entre les indicateurs et les variables indépendantes ont été étudiées, l'accent a été mis ci-après sur la relation entre les six indicateurs et le type de travailleurs externes (et dans une moindre mesure la taille de l'entreprise), car cette variable présente une relation significative avec cinq des six indicateurs. De plus, cette variable fait échos à la revue de littérature qui pointe l'utilité d'adopter une politique circonstanciée en fonction du type de travailleurs externes considéré. Les résultats d'une analyse de la relation pour toutes les variables indépendantes figurent dans les tableaux 1 et 2 de l'annexe n°2.

3.1 Degré de partage d'infrastructure

L'indicateur s'appuie sur les trois questions de l'enquête. (Entre parenthèse se trouvent les classifications employées pour coder les résultats et ainsi construire l'indicateur)

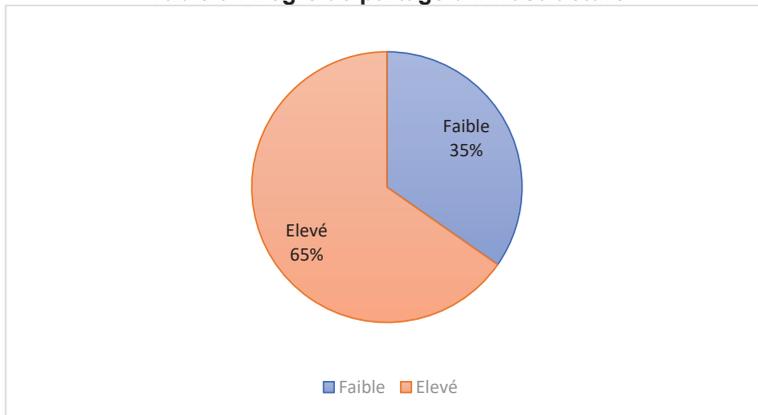
- **Les « travailleurs externes » partagent-ils les mêmes locaux que les travailleurs salariés ?** (Si jamais ou parfois : 0, si oui, de manière permanente : 1)
- **Les « travailleurs externes » utilisent-ils les mêmes outils informatiques que les travailleurs salariés ?** (Si non ou avec restrictions : 0 ; si sans restriction ; 1)
- **Les « travailleurs externes » ont-ils accès aux centres de ressources/d'expertise de votre organisation ?** (Si pas d'accord ou pas du tout d'accord : 0 ; si d'accord ou totalement d'accord : 1)

Table 8 : Questions composant le partage d'infrastructure



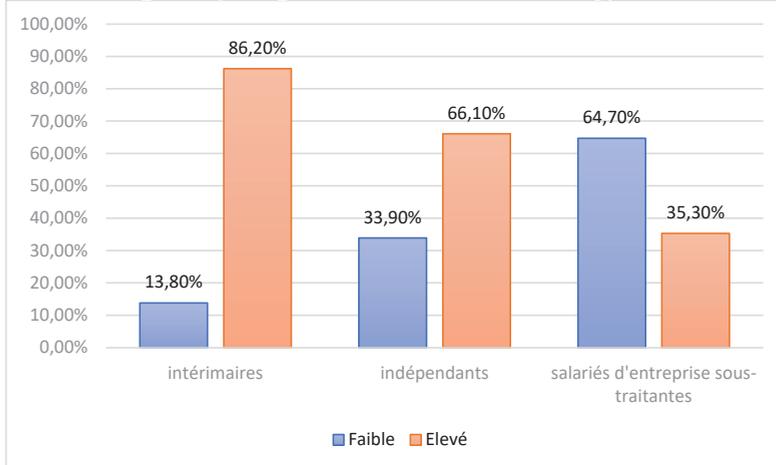
L'indicateur est construit sur base des trois questions illustrées dans la table n°8.

Table 9 : Degré de partage d'infrastructure



La table n°9 montre la distribution de l'indicateur : la catégorie "Faible" contient 35% des observations tandis que 65% des observations montrent le niveau "Elevé" de l'indicateur. Ce degré de partage d'infrastructure élevé signifie que dans la plupart des entreprises, les travailleurs externes évoluent au sein de l'entreprise cliente et disposent des mêmes outils que les travailleurs internes. Nos résultats confirment ainsi les études précédentes qui montrent que les travailleurs externes développent leur activité dans des fonctions qui requièrent une présence fréquente, sinon continue, sur le lieu de travail de l'organisation cliente, et donc probablement en forte interaction avec les travailleurs réguliers de l'entreprise (Bidwell, 2009 ; Broschack 2006).

Table 10 : Degré de partage d'infrastructure selon le type de travailleurs



La table n°10 montre la distribution des valeurs de l'indicateur dans les 3 catégories de travailleurs externes : parmi les travailleurs intérimaires, 86,20% ont un niveau d'inclusion élevé, et 13,80% un niveau faible. Parmi les travailleurs indépendants, un pourcentage légèrement inférieur présente un degré élevé d'inclusion (66,10%). Pour les salariés d'entreprises sous-traitantes, le tableau change : seulement 35,30% de ces travailleurs ont un haut degré d'inclusion.

Les résultats d'un test d'indépendance du Khi-deux soulignent encore plus les preuves graphiques en faveur d'une relation significative entre le type de travailleur externe et le degré de partage d'infrastructure. Les détails des résultats du test sont donnés au tableau 1 de l'annexe n°2. Afin d'obtenir une mesure de l'ampleur de l'association entre ces deux variables, nous calculons la statistique V de Cramer et son intervalle de confiance (voir le tableau 2 de l'annexe n°2). Le V de Cramer prend des valeurs entre 0 et 1, où 0 indique une absence d'association et 1 une association parfaite entre deux variables nominales. Avec une valeur de 0,38, le V de Cramer pour l'indicateur de partage d'infrastructure et le type de travailleur externe montre une association modérément élevée entre ces deux variables.

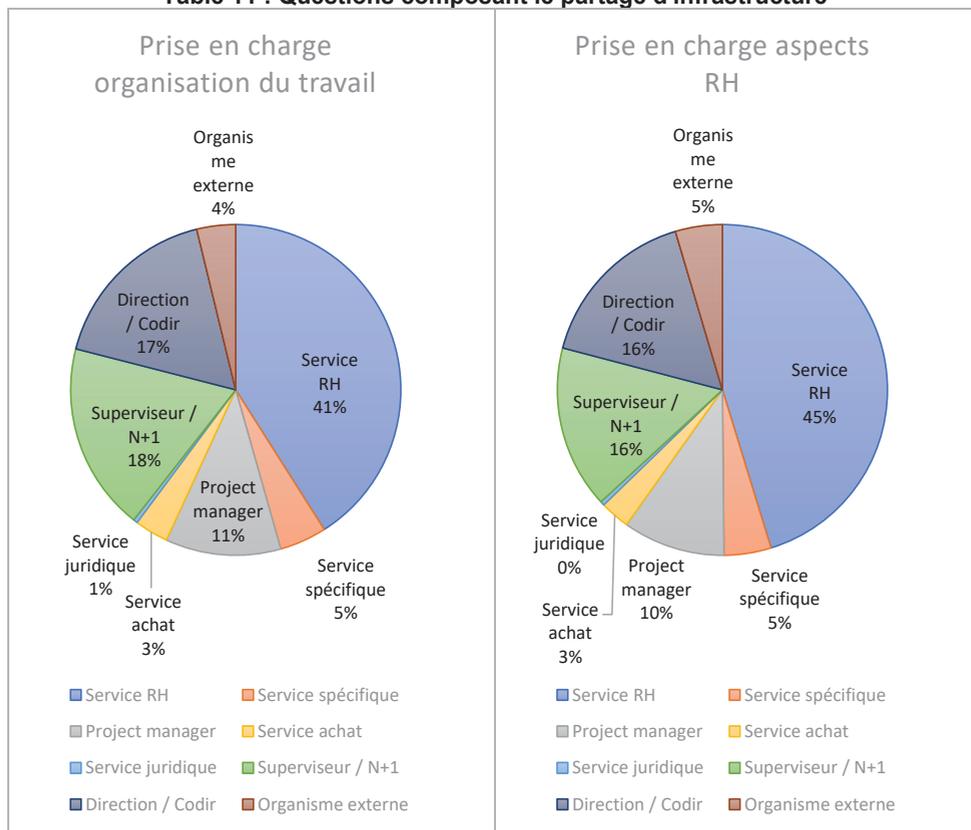
3.2 Degré de centralisation

L'indicateur regroupe deux questions de l'enquête.

- **Qui assure l'organisation du travail des travailleurs externes ?** (Centralisé : Service RH: 1, dans les autres cas : 0)
- **Qui est en charge des aspects RH des travailleurs externes ?** (Centralisé : Service RH : 1, dans les autres cas : 0)

Ces deux questions offraient la possibilité au répondant de sélectionner plusieurs modalités de réponses, par ordre d'importance. Les deux tableaux ci-dessous présentent les premiers choix des répondants.

Table 11 : Questions composant le partage d'infrastructure



La table n°11 nous montre que si le service RH reste le premier responsable de la gestion des collaborateurs externes, tant au niveau de l'organisation du travail (41%) que des RH (45%), ce rôle lui échappe dans la majorité des cas au profit de différents acteurs au sein de l'entreprise.

En termes d'organisation du travail, outre le service RH, les principaux acteurs impliqués dans la gestion des collaborateurs externes sont les suivants

- le responsable direct du travailleur externe (18%)
- la direction de l'entreprise (17%)
- le chef de projet (11%)

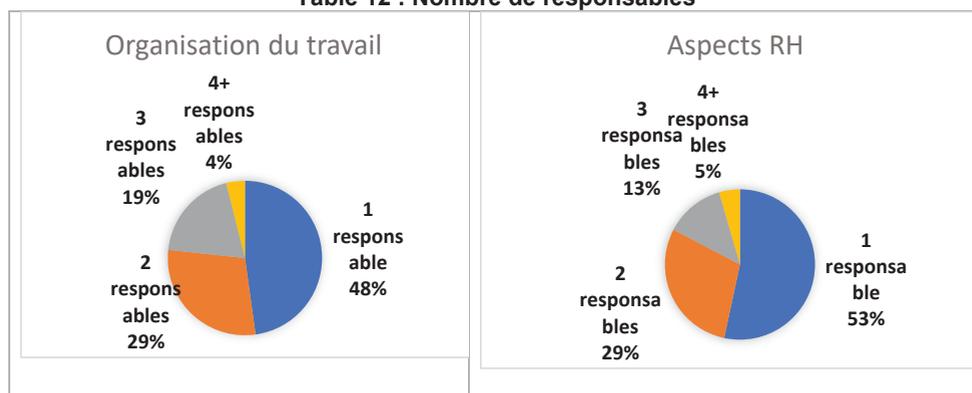
Pour la gestion des aspects RH, les autres principaux acteurs sont

- la direction de l'entreprise (16%)
- le responsable direct du travailleur externe (16%)
- le chef de projet (10%)

Il est donc intéressant de noter que lorsque le chef de projet a la charge du TWM, il couvre à la fois les aspects organisationnels et les aspects RH des travailleurs externes.

Notre recherche ne met pas en évidence un rôle croissant du département des achats dans la gestion du personnel externe - cité dans respectivement 3% et 2% des cas - ce qui contredit les craintes exprimées dans certains milieux RH quant à la perte de contrôle de leur fonction au profit de ce département « *procurement* ». Dans une de nos précédentes recherches (Vander Sijpe et al., 2017), nous avons mentionné une enquête de *ProCured* auprès de 130 managers qui montrait que la responsabilité de la gestion des travailleurs externes est portée par le seul service RH dans 16% des cas, et que la même proportion revient au seul département des achats (16%). Nous ne confirmons pas ces résultats. En revanche, notre étude appuie les résultats de cette enquête concernant la coresponsabilité fréquente de la gestion des ressources externes, qui est assurée conjointement par différents départements dans 41% des cas. L'analyse des choix multiples de notre enquête montre que si la majorité des personnes interrogées (53%) indiquent qu'un seul manager est en charge des aspects RH, il y en a beaucoup où le rôle est partagé par deux managers (29%), trois managers (13%) ou plus (5%). La table n°13 illustre en détail cette situation.

Table 12 : Nombre de responsables



Il convient toutefois de noter que la question du biais d'échantillonnage mérite d'être soulevée, car l'enquête s'adressait principalement à des responsables RH, qui peuvent surestimer leur rôle et/ou simplement ne pas être conscients de l'importance des missions externes. Une analyse plus détaillée des données nous informe (Tables n°14 et n°15) qu'en effet, le groupe de répondants comprenant des responsables RH et des experts, accorde au service RH un rôle plus important que lorsque le répondant appartient à une autre fonction, notamment en termes de prise en charge des aspects RH.

Table 13 : Prise en charge aspects organisation du travail

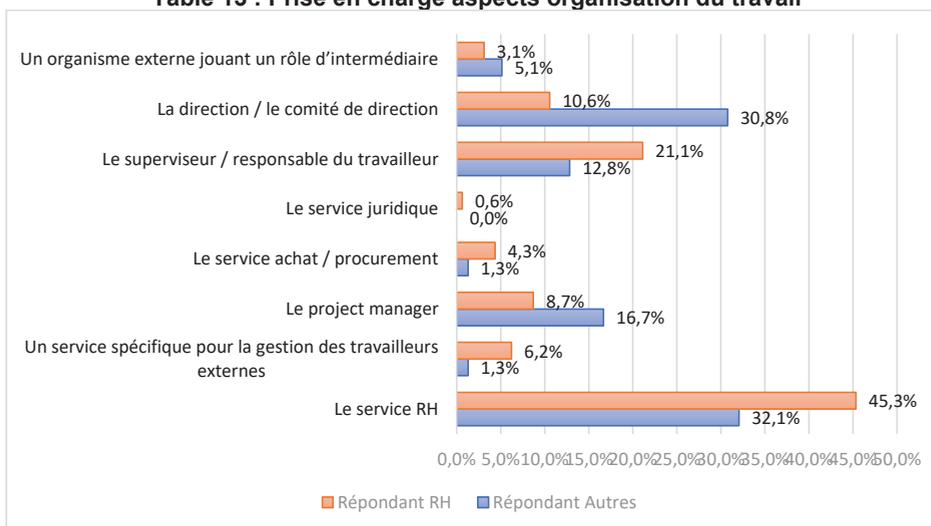
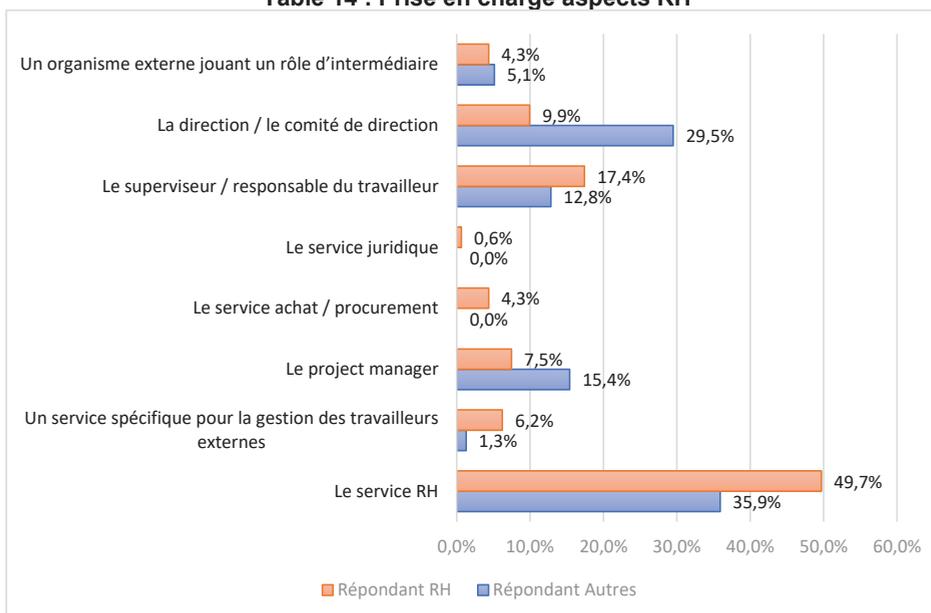


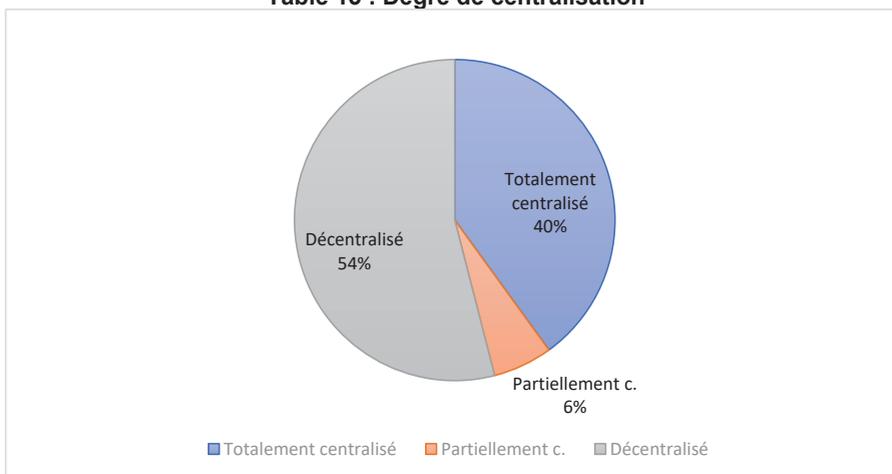
Table 14 : Prise en charge aspects RH



Cependant, plutôt qu'un biais d'échantillonnage, l'analyse montre que cette relation est fortement corrélée à la taille de l'entreprise. En effet, la relation entre la taille de l'entreprise et le type de fonction du répondant indique une plus grande proportion de répondants RH dans les grandes entreprises - où 90% des répondants sont des responsables ou experts RH - que dans les PME, où 53% des répondants occupent d'autres fonctions. On peut donc dire que le biais observé n'est pas forcément dû à une vision déformée de la réalité des responsables RH qui s'attribueraient un rôle plus important, mais probablement au fait que les PME n'ont souvent pas de service RH, la direction est donc directement en charge des TWM.

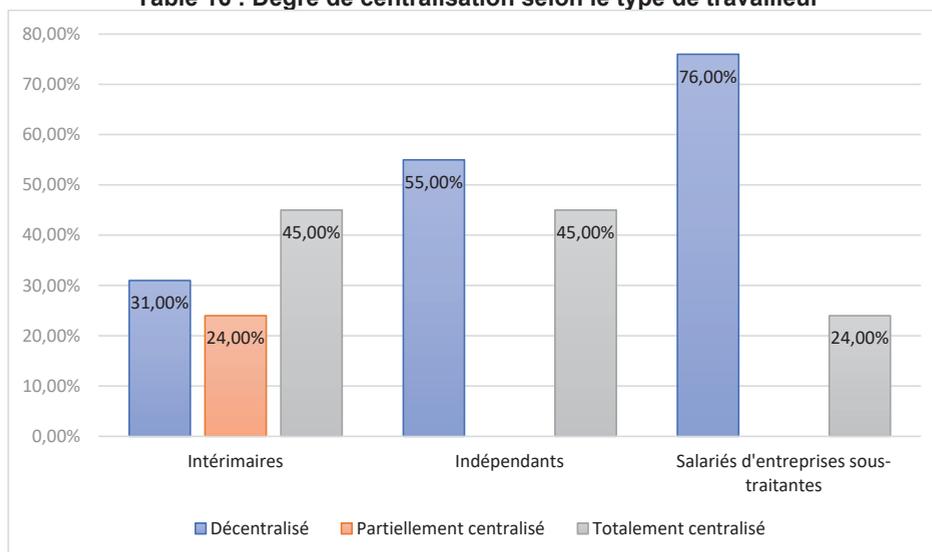
Pour cet indicateur de centralisation, la gestion du TWM est considérée comme totalement centralisée lorsque la prise en charge de l'organisation du travail et de la GRH est portée en premier lieu par le service RH. Elle est partiellement centralisée lorsque le service RH a la charge d'une des deux dimensions. Elle est enfin considérée comme décentralisée lorsque l'organisation du travail et la GRH sont prises en charge en premier lieu par un autre acteur.

Table 15 : Degré de centralisation



La table n°16 montre la distribution de l'indicateur : dans une majorité des cas (54%), la gestion du TWM n'est pas prise en charge par le service RH. Elle l'est partiellement dans 6% des cas, et totalement dans 40% des entreprises sondées.

Table 16 : Degré de centralisation selon le type de travailleur



La table n°17 montre la distribution des valeurs de l'indicateur dans les 3 catégories de travailleurs externes : parmi les travailleurs intérimaires, 45% sont gérés de manière totalement centralisée, 24% de manière partiellement centralisée et 31% de manière décentralisée. Parmi les travailleurs indépendants, la même proportion de répondants présente une centralisation totale (45%). Pour les salariés d'entreprises sous-traitantes, seul 24% sont dans cette situation. Notons qu'une centralisation partielle n'a été observée que parmi les intérimaires.

Les résultats d'un test d'indépendance du Chi-deux montrent qu'il existe une relation significative entre le type de travailleur externe et le degré de centralisation. Les détails des résultats du test sont donnés au tableau 1 de l'annexe n°2. Afin d'obtenir une mesure de l'ampleur de l'association entre ces deux variables, nous calculons la statistique V de Cramer et son intervalle de confiance (voir le tableau 2 de l'annexe n°2). Le V de Cramer prend des valeurs entre 0 et 1, où 0 indique une absence d'association et 1 une association parfaite entre deux variables nominales. Avec une valeur de 0,30, le V de Cramer pour l'indicateur de centralisation et le type de travailleur externe montre une association modérément élevée entre ces deux variables.

3.3 Degré de socialisation

L'indicateur regroupe les deux affirmations suivantes :

- **Mon organisation réalise des efforts spécifiques pour que les « travailleurs externes » s'y identifient (par exemple, via un programme d'onboarding)** (pas d'accord ou pas du tout d'accord : 0; autres réponses : 1)
- **Mon organisation développe une politique de fidélisation envers les « travailleurs externes »** (pas d'accord : 0; d'accord : 1)

La table n°18 montre les résultats obtenus sur ces questions.

Table 17 : Questions composant l'indicateur de socialisation

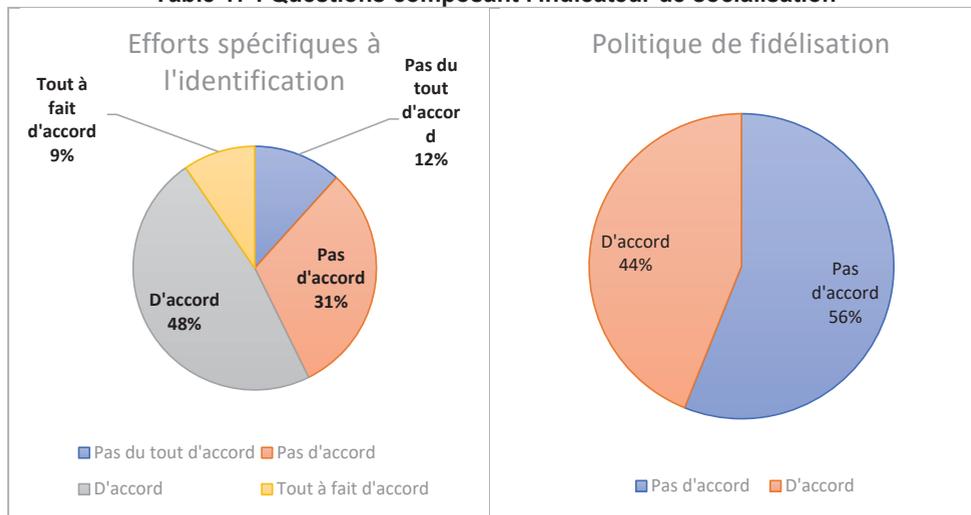
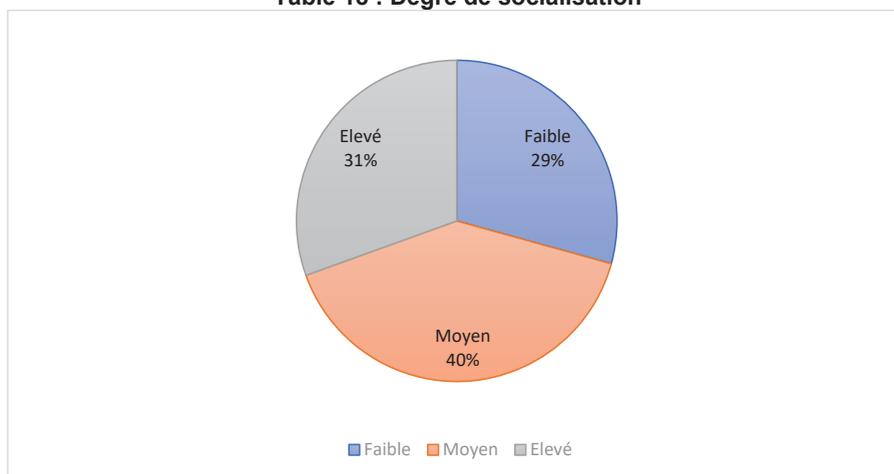
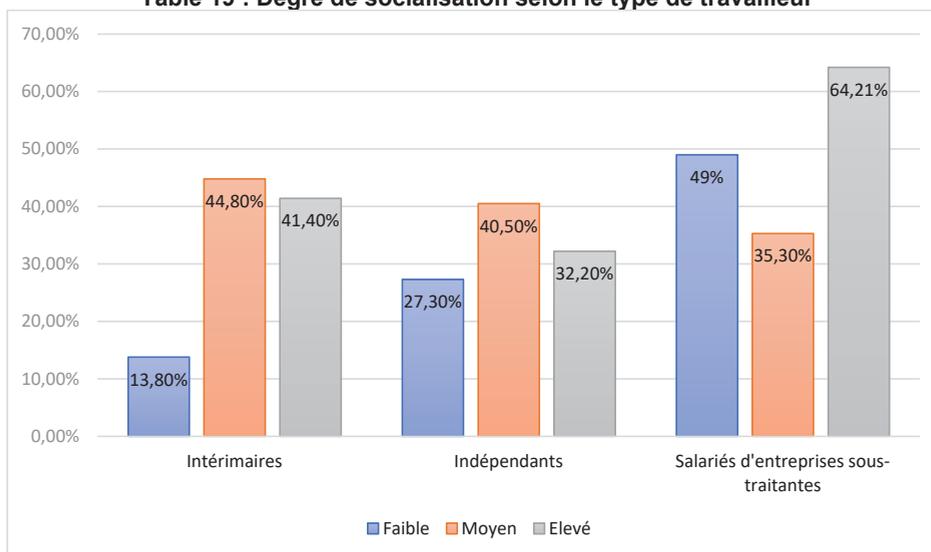


Table 18 : Degré de socialisation



La table n°19 montre la distribution de l'indicateur : la catégorie "Elevé" contient 31% des observations tandis que 40% des observations montrent le niveau "Moyen" de l'indicateur et que 29% des observations indiquent un niveau « Faible ».

Table 19 : Degré de socialisation selon le type de travailleur



La table n°20 montre la distribution des valeurs de l'indicateur dans les 3 catégories de travailleurs externes : parmi les travailleurs intérimaires, seuls 13% présentent un niveau de socialisation faible, alors qu'ils sont 44,8% à présenter un niveau moyen et 41,4% un niveau élevé. Parmi les travailleurs indépendants, 27,3% présentent un niveau de socialisation faible, 40,5% un niveau moyen et 32,2% un niveau élevé. Pour les salariés d'entreprises sous-traitantes, 49% présentent un niveau de socialisation faible, 35,3% à présenter un niveau moyen et seulement 15,7% un niveau élevé.

Les résultats d'un test d'indépendance du Chi-deux montrent qu'il existe une relation significative entre le type de travailleur externe et le degré de socialisation. Les détails des résultats du test sont donnés au tableau 1 de l'annexe n°2. Afin d'obtenir une mesure de l'ampleur de l'association entre ces deux variables, nous calculons la statistique V de Cramer et son intervalle de confiance (voir le tableau 2 de l'annexe n°2). Le V de Cramer prend des valeurs entre 0 et 1, où 0 indique une absence d'association et 1 une association parfaite entre deux variables nominales. Avec une valeur de 0,20, le V de Cramer pour l'indicateur de socialisation et le type de travailleur externe montre que l'association est un peu moins forte entre ces deux variables que pour la majorité des autres indicateurs.

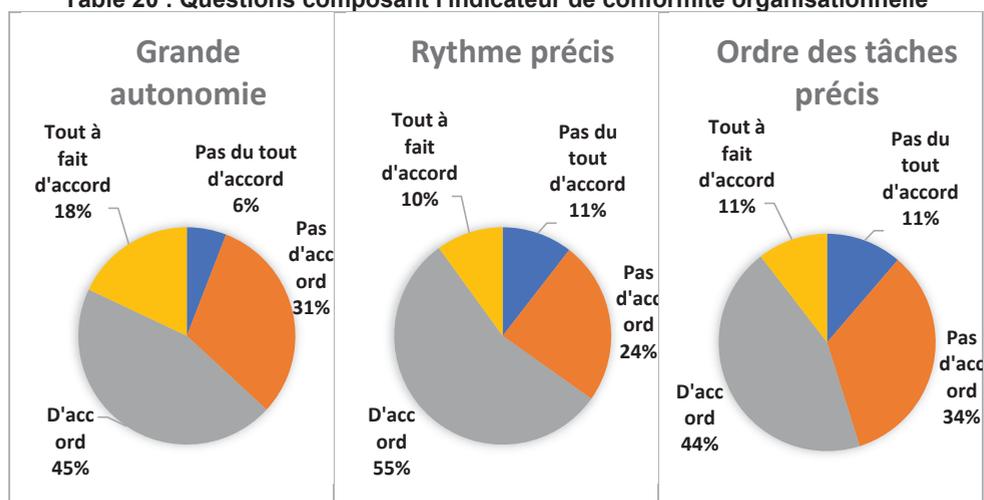
3.4 Degré de conformité organisationnelle

L'indicateur agrège les trois questions suivantes :

- Les « travailleurs externes » jouissent-ils d'une grande autonomie dans l'organisation de leur travail ? (Pas – du tout – d'accord : 1)
- Les « travailleurs externes » doivent-ils respecter un rythme précis afin de se coordonner avec les autres travailleurs de l'organisation ? (Pas – du tout – d'accord : 0)
- Les « travailleurs externes » doivent-ils respecter un ordre de tâches précis afin de se coordonner avec les autres travailleurs de l'organisation ? (Pas – du tout – d'accord : 0)

La table n°21 montre les résultats obtenus sur ces questions.

Table 20 : Questions composant l'indicateur de conformité organisationnelle



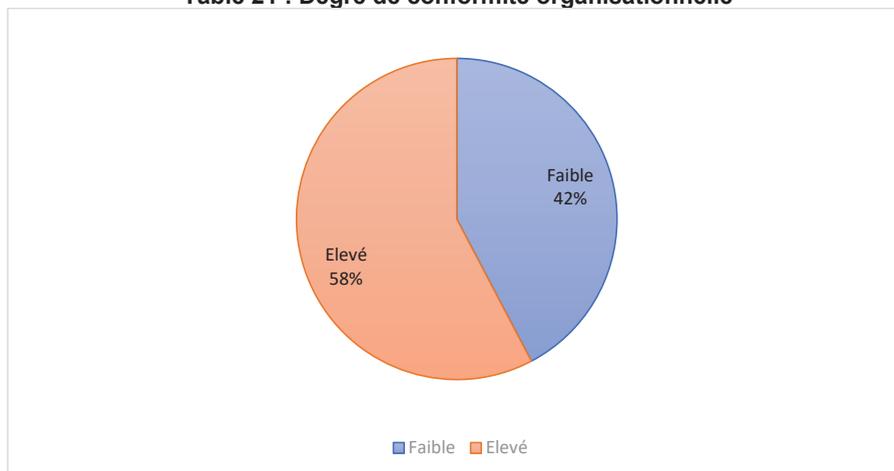
Les entreprises répondant que les travailleurs externes ne jouissent pas d'autonomie, qu'ils doivent respecter un rythme et un ordre des tâches précis auront un degré de conformité organisationnelle élevé. A l'inverse, un niveau faible de recours à la conformité organisationnelle signifie la possibilité pour les travailleurs autonomes de déterminer leur propre rythme de travail et leur charge de travail. Les auteurs de la *Self-Determination Theory* (Deci et Ryan, 2000) ont montré à quel point les conditions permettant aux individus de faire l'expérience de l'autonomie, de la compétence et des relations sociales peuvent contribuer à leur engagement au travail, à leurs performances et à leur créativité.

Notons que cet indicateur permet d'approcher le risque juridique de la fausse indépendance ou de la mise à disposition illicite de travailleurs. En effet, un travailleur externe – hors intérimaire - qui ne dispose pas d'autonomie dans la réalisation de son travail, et est au contraire contraint de respecter un rythme et un ordre des tâches précis, pourrait évoluer dans un lien de subordination avec l'entreprise cliente, selon certaines jurisprudences (Murata,

2015). Ce lien de subordination permet également de qualifier une relation illicite au regard de la loi du 24 juillet 1987 qui précise qu'une entreprise ne peut mettre son personnel à disposition d'une autre entreprise. A nouveau, cette loi prévoit une exception pour le travail intérimaire.

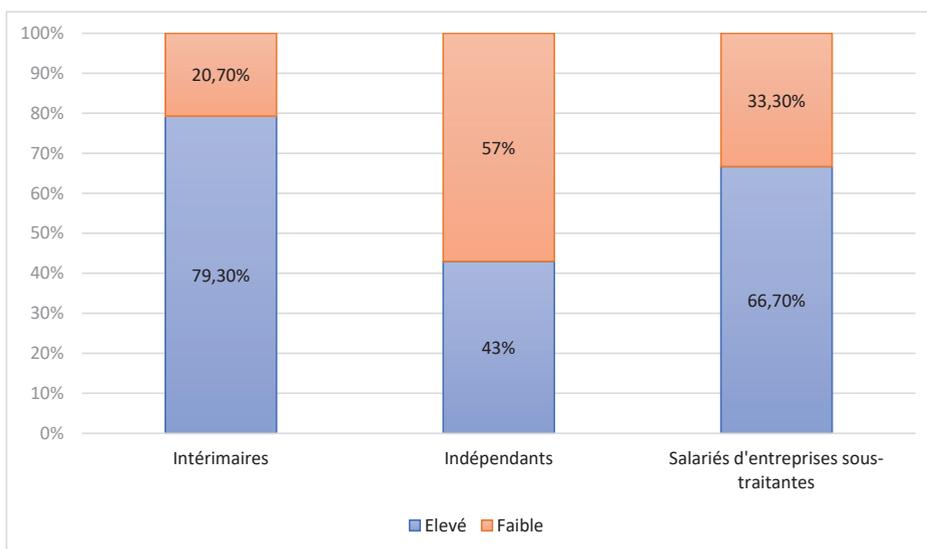
Le niveau de conformité organisationnelle sera considéré comme élevé lorsque les travailleurs atypiques ne disposent pas d'autonomie, qu'ils doivent suivre un rythme et un ordre de tâches spécifiques. A l'inverse, un faible niveau de conformité organisationnelle signifie que les travailleurs autonomes peuvent déterminer leur propre rythme de travail et leur charge de travail.

Table 21 : Degré de conformité organisationnelle



La table n°22 montre la distribution de l'indicateur : la catégorie "Elevé" contient 58% des observations tandis que 42% des observations montrent un niveau « Faible ».

Table 22 : Degré de conformité organisationnelle selon le type de travailleur



La table n°23 montre la distribution des valeurs de l'indicateur dans les 3 catégories de travailleurs externes : parmi les travailleurs intérimaires, seuls 20,7% présentent un niveau de conformité organisationnelle faible, alors qu'ils sont 79,3% à présenter un niveau élevé. Parmi les travailleurs indépendants, 57% présentent un niveau de conformité organisationnelle faible, et 43% un niveau élevé. A l'inverse, pour les salariés d'entreprises sous-traitantes, 33,3% présentent un niveau de conformité organisationnelle faible, et 66,7% un niveau élevé.

Les résultats d'un test d'indépendance du Chi-deux montrent qu'il existe une relation significative entre le type de travailleur externe et le degré de conformité organisationnelle. Les détails des résultats du test sont donnés au tableau 1 de l'annexe n°2. Afin d'obtenir une mesure de l'ampleur de l'association entre ces deux variables, nous calculons la statistique V de Cramer et son intervalle de confiance (voir le tableau 2 de l'annexe n°2). Le V de Cramer prend des valeurs entre 0 et 1, où 0 indique une absence d'association et 1 une association parfaite entre deux variables nominales. Avec une valeur de 0,32, le V de Cramer pour l'indicateur de conformité organisationnelle et le type de travailleur externe montre une association modérément élevée entre ces deux variables.

3.5 Degré de différenciation

L'indicateur s'appuie sur trois questions :

- **Votre organisation accorde-t-elle plus d'attention ou moins d'attention aux travailleurs externes qu'aux autres travailleurs ? (Autant d'attention : 0)**
- **Un service spécifique est-il en charge des travailleurs externes ? (Oui : 1)**
- **Le monitoring de ces travailleurs externes fait-il l'objet d'une procédure particulière ou est-il inexistant, au contraire des travailleurs classiques ? (Monitoring intégré ou non existant comme pour les TI : 0 ; Procédure spéciale ou pas de procédure au contraire des TI : 1)**

La table n°24 montre les résultats obtenus sur ces questions.

Table 23 : Questions composant l'indicateur de différenciation

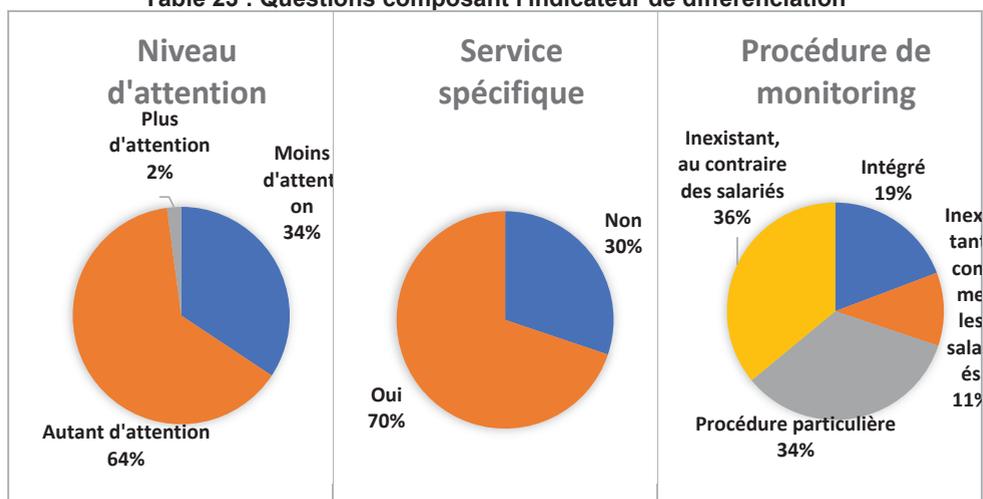
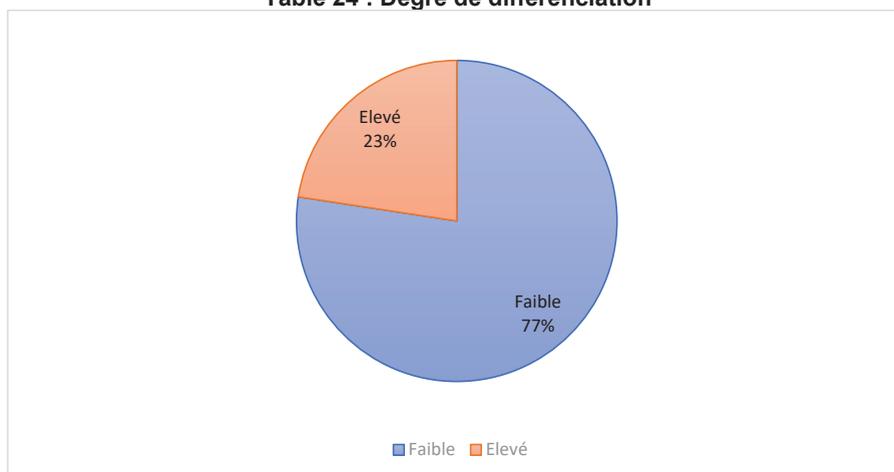
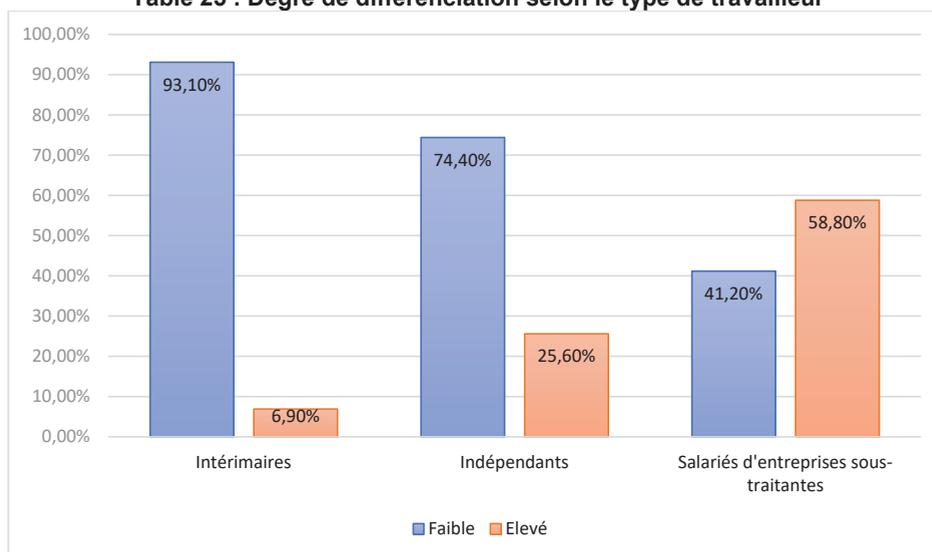


Table 24 : Degré de différenciation



La table n°25 montre la distribution de l'indicateur : la catégorie "Elevé" contient 23% des observations tandis que 77% des observations montrent le niveau « faible ».

Table 25 : Degré de différenciation selon le type de travailleur



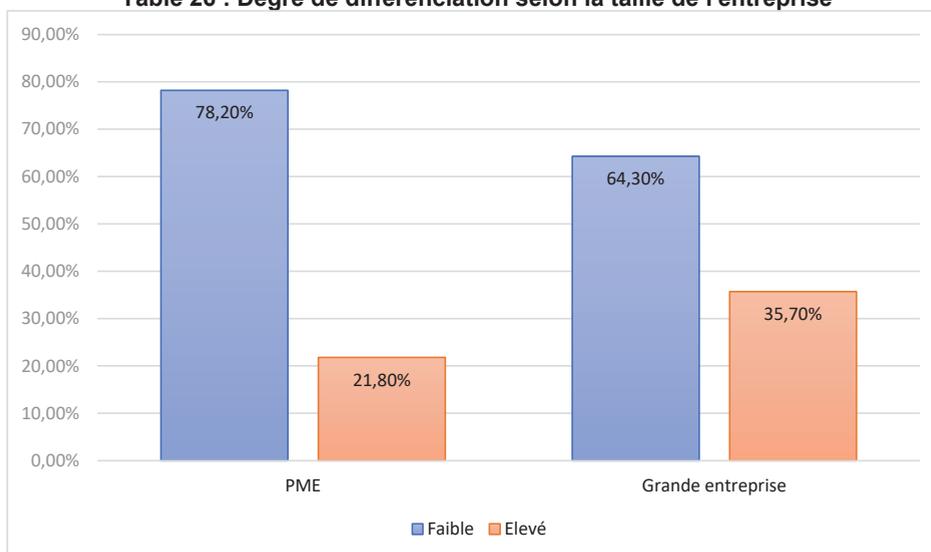
Le tableau 26 montre la distribution des valeurs de l'indicateur dans les 3 catégories de travailleurs externes : parmi les travailleurs intérimaires, seuls 6,9% présentent un niveau de différenciation élevé, alors qu'ils sont 93,1% à présenter un faible. Parmi les travailleurs indépendants, 25,6% présentent un niveau de différenciation élevé et 74,4% un niveau faible. Pour les salariés d'entreprises sous-traitantes, les résultats sont plus équilibrés puisque 41,2% présentent un niveau de différenciation faible, et 58,8% un niveau élevé.

Les résultats d'un test d'indépendance du Chi-deux montrent qu'il existe une relation significative entre le type de travailleur externe et le degré de différenciation. Les détails des

résultats du test sont donnés au tableau 2 de l'annexe n°2. Afin d'obtenir une mesure de l'ampleur de l'association entre ces deux variables, nous calculons la statistique V de Cramer et son intervalle de confiance (voir le tableau 1 de l'annexe n°2). Le V de Cramer prend des valeurs entre 0 et 1, où 0 indique une absence d'association et 1 une association parfaite entre deux variables nominales. Avec une valeur de 0,26, le V de Cramer pour l'indicateur de différenciation et le type de travailleur externe montre que l'association est un peu moins forte entre ces deux variables que pour la majorité des autres indicateurs.

Le tableau 27 montre la distribution des valeurs de l'indicateur en fonction de la taille de l'entreprise : alors que les PME ne présentent un niveau élevé de différenciation que dans 21,8% des cas, les grandes entreprises sont 35,7% à se trouver dans cette situation.

Table 26 : Degré de différenciation selon la taille de l'entreprise



Les résultats d'un test d'indépendance du Chi-deux montrent qu'il existe une relation significative entre la taille de l'entreprise et le degré différenciation. Les détails des résultats du test sont donnés au tableau 2 de l'annexe n°2. Afin d'obtenir une mesure de l'ampleur de l'association entre ces deux variables, nous calculons la statistique V de Cramer et son intervalle de confiance (voir le tableau 1 de l'annexe n°2). Le V de Cramer prend des valeurs entre 0 et 1, où 0 indique une absence d'association et 1 une association parfaite entre deux variables nominales. Avec une valeur de 0,14, le V de Cramer pour l'indicateur de différenciation et la taille de l'entreprise montre que l'association est un peu moins forte entre ces deux variables que pour la majorité des autres indicateurs.

3.6 Degré de formalisation

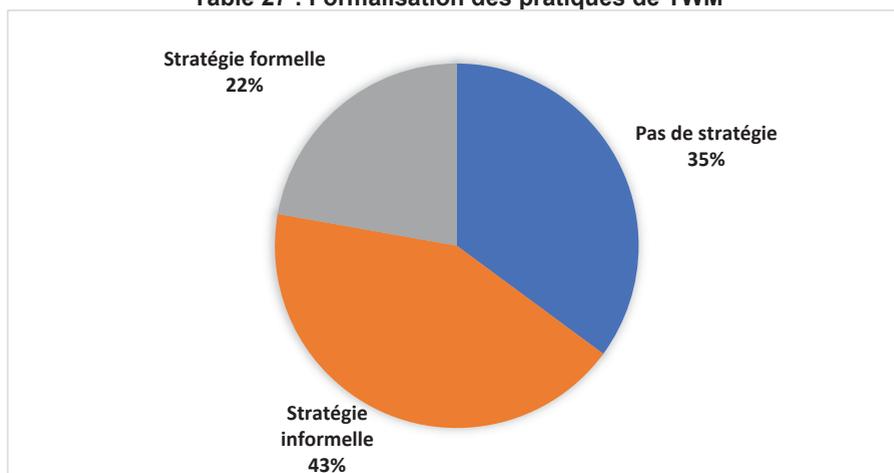
Le degré de formalisation ne constitue pas un indicateur composite puisqu'il s'appuie sur une seule question : « **Votre organisation a-t-elle mis en place une stratégie spécifique pour son recours à des ressources externes ?** ». Les trois modalités de réponses étaient les suivantes :

- oui, formellement (plan stratégique, planning à long-terme, etc.)
- oui, mais cela reste informel
- non

De manière générale, notre enquête fait état d'un manque de politique dédiée à la main-d'œuvre externe : seulement 22% des entreprises ont développé une stratégie formelle, tandis que 43% déclarent avoir une stratégie informelle et 35% pas de stratégie spécifique.

La table n°28 montre les résultats obtenus sur cette question.

Table 27 : Formalisation des pratiques de TWM



Ces résultats modèrent l'engouement annoncé dans la littérature grise envers les initiatives de TWM. Ils tempèrent également les résultats de l'étude réalisée en 2018 par Stuer et ses collègues selon lesquels 34,1% des entreprises avaient développé une stratégie explicite en la matière.

3.7 Analyse par clustering

Les contours du TWM

Les indicateurs créés permettent de comprendre le comportement des entreprises sondées selon les six dimensions du TWM. Dans cette section, nous avons réalisé une analyse statistique par clustering - également appelée « analyse par grappes » - afin de voir s'il existe des groupes de répondants ayant des positions similaires par rapport aux TWM.

Le positionnement des répondants a été réalisé sur base des six dimensions du TWM. Ces six dimensions, que nous appellerons « variables » selon la méthode d'analyse factorielle, s'appuient sur 14 questions de l'enquête. Ces dernières ont fait l'objet d'un codage afin de permettre l'analyse statistique.

La table n°30 détaille le processus entrepris :

- La première colonne reprend les six variables.
- La deuxième colonne reprend les questions utilisées pour établir chaque variable,
- La troisième colonne détaille le système de codage adopté pour chaque question
- La quatrième colonne indique la modalité de réponse retenue en regard du score obtenu.

Table 28 : Analyse factorielle : jeu de variables

Variable (= dimension du TWM)	Questions	Codage	Modalités de réponse en fonction du score
Degré de partage des infrastructures	Les « travailleurs externes » partagent-ils les mêmes locaux que les travailleurs salariés ?	Jamais : 0 Parfois : 0 Oui, de manière permanente : 1	Score 0-1 : Faible Score 2-3 : Elevé
	Les « travailleurs externes » utilisent-ils les mêmes outils informatiques que les travailleurs salariés ?	Non : 0 Avec restrictions : 0 Sans restriction : 1	
	Les « travailleurs externes » ont-ils accès aux centres de ressources/d'expertise de votre organisation ?	Pas d'accord : 0 Pas du tout d'accord : 0 D'accord : 1 Totalement d'accord : 1	

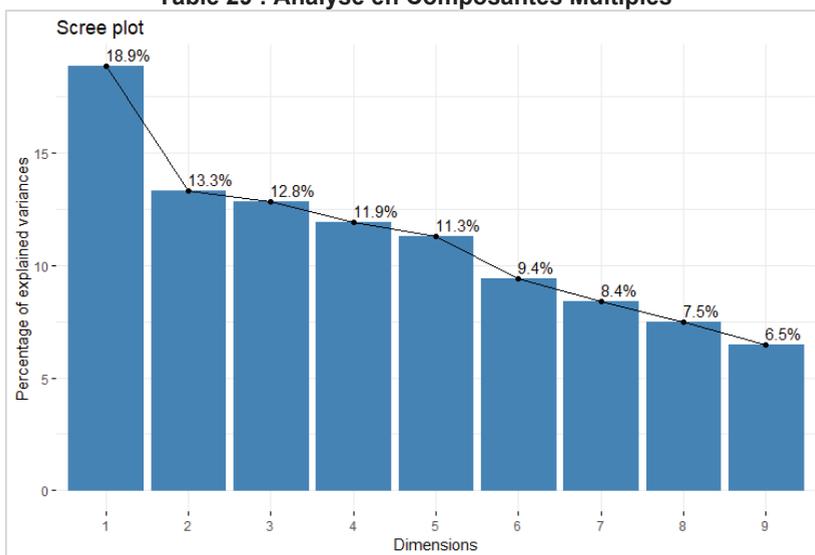
Degré de centralisation	Qui assure l'organisation du travail des travailleurs externes ? (Service RH: 1 Autres cas : 0	Score 0 : Décentralisé Score 1 : Variable Score 2 :
	Qui est en charge des aspects RH des travailleurs externes ?	Service RH : 1 Autres cas : 0	Centralisé
Degré de socialisation	Mon organisation réalise des efforts spécifiques pour que les « travailleurs externes » s'y identifient (par exemple, via un programme d'onboarding)	Pas du tout d'accord : 0 Pas d'accord : 0 Autres réponses : 1	Score 0 : Faible Score 1 : Moyen Score 2 : Elevé
	Mon organisation développe une politique de fidélisation envers les « travailleurs externes »	Pas d'accord : 0 D'accord : 1	
Degré de conformité organisationnel	Les « travailleurs externes » jouissent-ils d'une grande autonomie dans l'organisation de leur travail ?	Pas du tout d'accord : 1 Pas d'accord : 1 Autres réponses : 0	Score 0-1 : Faible Score 2-3 : Elevé
	Les « travailleurs externes » doivent-ils respecter un rythme précis afin de se coordonner avec les autres travailleurs de l'organisation ?	Pas du tout d'accord : 0 Pas d'accord : 0 Autres réponses : 1	
	Les « travailleurs externes » doivent-ils respecter un ordre de tâches précis afin de se coordonner avec les autres travailleurs de l'organisation ?	Pas du tout d'accord : 0 Pas d'accord : 0 Autres réponses : 1	
Degré de différenciation	Votre organisation accorde-t-elle plus d'attention ou moins d'attention aux travailleurs externes qu'aux autres travailleurs ?	Autant d'attention : 0 Autres réponses : 1	Score 0-1 : Faible Score 2-3 : Elevé
	Un service spécifique est-il en charge des travailleurs externes ?	Oui : 1 Non : 0	
	Le monitoring de ces travailleurs externes fait-il l'objet d'une procédure particulière ou est-il inexistant, au contraire des travailleurs classiques ?	Monitoring intégré : 0 Non existant comme pour les TI : 0	

Procédure
spéciale : 1
Pas de
procédure au
contraire des
TI : 1

Degré de formalisation	Votre organisation a-t-elle mis en place une stratégie spécifique pour son recours à des ressources externes ?	oui, formellement : stratégie formelle	pas de score car une seule question)
		oui, mais cela reste informel : stratégie informelle	
		non : pas de stratégie	

Dans un premier temps, une analyse factorielle (Analyse en Composantes Multiples) a été réalisée afin de synthétiser l'information contenue dans les six variables sur un ou plusieurs facteurs.

Table 29 : Analyse en Composantes Multiples



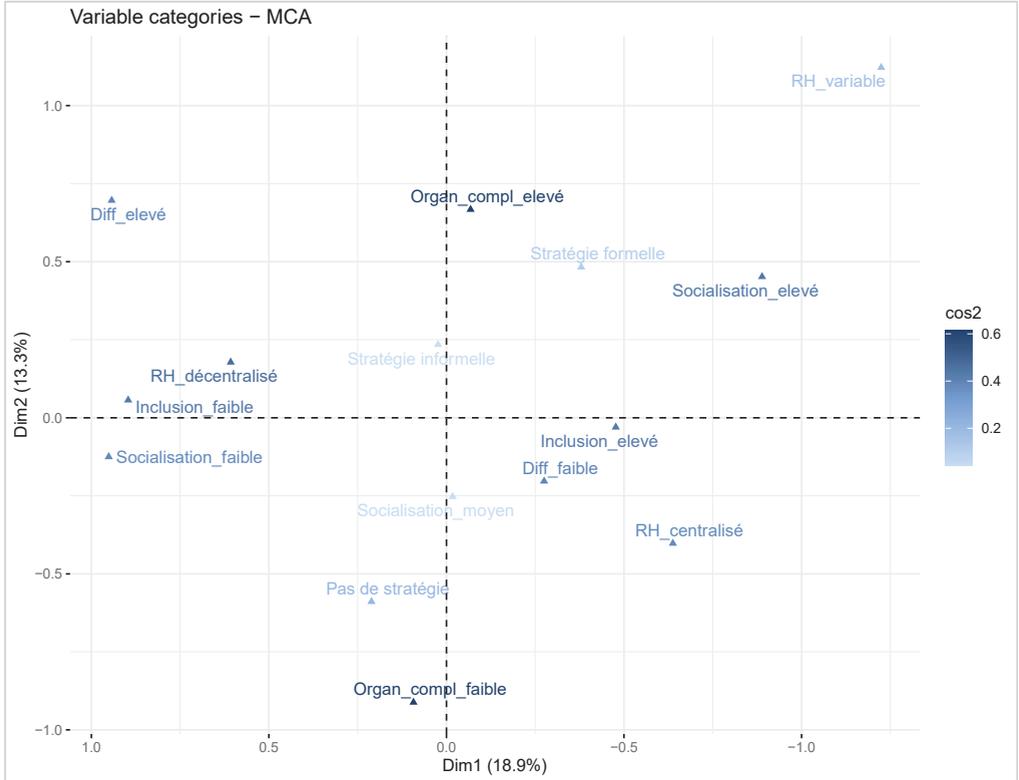
Les résultats présentés dans la table n°31 montrent qu'un premier facteur explique 18,9% de la variance dans le jeu de données, un deuxième facteur explique quant à lui 13,3% de cette variance, etc. Afin de déterminer le nombre de facteurs idéal à retenir, nous avons analysé les résultats obtenus en gardant respectivement un, deux puis trois facteurs. Le résultat de ce travail comparatif nous a amené à retenir deux facteurs car ceux-ci sont riches en interprétation au regard de notre revue de littérature.

L'analyse de l'influence des 6 variables sur ces deux facteurs nous apprennent en effet que :

- Le premier facteur est fortement influencé par les réponses liées à une différenciation faible, une forte centralisation, un fort partage des infrastructures et une forte socialisation. **En s'appuyant sur la revue de littérature relative aux dimensions du TWM, ce groupe de variables peut être interprétés comme illustrant le degré d'inclusion du TWM, faisant écho aux résultats de notre premier chapitre.**
- Le second facteur est corrélé au niveau de formalisation de la stratégie vis-à-vis des travailleurs externes et au niveau du recours à la conformité organisationnelle. **Ce groupe de variables permet de saisir que le degré de maîtrise du TWM, que nous n'avions pas identifié en tant que tel dans notre revue de littérature initiale, alors qu'il apparait être une deuxième dimension importante pour caractériser le comportement managérial des entreprises étudiées.**

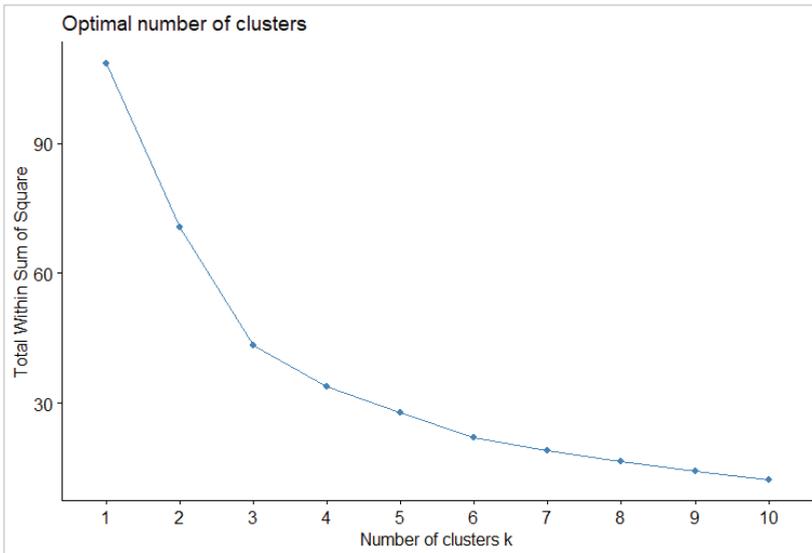
Le graphique repris dans la table n°32 montre plus en détail l'influence des six variables sur les deux facteurs retenus.

Table 30 : Influence des six variables sur les deux facteurs



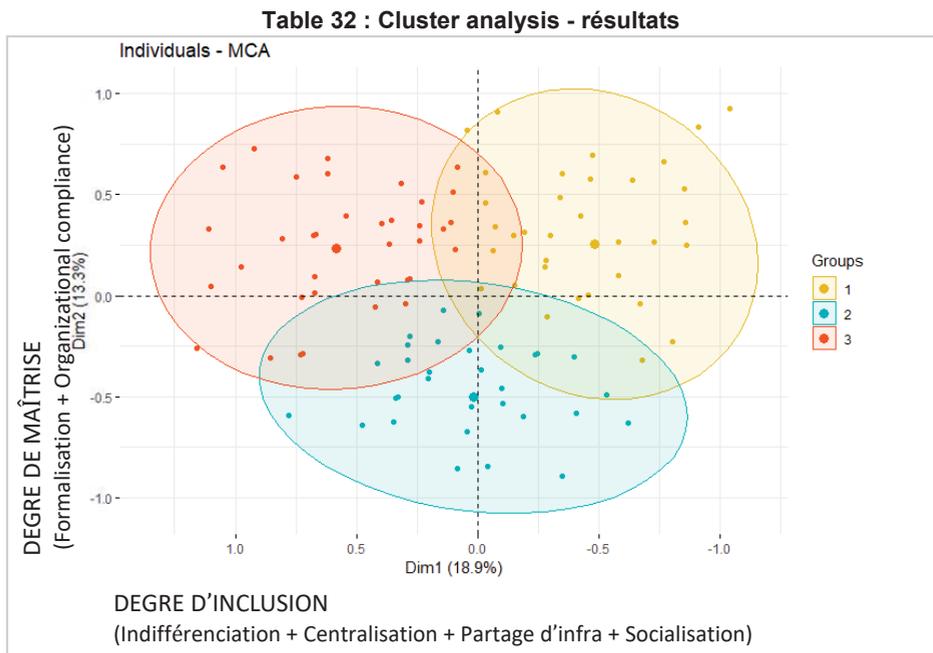
Dans un second temps, nous sommes repartis de l'analyse factorielle pour réaliser une analyse en clustering hiérarchique. L'objectif est de définir le nombre optimal de clusters par rapport aux deux facteurs créés en analysant la similarité interne des groupes (calculée par la *Total Within Sum of Squares*). L'analyse, illustrée dans la table n°33, nous montre qu'après trois clusters, le gain en similarité interne devient négligeable, ce qui suggère de se limiter à ce nombre de clusters.

Table 31 : Nombre optimal de clusters



Trois profils type en matière de TWM

Le graphique suivant, en table n°34, illustre le résultat de la démarche. Il montre le positionnement de ces trois clusters par rapport aux deux dimensions créées par l'analyse factorielle.



Groupe 1 = Les dynamiques

Indifférenciation forte

- *Centralisation*
- *Partage fort des infrastructures*
- *Socialisation forte*
- *Formalisation assez forte*
- *Organizational compliance assez forte*

On voit que le cluster 1 se compose d'entreprises ayant un score assez élevé sur les deux facteurs. Ils représentent 35% de l'échantillon (84 répondants sur 239). Le groupe 1 est donc caractérisé par de hauts niveaux d'indifférenciation, de centralisation, de partage des infrastructures, de socialisation, et assez élevé en matière de formalisation et de conformité organisationnelle. Il s'agit du groupe **des dynamiques** en matière de TWM.

Groupe 2 = Les pragmatiques

- *Indifférenciation moyenne*
- *Centralisation moyenne*
- *Partage moyen des infrastructures*
- *Socialisation moyenne*
- *Formalisation faible*
- *Organizational compliance faible*

Le cluster 2 se compose d'entreprises ayant un score moyen sur le premier facteur et faible sur le second. Il représente 29% de l'échantillon (70/239). Ce groupe 2 est donc caractérisé par des niveaux moyens en matière de différenciation, de centralisation, de partage des infrastructures, de socialisation, tout en ayant des niveaux faibles en matière de formalisation et de conformité organisationnelle. Il s'agit du groupe **des pragmatiques** en matière de TWM.

Groupe 3 = Les transactionnels

- *Indifférenciation faible*
- *Décentralisation*
- *Partage faible des infrastructures*
- *Socialisation faible*
- *Formalisation assez forte*
- *Organizational compliance assez forte*

Le cluster 3 se compose d'entreprises ayant un score faible sur le premier facteur et assez élevé sur le second facteur. Il représente 36% de l'échantillon (85/239). Ce groupe 3 est donc caractérisé par une différenciation forte, une décentralisation, un partage faible des infrastructures, une socialisation faible, mais une formalisation et de conformité organisationnelle de niveau moyen. Il s'agit du groupe **des transactionnels** en matière de TWM.

Enfin, l'analyse des liens entre ces trois clusters et les autres variables de l'étude nous montre, en table n°35, qu'il existe des corrélations entre les clusters et deux variables indépendantes : le type de travailleurs externes employés et la taille des entreprises. Les tests Khi-deux de Pearson sont repris en annexe n°2.

Table 33 : Croisement entre les clusters et les variables indépendantes

		DYNAMIQUES (1)	PRAGMATIQUE S (2)	TRANSACTIONN ELS (3)
		% colonne de couche sur N	% colonne de couche sur N	% colonne de couche sur N
type_trava illeur	intérimaires	44,9%	12,7%	11,3%
	indépendants	40,4%	70,9%	40,8%
	salariés d'entreprise sous-traitantes	11,2%	12,7%	43,7%
	travailleurs de plateforme/flexijobs	3,4%	3,8%	4,2%
PME_ou_ non	PME	57,3%	54,4%	42,3%
	Grande	42,7%	45,6%	57,7%

Au niveau du type de travailleurs externes occupés :

- le groupe des dynamiques (cluster 1) emploie surtout des travailleurs intérimaires (44,9%) et des indépendants (40,4%). Ils emploient très peu de salariés d'entreprises sous-traitantes (11,2%) et encore moins de travailleurs de plateformes/flexijobs (3,4%)
- le groupe des pragmatiques (cluster 2) emploient une très grande proportion de travailleurs indépendants (70,9%). Ils emploient peu d'intérimaires (12,7%) et de salariés d'entreprises sous-traitantes (12,7%) et très peu de travailleurs de plateformes (3,8%)
- le groupe des transactionnels (cluster 3) est associé à une plus grande proportion de travailleurs d'entreprises sous-traitantes (43,7%) et d'indépendants (40,8%)

Par ailleurs, il est intéressant de constater que le cluster trois comprend une plus grande proportion d'entreprises de grande taille (57,7%), alors que la situation est inverse pour le cluster 1 (42,7%) et le cluster 2 (45,6%).

CHAPITRE 4 : PARTAGE DES ROLES ENTRE DRH ET AUTRES ACTEURS DANS LES PRATIQUES DE TOTAL WORKFORCE MANAGEMENT

Le quatrième chapitre vise à enquêter sur les jeux d'acteurs autour de la prise en charge du TWM. La démarche est ici de nature qualitative et s'appuie sur trois monographies. Les trois cas ont été sélectionnés parmi 20 entreprises approchées afin d'illustrer le résultat de l'analyse par clustering :

- *Lightelec appartient au cluster des dynamiques,*
- *PharmaPlus à celui des transactionnels*
- *et LocalNews à celui des pragmatiques.*

Dans un premier temps, nous présentons les trois cas en structurant l'information par les six dimensions du TWM identifiées dans notre revue de littérature. Cette structuration permet de placer chaque entreprise sur le graphique reprenant les clusters obtenus dans le chapitre précédent. Enfin, chaque cas est analysé au regard des enjeux RH identifiés dans le premier chapitre de cette thèse.

4.1 Etudes de cas

LightElec

Présentation de l'entreprise et de son environnement

LightElec est une société belge active dans le secteur de l'énergie. Elle est née en 2003 de l'initiative de deux collègues qui ont décelé dans la libéralisation du marché de l'énergie belge l'opportunité de créer une nouvelle offre positionnée sur l'énergie verte. Pour eux, LightElec est LA solution pour développer une croissance économique et sociale locale, tout en préservant la planète.

Dès ses débuts, l'entreprise se veut différente, elle souhaite cultiver un esprit rebelle et bousculer un marché de l'énergie jusque-là très traditionnel. Au-delà d'un esprit vert, la société se développe en mode start-up, organise de petites équipes polyvalentes et peu structurées, capables de répondre rapidement aux vagues de nouveaux clients séduits par les innovations commerciales de LightElec, comme la suppression des frais de résiliation pour tous ses clients résidentiels dès 2011.

La culture LightElec se développe. Son slogan « LightElec, Energie verte, belge et moins chère » apparaît partout dans l'entreprise et est repris dans toutes ses communications, tant internes qu'externes. L'entreprise accorde beaucoup d'importance au leadership. Chaque responsable a un rôle à jouer dans la diffusion quotidienne des valeurs de l'entreprise.

Afin de répondre à sa croissance, tout en évitant des coûts de recrutement élevés, LightElec engage des jeunes de la région liégeoise, sans réclamer de hauts diplômes, et leur propose de prendre rapidement des postes à responsabilités, quitte à ce qu'ils prennent des risques et commettent des erreurs. « L'échec est une forme d'apprentissage » nous dira le DRH.

L'entreprise croît rapidement, de sorte qu'elle devient vite le n° 3 des fournisseurs d'énergie en Belgique, avec 10% de part de marché en 2010. Elle se lance également sur le marché français. Ce développement réclame un processus de structuration interne et de professionnalisation. Les deux fondateurs décident alors de se retirer de la gestion journalière et de confier cette dernière à un nouveau CEO, ancien directeur des ventes d'une entreprise concurrente. Celui-ci lance une série d'audits, restructure les départements et décide d'une formalisation des pratiques et méthodes de travail. Il décide également de recruter des profils externes pour des postes managériaux. Jusque-là, l'entreprise faisait peu appel à des travailleurs extérieurs pour ces fonctions managériales, si ce n'est à un travailleur partagé dans le cadre d'un groupement d'employeurs.

La culture d'entreprise évolue. Un travail de définition des valeurs est réalisé collectivement et aboutit à l'identification de 5 valeurs clés : transparent, vert, humain, agile et local. Leur concrétisation dans la vie de l'entreprise est appuyée par la mise en place d'outils au service de ces valeurs :

- le Comité de transparence, qui réunit des travailleurs élus parmi leurs pairs, et qui est chargé de favoriser la communication interne ;
- le *weekly*, un message vidéo hebdomadaire du CEO répondant aux questions recueillies par le Comité de transparence ;
- le réseau social d'entreprise, véhiculant des informations de toutes sortes, utilisé tant par les travailleurs pour faire remonter de l'information (ex. : une photo du gros SUV garé sur deux places de parking et appartenant à un nouveau directeur, ce qui amène ce dernier à déplacer son véhicule et à s'excuser publiquement) que pour transmettre de l'information de la direction, pour organiser des sondages d'opinion sur de nouvelles mesures RH, etc.

De 2013 à 2016, l'entreprise continue de croître. En France, elle passe de 1.000 à 80.000 clients grâce à l'obtention d'un contrat majeur avec le groupement d'achat UFC. En Belgique, LightElec décide de diversifier ses services et crée de nouvelles filiales spécialisées dans l'isolation des bâtiments, la fourniture de pellets de chauffage et l'entretien des chaudières de ses clients. L'objectif est triple : garder en interne l'esprit entrepreneurial malgré la professionnalisation de la structure, fidéliser sa clientèle et trouver des débouchés à plus forte valeur ajoutée que la fourniture d'électricité, très concurrentielle. En 2014, l'entreprise décide également de racheter son principal fournisseur informatique, la société *HomeX*. Les travailleurs de cette dernière intègrent l'organisation LightElec, tout en gardant leur contrat de travail *HomeX*. Ces évolutions nécessitent des moyens financiers nouveaux afin de faire face à des besoins de trésorerie croissants et à une exposition plus grande au risque. Elle fait alors entrer deux sociétés régionales de capital-risque. Ces nouveaux investisseurs réclament le développement de nouveaux outils de *reporting* internes, ce qui participe à la poursuite de la professionnalisation de la gouvernance de l'entreprise, de ses modes de prises de décision, de gestion et de financement.

En juin 2016, le Comité de transparence est sollicité pour réfléchir à la communication interne d'un événement majeur : le rachat de LightElec par le groupe français X. Une vidéo hebdomadaire – appelé *weekly spécial* - est diffusée. Le CEO annonce le rachat, et justifie le choix de X par un moindre risque de pertes d'emploi – X était peu actif sur le marché de l'énergie résidentiel, les synergies possibles sont faibles - par la garantie du maintien du siège social à Liège pendant 5 ans et par les moyens financiers de X permettant à LightElec de

réaliser ses ambitions. Ce rachat provoque une onde de choc, en interne comme à l'externe, en raison de l'apparent antagonisme des valeurs entre une entreprise verte et locale et un grand groupe international qui doit sa puissance à l'exploitation de l'énergie fossile. Certains clients rompent leur contrat, quelques travailleurs quittent l'entreprise. LightElec lance alors un projet sur ce choc des valeurs, et se fait accompagner par un centre de recherche en gestion, avec lequel le DRH a pris l'habitude de collaborer. Le projet montre qu'au final les valeurs sont perçues comme davantage complémentaires qu'opposées. Certaines victoires symboliques – le retour des vélos en libre-service après une première interdiction venant du groupe - permettent également à la direction d'annoncer que ce n'est pas X qui va changer LightElec, mais l'inverse !

Blended workforce

En mai 2021, LightElec compte environ 350 collaborateurs, dont plus de 80 travailleurs externes. La plupart de ces derniers sont des salariés d'entreprises sous-traitantes (voir plus bas), les autres sont freelances. Très peu sont intérimaires car le système est perçu comme trop onéreux.

Nous évitons d'engager des travailleurs intérimaires car cela coûte cher. Nous préférons employer directement des travailleurs sous contrat à durée déterminée. Mais si nous devons faire appel à des travailleurs intérimaires, c'est pour trouver le bon profil. Nous le considérons alors comme s'il était un employé. Dès que nous voyons qu'il convient, nous payons des honoraires à l'agence et lui proposons un contrat à durée déterminée. (LightElec1 ; DRH)

La proportion de « blended workforce » varie en fonction des départements, allant d'une majorité d'externes dans le département IT (70%) à une minorité dans le département opérations (5%). Le service RH intègre ces ressources externes dans leur base de données des travailleurs disponibles dans l'entreprise. Il dispose ainsi d'une certaine visibilité sur le nombre de travailleurs présents, même si ces informations ne font pas l'objet d'un suivi systématisé. Cette base de données n'est pas partagée avec l'encadrement de l'entreprise, de sorte que les managers doivent régulièrement s'enquérir auprès du service RH afin de connaître la structure des membres de leur service.

Dans la majorité des cas, le statut est le fruit d'un choix délibéré du travailleur lors de l'embauche. Pour les fonctions critiques telles que l'encadrement, l'expertise ou la gestion de projets, les travailleurs sont en effet en position de force sur le marché et imposent donc soit un statut indépendant, soit de passer via un intermédiaire afin de dépasser les barèmes salariaux de LightElec, considérés comme trop bas en regard du marché. Toutefois, il arrive alors que le travailleur externe considère la situation comme subie :

Un des externes m'a dit plusieurs fois qu'il subissait le statut d'indépendant. Ça avait pourtant été discuté et considéré comme seule solution pour répondre à ses attentes salariales. (LightElec9, Directeur)

Avec le temps, certains freelances souhaitent aussi évoluer dans leur statut et devenir salariés.

Etre salarié est un confort ; tu ne dois pas passer plein de temps à faire l'administration de ta société, (...) à t'assurer en responsabilité civile pour te couvrir en cas d'erreur professionnelle (...) Au-delà, ce n'est plus une sécurité d'emploi. Ok, tu as un préavis plus long mais (...) on met nous-même de l'argent de côté pour se retourner en cas de fin de contrat dans la semaine donc c'est pareil... (LightEle10, Directeur)

D'autres externes prestant via un intermédiaire peuvent également souhaiter devenir salariés LightElec.

... pour avoir moins de pression, pour avoir des horaires plus classiques et une charge de travail plus soutenable. Car auparavant, non seulement j'avais ma journée de prestation chez le client mais en plus plein d'activités de prospection, de gestion d'équipe, etc. pour mon employeur. (LightElec5, Team Leader)

Enfin, certains travailleurs décident de quitter l'entreprise. Il semble à ce propos que le taux de turn-over serait important, surtout dans certaines fonctions liées à l'IT.

Aujourd'hui, les millennials décident de rester ou de partir en fonction de leur intérêt du moment. Quand on parle de les développer pour qu'ils restent, c'est le contenu du job qui compte. Il y en a peu qui veulent une carrière hiérarchique. Ceux-là, on les repère et on les fait progresser par opportunité. (LightElec11, Directeur)

Les intermédiaires sur le marché du travail

Parmi les plus de 80 travailleurs externes que compte l'entreprise, seul un cinquième intervient directement avec l'entreprise via leur statut de freelance. La plupart sont donc des consultants postés via une entreprise intermédiaire (Altran, Ngage, etc.). Ces intermédiaires sont nombreux et ne font pas l'objet d'une recherche d'homogénéisation ou de rationalisation de la part de LightElec. L'entreprise recourt à de tels intermédiaires par opportunisme, lorsque le profil recherché est très peu disponible sur le marché ou lorsque le besoin porte sur des métiers très spécifiques.

Lorsqu'elle fait appel à de tels intermédiaires, les pratiques sont davantage formalisées que pour les freelances.

Les entreprises avec lesquelles nous travaillons, une trentaine, emploient des travailleurs, souvent des freelances. Leur nombre fluctue très rapidement en fonction de l'activité... Et pour eux, nous avons élaboré un contrat cadre, il y a plusieurs pages, dont un code de déontologie qui explique clairement ce que l'agent peut et ne peut pas faire. (LightElec14, Team Leader)

Ils centrent leur rôle sur l'appariement entre offre et demande de main-d'œuvre. Au-delà, ils offrent peu d'activités de support ou de conseils spécifiques. Les liens entre les travailleurs externes et leur employeur juridique sont ainsi plutôt ténus.

Les contacts sont rares, le suivi est faible et se limite au mieux à un bref contact tous les mois plus une rencontre physique tous les 2 mois. (LightElec 2, travailleur externe)

Toutefois, certains intermédiaires, les plus réputés, réalisent effectivement une évaluation régulière de leurs travailleurs placés chez LightElec.

Il y a l' "Annual Appraisal" en octobre durant lequel le passé et l'avenir sont abordés sur base d'objectifs individuels. (LightElec 6, travailleur externe)

La direction de LightElec serait pourtant intéressée par davantage d'implication de la part de ces intermédiaires.

On demande aux sous-traitants d'organiser un parcours professionnel pour leurs travailleurs clés. Nous sommes d'accord pour passer par ces intermédiaires, alors qu'ils sont chers, s'ils ont le bon profil. Mais ces entreprises n'investissent pas assez dans leur personnel. Ils placent puis ils disparaissent ; alors on leur propose des opportunités. Ils commencent comme junior, puis medior et senior. Nous leur proposons des défis progressifs. (LightElec11, Directeur)

Le dialogue social

En matière de dialogue social, l'entreprise pratique la politique de la porte ouverte. En cas de difficulté ou de demande particulière, les travailleurs sont encouragés à s'adresser directement à leur manager de proximité afin d'essayer de trouver une solution sur mesure. Cette expression directe est également soutenue par la culture d'entreprise favorisant le tutoiement et la proximité entre les LightElecien, quelle que soit leur position dans l'entreprise ou leur statut. Enfin, la société a mis en place plusieurs outils facilitant la communication entre la direction et les membres du personnel : réunions bilatérales one-to-one, réunions de service POP, réseau social d'entreprise et les « weekly », déjà mentionnés, dont une partie du temps est consacrée à répondre aux questions issues du terrain.

En matière de collectif de travailleurs, les syndicats sont très peu présents dans l'entreprise. Ils ne le sont même pas du tout au sein de la filiale HomeX qui n'a pas atteint les seuils légaux.

Les syndicats veulent plus de salariés, moins de CDD et moins de freelances. Mais ils ne sont pas au taquet...et c'est très bien comme cela. (LightElec1, DRH)

Les organisations syndicales soutiennent la déléguée en place. Ils lui donnent des conseils juridiques, financent la défense en justice en cas de harcèlement... Mais ils ne sont pas influents, ça ne fonctionne que pour les situations individuelles. (LightElec6, travailleur externe)

En fait, on les voit pas trop, on sait pas trop ce qu'ils font de concret chez LightElec. (LightElec4 - travailleur interne)

Du point de vue syndical, peu de démarches sont entreprises pour représenter les travailleurs externes, au-delà des questions liées à la sécurité et à la santé sur le lieu de travail. Trois éléments sont avancés par le permanent syndical rencontré pour expliquer cette situation. Tout d'abord, les travailleurs externes ne sont globalement pas en demande d'être soutenus par les organisations syndicales ; à tout le moins tant que leur situation de travail ne se dégrade pas. Ensuite, les délégations syndicales sont déjà fortement sollicitées par les demandes croissantes, car de plus en plus souvent individuelles, des travailleurs salariés, ce qui laisse peu de temps pour approcher ce type de travailleurs externes. Enfin, les délégués craignent de ne pas être en mesure de répondre aux attentes spécifiques de ces travailleurs.

On manque d'outils pour les défendre. On ne va pas prendre une cotisation de leur part sans savoir si on sera à même de répondre à leurs besoins. (LightElec 17 – Permanent syndical)

Pour répondre aux éventuelles attentes d'expression collective des travailleurs, la société a également mis en place le Comité de Transparence. Il est composé de travailleurs élus informellement par leurs pairs et rencontre régulièrement la direction pour faire remonter les attentes du terrain. S'il s'adresse bien à l'ensemble des travailleurs, salariés ou non, les travailleurs externes semblent critiqués vis-à-vis de ce Comité.

Le Comité de transparence pose toutes les semaines la même question : pourquoi limiter les contrats à des CDD ? Quand c'était une startup ok Mais maintenant, vu que X a racheté... C'est une grosse boîte, c'est incompréhensible et c'est dommage. Le rôle de ce comité, c'est poser des questions qui dérangent. Mais c'est très opaque ce comité de transparence (rire), le management choisit les questions qui peuvent remonter jusqu'à la direction, la direction répond avec une langue de bois... C'est un peu du dialogue social... Ils peuvent demander des chiffres. Mais ils ont pas de pouvoir, c'est du marketing, de la comm'. On n'a jamais eu de vraies réponses du comité de transparence ; hormis les fruits à disposition... pour lequel la direction est heureuse de donner moult détails. Il y a des rumeurs sur les jeux de pouvoir, les règles pour être dans ce comité. Ils disent que c'est par cooptation, ... mais c'est du copinage. (LightElec6 - Travailleur externe)

Le Total Workforce management

Partage d'infrastructure

Les travailleurs externes sont tenus de prêter au sein des locaux de LightElec. Présents dans tous les services de l'organisation, ils occupent les mêmes postes et les mêmes bureaux que les travailleurs salariés.

Peu importe leur statut. Mais ils doivent être physiquement sur site. (LightElec11 - Directeur)

Le service RH leur met à disposition un ordinateur portable et ils ont accès aux mêmes bases de données, et aux mêmes ressources que s'ils étaient liés à l'organisation par un contrat de

travail salarié. En fait, il n'existe aucun signe de leur statut particulier, à tel point que personne ne peut distinguer, au sein de l'entreprise, les travailleurs internes (salariés) de ceux externes.

Toutefois, comme l'indique l'extrait suivant, si la plupart des travailleurs externes acceptent de prêter au sein de l'entreprise, comme des salariés, d'autres s'y refusent.

Les consultants ne doivent pas utiliser le système de pointeuse. Comme il y avait des rumeurs sur un "tire-au-flanc" qui n'était pas performant, je suis allé le trouver. Et il m'a dit qu'il avait une obligation de résultat... Je ne sais pas non plus s'ils doivent travailler dans le bâtiment, comme les salariés. Le travail à domicile est interdit chez nous mais si leur employeur les autorise à le faire, on ne peut rien dire... ça crée de la jalousie (LightElec9 - Directeur).

Certains intermédiaires alignent les conditions de travail de leurs salariés à celles du client.

Altran n'est pas opposé au télétravail mais LightElec si, et donc il faut respecter la règle du client, c'est dans mon contrat. (LightElec6 – Travailleur externe)

Il existe également une pression morale pour que la présence dans les locaux de LightElec s'aligne sur les horaires des salariés

Les externes peuvent officiellement faire comme ils veulent mais quand ils arrivent à 10h, quand ils font du télétravail, etc. ça crée des tensions. (LightElec7 - Team leader)

Centralisation

LightElec fait partie des entreprises où la direction RH est considérée comme très influente. Le service compte une dizaine de collaborateurs. L'ancien DRH était présent depuis les débuts de l'entreprise et l'a quitté en 2021. Ayant vécu toutes ces grandes évolutions, il était considéré comme le bras droit du CEO. Au-delà d'une personnalité affirmée, ce pouvoir semblait résulter de sa maîtrise des budgets de personnel pour l'ensemble de l'entreprise.

Il y a peu de transparence au niveau RH, on n'est pas maître de nos ressources et budget. C'est assez déroutant. C'est un pouvoir historique donné au DRH, sorte de contre-pouvoir. Dans d'autres entreprises, les RH sont des boîtes aux lettres. Ici, c'est l'inverse, les RH sont omnipotents dans le business. (LightElec9 - Directeur)

Bien que non issu d'une formation juridique, l'ancien DRH détenait une grande maîtrise du cadre légal lié à la gestion des ressources humaines en général ; dont la législation relative au recours à des travailleurs externes. Il était par ailleurs très sensible aux modes managériaux visant à placer le travailleur au centre de l'entreprise et à faire en sorte que ses intérêts soient alignés aux valeurs de l'organisation.

Depuis son départ vers de nouvelles fonctions au sein du groupe, un nouveau responsable a pris la tête du service. Son mode de fonctionnement diffère quelque peu.

Sa vision RH est plus proche du collaborateur et de ses besoins. Il est plus ouvert en matière de télétravail, d'horaires flexibles, de conciliation vie privée/vie professionnelle, etc. D'une manière générale, lorsqu'il prend une initiative, il va prendre en compte les besoins du collaborateur. Il est plus posé et arrive autant à ses fins mais de manière différente. (LightElec11 – Employé RH)

Cette évolution ne semble pas avoir changé la position du service dans la prise de décision au niveau des budgets personnel qui sont toujours centralisés au sein du service RH. Ainsi, lorsqu'un directeur souhaite engager du personnel, ou maintenir un travailleur en CDD, il ne dispose pas d'un budget spécifique.

Je dois aller demander au service RH ... Chaque année je dois me battre pour transformer des contrats CDD en CDI. C'est seulement si le profil est bon, si le travailleur est performant, bilingue si requis, irréprochable dans l'attitude, et engagé à garder la même fonction sur du long terme, que la transition est possible. (LightElec9 - Directeur)

Au-delà des aspects budgétaires, le service RH a pour intention de déployer une politique RH homogène au sein de l'institution. Par exemple, l'outil « POP » est un système de fixation d'objectifs trimestriels que chaque manager doit employer avec l'ensemble de son équipe, travailleurs internes et externes. Pour les travailleurs externes, ces objectifs doivent non seulement répondre aux objectifs généraux du service, mais également à la feuille de route qui est coconstruite entre le management et l'externe au début de chaque contrat.

Toutefois, sur le terrain, la situation est assez contrastée puisque d'une part certains managers ne trouvent pas le temps de réaliser l'exercice et que d'autre part certains travailleurs (internes et externes) refusent de s'y engager réellement. Pour faire face à ce type d'écart, le service RH a mis en place depuis peu un système de *HR business partners* : plusieurs membres du service RH ont comme fonction principale d'être le point de contact privilégié d'un ou plusieurs autres services. Ils organisent des réunions régulières avec les responsables de ces départements afin de s'assurer que les obligations RH des managers sont bien respectées.

En tant que manager, je suis en étroite relation avec le département des RH. J'ai un HR business partner avec qui j'organise des réunions toutes les deux semaines et nous discutons de la manière de gérer ces travailleurs externes.
(LightElec14 – Team Leader)

La gestion des travailleurs, internes comme externes, est ainsi menée de manière centralisée par le service RH. Pour les externes, si le service RH reste le point de contact pour eux, les relations sont toutefois plus limitées que pour les salariés. Le département s'occupe de la gestion contractuelle avec des adaptations au cas par cas des modalités de la prestation. Au-delà, les initiatives RH sont limitées surtout lorsque la relation de travail est de nature triangulaire.

Nous n'allons pas les payer pour la formation à la certification car nous ne sommes pas leur employeur. Nous leur suggérons de demander à leur patron de la payer... Mais je ne suis pas sûr qu'ils accepteraient tous (LightElec8 – Team Leader)

En revanche, le service RH s'occupe moins de la gestion opérationnelle des travailleurs externes. Celle-ci est assurée directement par les *team leaders* et, indirectement, par le directeur en charge du service dans lequel le travailleur externe se trouve. Un certain nombre de principes ont été mis en place par le service RH, comme l'utilisation de méthodes de gestion de projet, ou des méthodes de coordination entre services de type « vis-ma-vie ».

Ces principes ne font pas l'objet de formalisation, ce qui prête à interprétations différentes selon les services. Ainsi, la direction RH demande que les *team leaders* organisent des réunions bilatérales avec chaque membre de leur équipe. Vu la latitude laissée aux managers, ces « *one-to-one* » ont lieu de manière plus ou moins régulière, selon un rythme spécifique à chaque service : toutes les deux semaines de travail dans certains services comme en IT, tous les mois dans d'autres, voire de manière ad hoc et uniquement en cas de besoin dans certains services. Tous les travailleurs sont concernés par ces réunions, quel que soit leur statut.

Notons qu'un service achat existe depuis peu au sein de l'entreprise. Le service consacre jusqu'ici son temps à formaliser et harmoniser les relations avec tous les fournisseurs de l'entreprise, ainsi qu'à assurer un paiement rapide des travailleurs externes. Au-delà, ils ne contribuent pas au TWM.

Socialisation

LightElec est une entreprise qui accorde beaucoup d'importance à sa culture d'entreprise et qui veille à ce que ses travailleurs, internes comme externes, se l'approprient dès leur arrivée.

On leur dit : venez travailler chez nous, comprenez notre site, notre méthode agile et devenez mentalement LightElecien ; oubliez d'où vous venez.
(LightElec11 - Directeur)

Le processus d'*onboarding*, regroupant les nouveaux travailleurs de tous types, est très développé. Chaque nouveau travailleur reçoit un pack de bienvenue et est accompagné durant la première semaine de sa présence chez LightElec. Ce programme, appelé « Energy Academy » est un parcours composé de 12 modules de formation sur la culture de l'entreprise, sur sa stratégie, sur les spécificités du service de destination, sur la législation du secteur, etc. Ces activités se font en séances collectives, via e-learning et/ou en écolage sur le tas.

Durant la mission de l'externe, les actions de socialisation sont également nombreuses et régulières. Il existe, par exemple, des cycles de réunions de type "interview" où les travailleurs (internes et externes) d'un même service échangent sur des thématiques jugées prioritaires par la direction, telles que sur la culture d'entreprise et les valeurs de la société. Elles visent à créer un collectif soudé de travailleurs de divers horizons et réunis sous le terme de « LightElecien ».

Nous recevons le pack de bienvenue, nous avons accès à toutes les activités, ça tourne beaucoup autour de la nourriture pour l'instant, un foodtruck, un barbecue, des boissons. Mais je n'ai pas tout à fait le même rapport hiérarchique que si j'étais salarié. J'ai des formations obligatoires sur les règles à respecter, sur des sujets qui les stressent comme l'achat d'énergie, mais j'ai quand même moins de contraintes que si j'étais salarié. (LightElec14 – Team Leader)

L'esprit d'équipe est également transmis dans diverses dynamiques au sein des départements. Par exemple, certains services ont adopté la méthode agile « Scrum » qui prévoit une alternance de « runs » où le travailleur évolue en relative autonomie sur base d'objectifs fixés collectivement et de temps de coordination où le groupe – appelé *squad* - vérifie l'atteinte de ces objectifs.

L'entreprise communique également régulièrement sur la performance de l'entreprise et insiste sur la concurrence vive au sein du secteur pour justifier les pratiques de flexibilité des ressources humaines.

Cependant, lorsque la fin du contrat approche, la position officielle de l'entreprise est de ne pas essayer de stabiliser le travailleur externe. Il n'y a donc pas de politique de rétention.

On ne cherche pas à avoir des travailleurs stables de type externe...On en avait beaucoup car on gérait les projets IT pour la France. Mais plus maintenant

donc ça va diminuer. Ils ne sont pas prévenus, on verra au cas par cas qui on reprend. (LightElec1, DRH)

Toutefois, cette règle officielle n'est pas respectée sur le terrain. Ainsi, concernant ce même exemple de restructuration du service IT, un chef d'équipe nous informe avoir mis en place une politique de rétention de ses travailleurs externes.

Nous avons dû restructurer le service informatique. Nous sommes allés parler à chaque freelance pour être sûrs qu'ils resteraient avec nous. Nous avons fait cela pour le freelance avant d'informer les employés de sous-traitants. Nous avions ce devoir moral, car s'ils voulaient partir, ils devaient trouver un nouveau client. C'est gagnant-gagnant car cela améliore leur engagement. (LightElec8 – Team Leader)

De plus, la volonté de ne pas stabiliser les travailleurs externes est contrecarrée par les stratégies de ces derniers pour maintenir leur relation avec l'entreprise.

Mon but commercialement, c'est d'entrer dans une entreprise puis d'y rester le plus longtemps que je le souhaite. Ici, au départ, j'avais un contrat de 3 semaines ; ça fait 3 ans et demi que je suis là ! Un des moyens c'est de commencer un nouveau projet long terme au moment de renégocier son contrat... (LightElec3 - Travailleur externe)

En tant d'externe, on est mieux traité que les internes : on peut quasi avoir la garantie de rester autant qu'on veut, et notre responsable n'est pas qualifié pour vérifier la qualité de notre travail, alors que les salariés ont des CDD de 6 mois puis 6 mois puis comprennent qu'ils vont se faire virer après 2 ans et cherchent alors ailleurs. (LightElec6 – Travailleur externe)

Le DRH confirme cette analyse.

Les freelances sont très stables dans l'entreprise car ils gagnent mieux qu'ailleurs sur le marché et LightElec leur propose une certaine sécurité : X jours par mois, avec des contrats jusqu'à 6 mois. (LightElec1, DRH)

De plus, le travailleur externe obtient un revenu supérieur à celui qu'il obtiendrait comme salarié. Ainsi, les rares externes qui demandent à devenir salariés LightElec doivent accepter une diminution de leur salaire poche.

Conformité organisationnelle

Selon la direction, les collaborateurs – tant internes qu'externes - disposent d'une grande liberté dans la réalisation de leur travail. Les principales contraintes sont que les externes doivent prêter en moyenne 40 heures par semaine et consigner leurs prestations via un système de *timesheets*, visées par le manager, puis par les RH. L'entreprise ne cherche pas à ce que ces travailleurs externes réalisent des heures supplémentaires. Au-delà, la philosophie de l'entreprise est d'encourager la prise d'initiatives sur la manière de concevoir

le travail. Une relative prise de risque est même encouragée auprès de l'ensemble du personnel.

Cela dit, le management local a tendance à prescrire assez fortement le travail opérationnel. Dans le département relation-client, par exemple, la manière de réaliser le travail est contrainte par le système informatique qui impose des procédures successives induites par le système qualité à l'adresse des clients. Dans le département finance, ce sont les risques financiers importants qui imposent des procédures strictes. Dans le département IT, c'est la méthodologie « Scrum » qui impose aux travailleurs de suivre un rythme précis et d'atteindre les objectifs fixés en réunion de service.

Par ailleurs, il existe pour les travailleurs externes une série de règles implicites qu'ils sont tenus de respecter, comme les horaires de travail, la présence sur le site, la participation aux *incentives*, aux réunions de service, etc.

Les externes peuvent officiellement faire comme ils veulent mais quand ils arrivent à 10h, quand ils font du télétravail, etc. ça crée des tensions. On leur demande donc de faire comme les salariés. Ça marche à la confiance. (LightElec7 - Team leader)

Si ces règles sont intériorisées par la plupart des travailleurs externes rencontrés, certains s'y refusent et évoquent soit leur statut d'indépendant, soit les règles émises par leur employeur juridique pour s'affranchir de ces obligations.

D'autres s'appuient sur leur expertise pour s'en libérer.

J'ai mis en place un système complexe de suivi des indicateurs. Mon supérieur n'y comprend rien. Du coup, je ne suis pas contrôlé, je pourrais enfumer tout le monde, personne verrait rien. D'ailleurs, le travail pour lequel je suis payé ne prend pas plus d'un tiers du temps prévu. Et du coup, je me rends utile en faisant d'autres trucs qui me plaisent et qui aident le service. (LightElec6 – Travailleur externe)

Enfin, certains travailleurs s'arrangent pour contourner les règles qui leur sont imposées, comme l'interdiction de financer les formations des externes.

Je propose des adaptations à mes projets et à ma fonction afin de maintenir ou de développer mes compétences professionnelles. En fait, j'essaie de construire un panel de compétences. (LightElec3 – Travailleur externe)

Différenciation

Comme déjà mentionné, la volonté de LightElec est de limiter la différence de traitement entre travailleurs externes et internes. Il existe ainsi toute une série de situations où la gestion est la même pour tous les travailleurs, quel que soit leur statut.

Il n'y a pas de distinction selon le statut. Il y a 12 modules de formation (de 2 heures à une demi-journée) : tous les intervenants extérieurs le font aussi. (LightElec7 - TeamLeader).

Nous voulons qu'il y ait une bonne ambiance dans l'entreprise, et cela commence par le respect, qui est l'une des valeurs de l'entreprise. En dehors du contrat, nous traitons les gens de la même manière. En réalité, pourquoi y aurait-il une différence ? Ils (les externes) occupent une fonction qui pourrait être occupée par un salarié ou par un intérimaire. (LightElec11 – Directeur)

Ils sont sur Workplace, ils ont leur tasse à leur nom et ils font les incentives. (LightElec1, DRH)

Si je dois aller au resto avec l'équipe, j'inclus le consultant et je paierai pour lui. (LightElec8 - Team leader)

Officiellement, il existe bien quelques différences de traitement. Les externes ne peuvent, par exemple, pas participer aux réunions d'équipe qui abordent certaines questions propres aux salariés, comme les primes annuelles.

Lors de la réunion, quand on allait parler prime, j'ai dit aux externes qu'ils devaient sortir. (LightElec9 - Directeur)

De plus, la politique de mobilité horizontale est également réservée aux seuls salariés : lorsqu'un poste se libère, seul un travailleur interne peut normalement y postuler, à la condition qu'il soit à son poste actuel depuis au moins un an.

La politique de formation prévoit également des différences selon les statuts. Ainsi, le coût d'une formation doit être assumé directement par l'externe sous statut indépendant ou par son agence intermédiaire s'il en est salarié et si elle l'accepte. De plus, le temps de travail qui y est consacré ne peut être facturé à l'entreprise. Ils peuvent toutefois bénéficier des formations sur le tas, ainsi que des formations collectives. Les formations sur le tas paraissent essentielles pour attirer certains profils de travailleurs externes. Dans le service informatique, par exemple, l'intérêt du projet, et les capacités d'apprentissage qui lui sont liées est mis en avant pour attirer et retenir ces profils rares. Le projet doit leur permettre de développer de nouvelles compétences et de les rendre plus valorisables encore sur le marché.

J'ai conseillé aux freelances de rester dans l'entreprise malgré la restructuration du service en France. Je leur ai dit que le processus de migration qu'ils allaient vivre est une expérience rare ! (LightElec8 - Team leader)

Depuis le rachat par le Groupe X, seuls les salariés de LightElec bénéficient en outre de la politique de développement des compétences du groupe français. Les *HR business partners* ont parmi leurs attributions un nouveau rôle de *talent manager*, dont une des activités est de développer des plans de carrière pour les membres du personnel, accompagnés d'un plan de formation si nécessaire. Un tel exercice est initié pour chaque travailleur salarié disposant de trois puis dix ans d'ancienneté, ou si l'évaluation annuelle en mentionne le besoin.

Dans la pratique, cette volonté de différenciation résiste toutefois difficilement aux stratégies développées par les travailleurs externes pour bénéficier des mêmes avantages que ceux des travailleurs internes.

Nous essayons de faire quelques distinctions, par exemple en limitant l'accès au programme de formation aux compétences techniques aux seuls salariés, mais dans la pratique, les externes sont en demande et c'est compliqué de limiter cet accès... De plus, la règle c'est que ces externes ne facturent pas pendant les formations, mais dans la pratique, c'est sans doute pas le cas. (LightElec1, DRH)

Dans la même veine, la plupart des travailleurs externes rencontrés ont indiqué avoir profité d'une mobilité horizontale, voire verticale.

Cette similitude de traitement *de facto* provoque des tensions en interne, entre salariés et externes. Par conséquent, certains managers ont décidé de développer leurs propres politiques visant à différencier les statuts à l'avantage des travailleurs internes.

J'ai toujours considéré les externes comme des internes. Mais j'ai été critiqué par les internes parce que les externes avaient trop d'avantages. Du coup, nous avons développé un parcours professionnel, avec un plan de formation, etc. uniquement pour les internes. (LightElec8 - Team leader)

A l'inverse, d'autres managers vont adopter des pratiques différenciantes au détriment des travailleurs salariés.

Les internes peuvent trouver frustrant de stagner dans l'entreprise et de voir des externes obtenir la gestion de projets intéressants. (LightElec7 - Team leader)

Formalisation

Le recours à des ressources externes répond à une volonté de flexibilité numérique de l'entreprise. Cette volonté de « *blended workforce* » est formalisée dans la stratégie de l'entreprise.

Dès le départ, on avait vraiment cette stratégie de flexibilité car au début, LightElec était une entreprise en forte croissance, on ne pouvait pas prendre de risques : on offrait le CDD pour le travail administratif, et le statut de consultant pour les profils plus techniques. (LightElec1, DRH)

Par contre, cette stratégie ne fait pas l'objet d'une diffusion explicite au sein de son organisation.

Je ne suis pas au courant d'une quelconque stratégie sur le sujet (du TWM). Nous avons beaucoup de contrats à durée déterminée chez LightElec et je pense que c'est un problème. J'ai donc déjà demandé pourquoi ils font ça, et ils m'ont répondu que c'est une politique qui vient du Groupe. Donc oui, ils ont apparemment une stratégie de sourcing mais il y a des cas où ils sont face à un mur... et ils prennent ce qu'ils trouvent... (LightElec14 – Team leader)

A l'inverse, elle fait l'objet d'une publicité régulière vis-à-vis de l'extérieur de l'organisation. En public, le DRH présente, par exemple, son entreprise comme étant « ouverte au changement » et dont la stratégie RH est résumée par le slogan « *An agile Recruit, Develop and (not) Retain organisation* »⁵.

Cette stratégie prévoit les conditions pour qu'un poste soit occupé par un travailleur externe. Il y a tout d'abord la volonté que l'encadrement soit stable, les postes à responsabilité devant donc être occupés par des travailleurs salariés. A l'inverse, le recours à des travailleurs externes est privilégié lorsque la mission est ponctuelle et qu'elle réclame une expertise particulière difficile à trouver sur le marché, tel que développeur, digital marketeur ou spécialiste financier.

Il faut un organigramme minimum, que nous essayons de doter en permanence. Par ailleurs, il y a des pics de charge de travail, des projets, etc. qui nécessitent de la flexibilité. Nous faisons alors appel à des freelances, des salariés de sous-traitants ou des contrats à durée déterminée. (LightElec1, DRH)

Par ailleurs, le recours à des intermédiaires sur le marché du travail induit de facto une certaine formalisation des pratiques, dans la mesure où un contrat doit être signé avec le prestataire de services.

Les entreprises avec lesquelles nous travaillons, une trentaine, emploient des travailleurs, souvent des freelances. Leur nombre fluctue très rapidement en fonction de l'activité... Et pour eux, nous avons élaboré un contrat cadre, il y a

⁵ Présentation de l'entreprise LightElec par son DRH, Cours de GRH, 20 janvier 2020.

plusieurs pages, dont un code de déontologie qui explique clairement ce que l'agent peut et ne peut pas faire.. (LightElec14 – Team leader)

Toutefois, toutes ces règles sont rarement respectées. Lors de la négociation avec les candidats, un poste initialement envisagé comme emploi salarié peut être réorienté vers le statut de travailleur externe, si ces derniers le souhaitent et/ou si cela permet de s'affranchir des barèmes salariaux de l'entreprise et d'attirer un travailleur avec de meilleures conditions financières via le statut indépendant. De plus, lorsqu'il y a urgence et que l'organisation n'a pas le temps de lancer un processus de recrutement pour un poste de salarié, elle peut rechercher des travailleurs freelances, ce qui prend moins de temps. Un des managers rencontrés précise :

Donc oui, ils ont apparemment une stratégie de sourcing..., mais il y a des cas où ils sont face à un mur... et ils prennent ce qu'ils trouvent. (LightElec14 – Team leader)

En 2019, une modification de la stratégie d'engagement a eu lieu. La volonté de l'entreprise était alors de diminuer le recours aux externes et de les limiter aux activités de développement, ou pour des périodes tampons, avant l'arrivée d'un travailleur salarié. L'objectif était de diminuer les coûts et réduire le volume de travailleurs, principalement au sein du département IT. Les contrats avec les externes devaient être alors limités à 6 mois, avec des possibilités de prolongation par période de 2 mois. Pour les activités opérationnelles, journalières, et pour l'encadrement, la société voulait que les travailleurs soient obligatoirement salariés via un contrat en CDD (tâches simples) ou en CDI (tâches complexes ou d'encadrement).

Il y a une vraie volonté d'internaliser les postes clés et de prendre les externes pour des missions définies ou un besoin d'expertise, comme sur la qualité. On prend l'externe pour lancer la dynamique puis c'est pris en charge en interne... La dynamique vis-à-vis des externes a changé : le but c'est de rationaliser les coûts et de stabiliser les compétences ; être moins dépendants de ces externes... On dirait qu'on est dans un tournant. L'organisation change son fusil d'épaule à propos des externes. Il y a maintenant une volonté d'internaliser les fonctions clés. Et on garde les externes juste pour les missions précises. (LightElec - Team leader)

Mais à nouveau, cette politique est entrée en confrontation avec les réalités du terrain. Ainsi, un directeur a établi un contrat de sous-traitance avec un délai de préavis de 3 mois au lieu de 1 mois mais « Ça a été mal perçu car un externe doit pouvoir être parti vite. » (Directeur). De plus, les dirigeants peuvent toujours demander à être sous contrat d'indépendant, le recours à ce statut est à nouveau proposé largement lorsque la mission s'y prête (besoin d'expertise à court terme) ou lorsque le travailleur le réclame.

Globalement, on se dit toujours que c'est temporaire mais quand le consultant convient, ça devient définitif. (LightElec13 – Employé RH)

Par ailleurs, la question du lien de subordination vis-à-vis des travailleurs externes ne semble pas avoir fait l'objet d'une procédure explicite, chaque *team leader* adoptant le comportement

qu'il juge le plus adéquat. Seuls trois d'entre eux nous ont dit connaître le cadre légal et s'y conformer : un *team leader*, ancien membre d'une agence intermédiaire, l'ancien DRH et le nouveau DRH. Au-delà, la plupart des responsables nous ont indiqué ne pas faire de distinction entre statuts, et se soucier peu du cadre légal en la matière

Le risque de requalification ??? C'est quoi ?? Ah ouais... heu... je sais pas comment il est géré. C'est un détail contractuel. La cible, c'est une relation d'équipe soudée. Je n'ai jamais été briefé sur les risques. Trop vérifier le caractère légal de la relation avec les externes risque de nous coûter 3 ETP rien que pour le contrôle des contrats et des pratiques. (LightElec8 – Team leader).

Comme déjà mentionné précédemment (voir socialisation), les travailleurs externes développent leur propre stratégie pour s'affranchir des règles de TWM dont, principalement, pour stabiliser leur relation de travail avec l'entreprise.

Pharmaplus

Présentation de l'entreprise et de son environnement

PharmaPlus est une grande entreprise belge active dans le secteur biopharmaceutique. Créée en 1928 par un entrepreneur belge, la société s'est largement développée pour occuper aujourd'hui une place importante dans le secteur de la pharmacie. Son chiffre d'affaires atteint 5.3 milliards d'Euros (2020) grâce à la vente à travers le monde de médicaments actifs dans le traitement de diverses maladies, etc. La société est aujourd'hui cotée en bourse. La culture d'entreprise est clairement orientée client.

Blended workforce

En 2020, le groupe occupe globalement environ 10.000 salariés, dont un tiers évolue en Belgique. Le groupe y emploie également plus de 500 travailleurs externes, répartis entre les intérimaires et les contractants.

- Les **intérimaires** sont très peu nombreux. Ils sont employés uniquement en *supply chain*, pour faire face à des pics de production.

Les intérimaires ne sont utilisés que dans les usines de production, en fonction de la variabilité de l'activité (...) Ils sont relativement qualifiés (...) Ils travaillent aux côtés des ouvriers, comme s'ils étaient des ouvriers, avec un superviseur, etc. (PharmaPlus1- Manager)

- Les **contractants** sont sollicités principalement pour des activités de type opérationnel et/ou pour le remplacement de travailleurs qualifiés absents. Dans certains cas plus rares, ils peuvent être également engagés pour le développement de nouveaux projets. Ces travailleurs externes prestent à la journée, doivent respecter le nombre d'heures convenu dans le contrat et doivent remplir des états de prestation (*timesheets*). Ils peuvent prester sous statut d'indépendant (freelance) ou de salarié d'une agence intermédiaire. Les contractants représentent la grande majorité des travailleurs externes présents chez PharmaPlus.

Par souci d'homogénéité avec les autres études de cas, ces deux types de travailleurs sont appelés « travailleurs externes » dans la suite de cette présentation, sauf lorsqu'une situation spécifique requiert de préciser de quel type il s'agit.

La proportion de travailleurs externes varie significativement entre les différents collectifs de l'entreprise. Dans les trois services où nous nous sommes rendus, les proportions salariés-externes étaient les suivantes : 50-50% ; 12-88% et 30-70%.

Chaque année, l'entreprise entreprend une démarche appelée « *Strategy workforce planning* » dont le but est de décider de la politique d'engagement nécessaire à l'atteinte des objectifs stratégiques de l'entreprise.

C'est dans notre philosophie PharmaPlus : avoir de l'agilité dans nos ressources car comme on fait du développement moléculaire, tout projet peut s'arrêter très vite, d'autres démarrer très vite. Ça permet de garantir le contrat des salariés. Et puis, on voit que ce sont souvent des bons moyens de recrutement. (PharmaPlus11, Responsable RH)

On a un pool de recrutement trop important, on veut un process uniformisé, une qualité de recrutement, une implication du Procurement dans la gestion des coûts. (PharmaPlus11, Responsable RH)

Le département financier traduit alors cette décision globale dans les budgets des départements, puis des services. Chaque service dispose donc d'un budget annuel dans lequel est précisé le nombre de travailleurs salariés – appelé « *headcount* » -, ainsi qu'un montant « autres frais » permettant de couvrir les autres types de dépenses, dont celles induites par le recours aux travailleurs externes.

Le responsable du service voit s'il dispose d'un budget pour engager du personnel salarié, ce qui sera, par exemple, le cas s'il s'agit d'un remplacement. Le nombre de « *headcounts* » varie fortement d'un service à l'autre, en fonction de son caractère plus ou moins stratégique, ainsi que de la relative pérennité de son activité. S'il ne dispose pas d'assez de « *headcounts* », le responsable s'oriente sur le recrutement d'un contractant pour peu qu'il dispose d'assez de budget « autres frais », ou qu'il ait réussi à convaincre son supérieur de lui en octroyer un.

Certains managers préfèrent des contractants car ça permet de déjouer les règles budgétaires de l'entreprise : les budgets contractants étant moins surveillés que les engagements. (PharmaPlus5 – Travailleur externe)

Quand un manager vient vers nous, il a souvent dû batailler pour avoir le budget pour ce recrutement ; il y a plusieurs validations avant de pouvoir recruter un contractant. (PharmaPlus6 - Intermédiaire).

On va prendre des contractants lorsqu'on n'a pas assez de budget. On essaie ensuite d'internaliser les meilleurs. (PharmaPlus3, Manager)

Les intermédiaires sur le marché du travail

L'entreprise recourt largement à des intermédiaires sur le marché du travail dans une logique de sous-traitance de toutes les activités qu'elle considère comme périphériques à son *core business*. C'est le cas pour la gestion des travailleurs externes.

PharmaPlus a une stratégie de sous-traitance. L'admin, l'achat, l'informatique, etc. sont tous largement sous-traités. Et donc le recours à des externes aussi. Leur core business, c'est pas de gérer les sous-traitants (PharmaPlus2 – travailleur externe).

L'ensemble de la gestion de ces travailleurs externes est sous-traité à l'intermédiaire d'un grand groupe prestataire de services RH, que nous nommerons « SourcePro » par souci de

confidentialité. L'objectif de cette sous-traitance est d'obtenir de meilleures conditions tarifaires et d'homogénéiser les contrats et les différentes tarifications. PharmaPlus et SourcePro sont liés par un contrat de prestation qui prévoit une commission de 2,5% du taux horaire du contractant. Ce *fee* permet à SourcePro de financer le logiciel *SAP Fieldglass* et de se rétribuer pour le travail réalisé. Il s'ajoute au taux horaire proposé pour chaque travailleur externe par l'agence intermédiaire par laquelle ce dernier doit obligatoirement passer. *Fieldglass* propose des tableaux de bord continuellement mis à jour, offrant au service *procurement* une meilleure visibilité sur les ressources externes occupées dans l'entreprise.

Le système mis en place s'appuie sur un système de négociation de contrats cadres avec une série d'intermédiaires repérés sur le marché du travail. Afin de prester chez PharmaPlus, un travailleur externe doit obligatoirement utiliser un de ces intermédiaires. Depuis un an, un système de hiérarchisation des fournisseurs – le *Tiering* - a été établi par type de fonctions. L'objectif du *Tiering* est de mettre en compétition les fournisseurs de travailleurs externes et d'obtenir le meilleur rapport qualité-prix. Ce système classe les fournisseurs de main-d'œuvre avec qui SourcePro a un contrat de collaboration. Dans le Tier 1, le principal intermédiaire est une filiale de SourcePro : SourceEasy. Les trois critères retenus pour classer ces entreprises sont le portefeuille de candidats disponibles, l'existence ou non d'une expérience partenariale positive précédente et un système d'enchère de type moins disant.

On doit dire : en plus du fee de 2,5% (imposé et donné à SourcePro) qu'accepte-t-on de prendre comme marge réduite ? On n'a pas de volume mais on a accepté de ne prendre que 3%, alors que d'ordinaire on prend environ 8%. Du coup, on se retrouve en Tier 2 pour le type de fonction qu'on vise.
(PharmaPlus10 - Intermédiaire)

Lorsqu'un externe est recherché, une description de fonction est transmise successivement aux trois groupes de fournisseurs – Tier 1, puis 2 et puis 3 – et les intermédiaires de chaque groupe disposent de 5 jours pour proposer des candidats.

Certains intermédiaires peuvent prendre jusqu'à une vingtaine de pourcents de commission. Ce taux leur permet de développer leur propre politique de GRH dont une série d'*incentives* : *family day*, séminaires, réunions d'échanges, moments informels. Certains intermédiaires proposent également des services annexes, facturés aux freelances : support administratif, accès à un comptable, etc.

Certains travailleurs externes passent par des agences qui réclament une commission pouvant atteindre +-20% du montant du contrat ! Et certaines d'entre elles ont des clauses prévoyant l'interdiction pour le freelance de travailler pour PharmaPlus via une autre agence durant une période de 2 ans.
(PharmaPlus4 – Travailleur externe)

Lorsqu'une agence intermédiaire propose un candidat, son coût journalier doit se trouver dans l'intervalle spécifié dans la *rate card*. Cette grille de tarification est spécifique pour différentes catégories de fonctions et est établie en regard de la séniorité recherchée (junior, medior, senior).

Le système est prévu pour mettre en concurrence les différentes offres de prestation. En principe, il n'y a donc pas de personnes pouvant être déjà présélectionnées par le management de PharmaPlus mais, dans la pratique, la situation reste possible. Elle peut se justifier lorsque les compétences sont tellement pointues qu'une mise en concurrence devient impossible. Ou plus simplement lorsque le manager a déjà un profil en vue lorsqu'il lance la procédure...

Je pourrais dire à la dame RH : j'ai tel profil qui va arriver, peux-tu le sélectionner ? Ce sera possible s'il est en Tier1. (PharmaPlus9 - Manager)

J'étais pas dans le système classique car un de mes anciens collègues avec qui je travaillais chez XX, a transmis le cv à ma responsable, en voix off... Comme mon intermédiaire n'était pas dans le Tier 1 mais dans le Tier 2, la responsable a attendu les 5 jours pour pouvoir avoir accès à mon profil. Ça respecte pas les règles du jeu de la libre concurrence. C'est une sorte de copinage, quoi. (PharmaPlus10 - Travailleur externe)

Dans la même logique, le système de *Tiering* peut également être contourné lorsqu'un externe obtient d'initiative une mission sur base d'une sollicitation informelle qu'il pourrait avoir initié avec un de ses contacts chez Pharmaplus.

Dans ces cas où l'intermédiaire ne sert qu'à formaliser une relation établie sans son concours, le travailleur peut négocier pour que la commission soit réduite.

Mais c'est vraiment une boîte aux lettres. Quand on preste pour PharmaPlus, on est complètement en relation directe avec PharmaPlus, ces sociétés sont des body shoppers. (PharmaPlus 2 - Travailleur externe)

SourcePro est responsable du processus de recrutement et de sélection des travailleurs externes, c'est-à-dire qu'il en a la responsabilité et prend les mesures nécessaires pour que le recrutement puisse se faire. SourcePro dépose la description du poste (issue du management local) sur la plateforme SAP Fieldglass et sollicite les agences intermédiaires selon le principe de *Tiering*. Il réalise ensuite une pré-liste qu'il soumet au manager. Cette dernière comprend le taux journalier réclamé pour le candidat.

Les agences intermédiaires sont quant à elles chargées de proposer à SourcePro des travailleurs externes qui répondent au profil et au coût recherchés. Lorsqu'un de leurs travailleurs est sélectionné, ces agences sont également chargées de gérer l'ensemble des démarches administratives et contractuelles relatives à la mission.

Le dialogue social

L'outil de visibilité des ressources externes « Strategy workforce planning » est utilisé dans le cadre du dialogue social. Un rapport est réalisé tous les 3 mois et est transmis aux représentants des travailleurs. Si les organisations syndicales s'intéressent quelque peu à la gestion des intérimaires, elles ne se préoccupent pas des autres types de travailleurs externes.

Les syndicats s'intéressent un peu aux intérimaires. Ils ne se préoccupent pas des externes. Mais on leur donne des infos de manière proactive. S'il y a un cas problématique et que c'est un externe, on va directement voir avec SourcePro. Les syndicats considèrent que ce n'est pas leur public. Leur objectif, c'est d'avoir plus d'internes et moins d'externes mais on leur explique pourquoi, et ils comprennent bien l'intérêt de cette flexibilité. Ils ne viennent jamais avec des questions sur les travailleurs externes et, du coup, nous même on n'en parle pas. (PharmaPlus11 - Manager)

Notons que les travailleurs externes rencontrés ne se sentent pas du tout représentés par les organisations syndicales. Ils n'ont aucun contact avec elles et ne considèrent pas qu'elles pourraient leur être d'une quelconque utilité. Plus largement, ces personnes pensent qu'elles n'ont pas besoin de rejoindre un collectif pour échanger sur leurs situations spécifiques ni pour défendre leurs intérêts puisqu'elles considèrent globalement être en position de force pour négocier directement avec l'encadrement intermédiaire.

Le permanent syndical rencontré précise que le sort des travailleurs externes est un sujet sensible dans son organisation, car ils représentent une évolution du marché du travail pour laquelle ils éprouvent des difficultés à se positionner, entre la volonté de refuser ces pratiques vues comme une dégradation du statut des travailleurs, et le besoin d'être pragmatique et d'adapter l'approche syndicale aux réalités du terrain. Cette tension, ajoutée au manque de temps auquel font déjà face les délégués pour prendre en compte les besoins des salariés, entraîne une inaction vis-à-vis des travailleurs externes.

Le Total Workforce Management

Partage d'infrastructure

Les travailleurs externes étant principalement recrutés pour répondre à des besoins d'activité opérationnelle, la règle inscrite dans la convention de partenariat est qu'ils doivent prestre dans les locaux du service où ils sont affectés. Ils partagent donc les mêmes locaux que les travailleurs salariés. Leur possibilité de faire du télétravail est égale à celle dont dispose leurs collègues salariés.

Je travaille dans les locaux de PharmaPlus à full time hors covid. Enfin, j'ai quand même la possibilité de télétravailler comme les autres salariés. Ici, c'est deux jours par semaine. Dans d'autres missions pour PharmaPlus, c'était différent. (PharmaPlus5 – Travailleur externe)

Cette imposition de présence sur les lieux de l'entreprise est bien acceptée par des travailleurs externes rencontrés, car la mission de l'entreprise ainsi que les projets qui leur sont confiés réclament une interaction permanente avec les travailleurs de l'équipe. Le témoignage suivant montre que la situation peut toutefois poser problème pour certains d'entre eux, ce qui peut entraîner un comportement hors norme. L'exemple montre que des plaintes des collègues face à cette régulière absence forcent le manager à rappeler la règle, puis à sanctionner la situation en mettant fin précipitamment au contrat.

J'ai eu quand même un consultant, dont j'ai dû mettre fin au contrat. Il y avait mensonge, donc perte de confiance. De la part de l'équipe aussi. Avant le Covid, notre règle c'était du home working un jour par semaine, c'est la mentalité du département. Dans d'autres, c'était possible de faire deux jours par semaine. Une fois, cette personne avait demandé deux jours puis c'était devenu la règle. Alors que les autres ne le faisaient pas. Je lui ai rappelé notre règle. Mais elle m'a ensuite envoyé un courrier où elle disait qu'on ne lui avait pas dit cela. Or c'était dans le contrat avec l'intermédiaire ! Puis elle est passée en 4/5ème donc elle ne venait plus que 2 jours par semaine au bureau.... Les autres (travailleurs) ont dit que ça n'allait pas. Je voulais rester objective face aux émotions liées aux plaintes des collègues. J'étais nouvelle dans ma fonction et je voulais être objective. Alors je lui ai demandé de faire une tâche particulière. Elle aurait dû le faire en 2 semaines ou un mois. Ça a pris 3 mois, ça n'a pas été finalisé donc voilà... Elle a commencé à se justifier en écrasant les autres membres de l'équipe... Ça s'est m'al passé. (PharmaPlus9 - Manager)

Ils disposent également de l'équipement directement nécessaire à la réalisation de leur activité, comme le matériel de laboratoire, un laptop de l'entreprise avec les logiciels informatiques spécifiques, etc.

Cependant, ces travailleurs externes n'ont pas accès à toute une partie de l'infrastructure réservée aux travailleurs salariés. Ils ne peuvent pas se rendre dans certains locaux de l'entreprise ; ils se voient refuser certaines informations confidentielles, ont un accès limité à l'intranet de la société, etc. Ils ont bien accès à la cantine de l'entreprise mais ne bénéficient pas du tarif préférentiel réservé aux salariés.

Il faut savoir qu'on n'a jamais accès à la production. On est cloisonné dans son domaine. Si on a un besoin de contact, ça passe par le responsable qu'ils appelaient « des gardiens » à une époque. Ils étaient cool ; ils ne faisaient que respecter l'intégrité de protocoles mis en place par d'autres. (PharmaPlus2 – Travailleur externe)

Les travailleurs externes disposent toutefois de l'accès aux centres de ressources nécessaires à la réalisation de leur mission.

On a une check list : par fonction, on sait qu'il faut leur autoriser tel accès au réseau, leur ouvrir une mail box. Et demander à l'équipe en charge du training de faire le training plan pour qu'il soit accessible dès l'arrivée du nouveau collaborateur. (PharmaPlus9 - Manager)

On fait des meetings toutes les semaines, avec tous les collaborateurs. On parle des points bloquants et on discute ensemble de la solution à mettre en place. (PharmaPlus9 - Manager)

Centralisation

L'entreprise compte plusieurs départements dont le service RH qui réunit environ 250 collaborateurs. En dessous du DRH se trouvent les *Head*, puis les *Partners* et enfin les employés RH dont certains occupent le poste de *HR Business Partner* avec comme rôle de faire le lien entre le service et les opérations, selon le principe de client-fournisseur interne.

Si le service RH est responsable de toutes les ressources RH mobilisées par l'entreprise, une partie importante de son activité - le recrutement de nouveaux collaborateurs - est sous-traitée auprès d'un prestataire externe, la société SourcePro.

Pourquoi sont-ils là, ces intermédiaires ? Bonne question. C'est la volonté d'externaliser un max des opérations liées aux RH, et ça s'est fait y a longtemps. (PharmaPlus2 – Travailleur externe)

Avant, les travailleurs externes n'étaient pas vraiment gérés. Les services RH ne s'en souciaient pas et laissaient les managers faire ce qu'ils voulaient. C'était très coûteux, alors maintenant, un nouveau système a été élaboré. La gestion de ces travailleurs est maintenant principalement assurée par un sous-traitant qui les sélectionne, les embauche et les gère. (PharmaPlus1 - Manager RH).

En revanche, le service RH reprend la main lorsque le potentiel nouveau contractant a été identifié. Ainsi, le service *candidate experience* appartenant au service RH, organise les entretiens de sélection, menés directement par le manager et, dans certains cas, avec la présence du représentant de l'agence intermédiaire. Vu le système de *tiering* qui précise d'emblée le coût journalier du travailleur externe identifié, la réunion de sélection porte uniquement sur l'adéquation entre le profil du candidat et la description de fonction.

Le processus est considéré comme moins élaboré que pour le recrutement d'un travailleur interne où davantage d'étapes sont prévues pour valider la sélection de ces candidats.

Le département achat est quant à lui responsable de l'ensemble des achats de l'entreprise, dont les aspects administratifs liés au recours aux travailleurs externes.

Au sein de ce département, le service nommé *Insight-to-Impact* a pour objet d'analyser le processus de décision en matière de ressources, afin d'envisager la relocalisation des moyens en fonction des besoins sur la chaîne de valeur. Jusqu'il y a peu, le service avait une faible visibilité sur ces ressources externes : jusqu'au budget 2020, les externes n'étaient mentionnés qu'en termes de coût, sans détail du nombre de personnes impliquées ni des heures totales prestées.

Un de leurs nouveaux projets est nommé *Total workforce visibility* qui s'appuie sur SAP Fieldglass et vise une plus grande visibilité des ressources totales déployées chez PharmaPlus. Il a également pour but d'assurer une analyse des fonctions occupées par des intérimaires ou des contractants afin de repérer ceux qui occupent une fonction pérenne ou

appartenant au *core business* de l'entreprise, et qui devraient donc faire l'objet d'une internalisation.

Le projet est soutenu par le DRH, ce qui est essentiel, car le reste du service RH n'est pas demandeur, car ça leur fait du boulot en plus. (PharmaPlus7, Employé services achats).

Ainsi, depuis le budget 2021, davantage de détails apparaissent pour les travailleurs externes.

On veut faire des simulations et des planifications de headcounts (NB : salariés budgétés) sur comment l'entreprise va évoluer, ou quels sont les risques si certains projets ratent, si on doit désinvestir dans une unité, vendre du business. On veut savoir l'impact opérationnel. (PharmaPlus7, Employé service achats)

Un autre objectif annoncé de la démarche est d'améliorer les processus liés à la gestion administrative de ces travailleurs externes pour que ce soit plus efficace et plus agréable pour les contractants. (PharmaPlus1, Manager RH)

En outre, le département *procurement* a un objectif de contrôle des règles concernant le recours à ce type de travailleurs non-salariés

C'est de plus en plus sous la loupe et on essaie de budgétiser, car on aura de plus en plus de contraintes budgétaires dans le court et moyen terme. Donc si on ne contrôle pas bien les externes... contrôler les internes c'est bien mais les managers s'ils respectent leur budget vont essayer de contourner en prenant des contractants. (PharmaPlus7 – Employé service achats)

Lorsqu'un travailleur externe est identifié par un manager, il pourrait passer par le système de consultance et être directement pris en charge par le procurement mais on essaie de faire passer le dossier via SourcePro, car cela est plus simple pour nous. Gérer les travailleurs externes, c'est plutôt un fardeau. (PharmaPlus7 – Employé service achats)

Une fois la mission entamée, la ligne hiérarchique est le point de contact quasi exclusif des travailleurs externes. L'encadrement est non seulement chargé de la gestion organisationnelle de ce personnel, mais il assure également une série de rôles RH : évaluation des prestations, contrôle des temps de prestation déclarés, octroi de jours de congés, négociation de l'évolution de la rétribution, identification des formations à suivre...

Qui assure l'organisation concrète et quotidienne du travail ? Je crois qu'il n'y a que moi. Pour le freelance, depuis que je suis manager, j'ai jamais eu de demande d'évaluation de son travail quotidien. (PharmaPlus3 - Manager)

Je ne pense pas que les RH interviennent beaucoup pour les externes... Ils vérifient le nombre de congés, etc. comme pour les internes mais au-delà, ils n'ont pas de rôle proactif. Et puis, les RH ne s'occupent pas du tout des externes... D'ailleurs, il y aurait un risque d'abus, puisque je pense que personne ne vérifie la manière dont je gère l'externe. (PharmaPlus3 - Manager)

Il est intéressant de noter le grand cloisonnement qui existe entre les différents intervenants en charge des RH. Ainsi, durant la mission, le travailleur n'a quasiment plus aucun contact direct avec le service RH, ni avec quel qu'autre service support, comme le *procurement*.

Je n'ai aucun contact avec les achats, ni avec les RH, jamais (PharmaPlus13 – Travailleur externe)

Les travailleurs externes rencontrés nous ont indiqué ne pas non plus avoir de contacts avec leur N+2 ou leur N+3, à de rares exceptions près. Un constat similaire peut également être observé entre les membres de PharmaPlus et l'agence intermédiaire : ils n'ont aucune relation directe, tout passe par SourcePro. La conséquence de ce cloisonnement de l'information est une certaine confusion sur la question.

Je ne sais pas quelle est la relation entre le travailleur externe et l'intermédiaire SourceEasy : Bizarrement, je traite très peu avec eux. Je ne sais pas qui s'en charge. (PharmaPlus1 – Manager RH)

On dit toujours procurement mais c'est les RH. Enfin, c'est flou pour moi. C'est pas les mêmes RH que les employés PharmaPlus. (PharmaPlus3 - Manager).

Ce cloisonnement poursuit principalement une finalité juridique : il permet de limiter les risques de requalification de cette main d'œuvre.

Le service RH ne s'adresse pas aux travailleurs externes. Il faut une frontière pour des raisons juridiques et éviter le faux indépendant. (PharmaPlus11 – Manager RH)

Socialisation

A son arrivée, le nouveau travailleur externe entame le programme d'*onboarding*. Le manager dispose d'une *check-list* des actions à entreprendre, incluant la présentation de l'entreprise, les règles de déplacement dans les bâtiments, le projet sur lequel le travailleur opérera, sa fonction et un plan de formation individuel. Toutefois, aucune action n'est entreprise pour essayer de transmettre les valeurs de l'entreprise aux travailleurs externes.

On va pas passer du temps pour que le contractant s'intègre. (PharmaPlus11 - Responsable RH)

La conséquence principale est que ces travailleurs ne sont pas attachés à l'entreprise, s'y identifient peu et se situent davantage dans une logique d'optimisation de leur carrière professionnelle.

L'offre de mission est extrêmement supérieure à la demande, et du coup il y a beaucoup de consultants qui switchent d'une entreprise à l'autre. Le contractant junior va choisir une mission sympa, un nom important. Il va peu se soucier de la qualité de la mission, du service offert, de l'ambiance. De

nombreux contractants se perdent à faire des missions peu riches en apprentissage ou alors ils sont perdus dans un comportement parfois trop requin : je veux la bonne mission, le bon salaire, je crée de la concurrence entre les entreprises. Ils ont un sentiment de surpuissance ! (PharmaPlus4 – Travailleur externe)

Officiellement, comme le recours à un travailleur externe n'est prévu que pour réaliser une mission précise, la relation ne peut pas dépasser une durée de 2 ans. A la fin de cette période, la relation est amenée à s'éteindre, sans que la société ne se soucie de l'avenir du travailleur externe, ni ne cherche à le fidéliser.

Il n'y a pas d'attachement à l'individu. Ils sont plutôt froids par rapport à cela. Par exemple, il y a une réduction du budget, et bien on sucre l'externe, sans rien avoir avec ses performances ou autre. C'est toujours le premier réflexe. (PharmaPlus5 – Travailleur externe)

La seule exception officielle concerne les profils rares et essentiels à l'entreprise. Une forme de fidélisation peut alors s'effectuer via le passage du statut de travailleur externe vers celui de travailleur interne. Cette évolution se fait à l'initiative de l'entreprise, sur base du monitoring des compétences disponibles chez PharmaPlus et du profil du travailleur externe... Le contrat cadre entre l'agence intermédiaire qui apporte le travailleur et SourcePro prévoit un certain nombre d'heures (1.000 heures, d'après un des intermédiaires rencontrés) après lequel le travailleur peut être débauché par PharmaPlus.

Ces fonctions, le noyau dur de compétences, devraient être internalisées de la bonne façon. Comme, par exemple, la recherche scientifique. La propriété intellectuelle est très pointue. On ne la veut pas dans un freelance qui partirait dans la concurrence. C'est compliqué à gérer... Il y a deux distinctions à faire. Soit c'est le poste qui est stratégique et là, on remplace le « temporaire » par un travailleur salarié. Soit c'est la personne. Si c'est la bonne personne, on lui fait une offre et on lui montre les avantages de travailler chez PharmaPlus. Ça marche ou non. Ça dépend des pays. Aux USA, la couverture médicale du statut salarié incite à l'internalisation. En Europe, c'est plus compliqué. La couverture (réglementaire) est plus développée pour les externes donc la motivation de rester freelance est double : si on a l'expertise, on veut rester libre et puis y a l'appât non négligeable du gain... (PharmaPlus1 – Manager RH)

Toutefois, on constate que dans la pratique, le management local entreprend de nombreuses autres démarches pour maintenir la relation avec le travailleur externe.

Normalement, c'est 2 ans max. Mais Fieldglass semble dire que non, car certains sont là depuis plus de 2 ans... mais parfois les gens changent de fonction. C'est aussi une stratégie du manager pour garder le contractant. (PharmaPlus7 – Employé service achats)

S'il y a une volonté de fidélisation ? Oui, mais c'est plus issu du manager que de l'entité PharmaPlus. (PharmaPlus4 – Travailleur externe)

Mon manager cherche à me motiver, à développer mes responsabilités pour continuer à l'intéresser. Mais PharmaPlus ne fait rien. Je sais que certains managers s'en foutent complètement des compétences du consultant : faut délivrer mais pas de formation, pas d'éval, etc. C'est la responsabilité de SourceEasy selon eux. (PharmaPlus4 – Travailleur externe)

Avec mon manager direct, on discute de mon avenir et c'est du long terme. Mais les contrats sont de court terme... (PharmaPlus5 – Travailleur externe)

Lorsque le contrat arrive à son terme, une sorte de mobilité horizontale semble ainsi très fréquente lorsque les prestations satisfont le manager. Ce dernier va donc s'arranger pour qu'un nouveau projet occupe l'externe. Celui-ci devra bien être à nouveau sélectionné via le système de Tiering mais son profil sera alors privilégié par rapport aux autres candidats.

On est une société à haute valeur : ça prend 2-3 mois pour être opérationnel. Donc ce n'est pas comme l'intérim où les gens ont de la valeur après 3 jours. C'est un effort intellectuel donc on évite de le multiplier. (PharmaPlus5 – Travailleur externe)

Cette prolongation de la relation peut également se faire à l'initiative du travailleur externe.

Il est possible de postuler en « interne » : avec mon réseau chez PharmaPlus, je passerais avant les externes qui postuleraient pour le même poste. (PharmaPlus4 – Travailleur externe)

Conformité organisationnelle

Il existe un certain nombre de règles que le travailleur externe doit respecter dans le cadre de sa mission chez PharmaPlus. Il y a tout d'abord toute une procédure, déjà mentionnée, que le travailleur se doit de suivre lorsqu'il souhaite prester auprès de l'entreprise : recours à une agence intermédiaire reprise dans le système de Tiering de SourcePro, respect de la grille des prix liés à la mission concernée, etc.

Durant la relation, d'autres procédures doivent être respectées par le travailleur externe. Il ne peut, par exemple, pas prendre contact directement avec les services centraux de PharmaPlus mais doit obligatoirement passer par son manager direct ou par son agence intermédiaire. Il doit également respecter un canevas précis (*timesheet*) pour informer l'entreprise de ses temps de prestation. Il ne peut pas non plus s'inscrire à des formations relevant de son développement personnel.

L'externe n'aura pas accès à des formations de type soft skills (PharmaPlus6 – Intermédiaire)

Le travailleur externe doit également atteindre les objectifs individuels précisés au début de la collaboration dans la feuille de route cosignée par l'entreprise, l'intermédiaire et le travailleur. La règle veut également que l'évaluation de l'atteinte de ces objectifs ne passe pas par le manager direct du travailleur, mais transite via l'agence intermédiaire.

Il est demandé au manager de ne pas évaluer directement le travailleur externe car ce n'est pas un employé. C'est sans doute pour des raisons juridiques. (PharmaPlus6 – Intermédiaire)

Heu, l'évaluation ? On est très prudent, on ne parle pas de l'évaluation du travailleur mais de l'évaluation du service offert par le consultant. On rencontre le travailleur 4 fois par an, et le manager du client 2 fois par an. (PharmaPlus8 – Intermédiaire)

J'ai eu une évaluation ! Et... c'est étonnant... mais je n'étais pas présent ! Cela s'est fait entre l'agence intermédiaire et ma responsable. Je le sais car j'ai reçu le compte rendu. Je ne sais pas pourquoi je n'étais pas présent, peut-être n'était-ce pas une évaluation aux yeux de ma responsable mais plutôt que XX (le responsable de l'agence intermédiaire) voulait savoir si elle était satisfaite. (PharmaPlus13 – Travailleur externe)

Au-delà du respect de ces règles, qui font l'objet d'un contrôle régulier, le travailleur externe jouit officiellement d'une certaine liberté dans la réalisation de son travail quotidien. L'autonomie dont il dispose est en fait similaire à celle d'un salarié ; et varie au gré des services.

On a des procédures pharma, donc c'est officiellement assez contraint mais ensuite (dans la pratique), on a une certaine marge de manœuvre. On peut proposer des changements. (PharmaPlus13 – Travailleur externe)

Pourtant, les témoignages recueillis montrent que les pratiques de terrain s'écartent fréquemment des règles établies. Par exemple, les congés sont normalement gérés entre le travailleur externe et son agence intermédiaire, le manager étant juste informé des jours concernés. Pourtant, certains managers considèrent que la décision leur appartient.

Il n'y a aucun contrôle de la manière dont je décide des jours de congés de mes collaborateurs, salariés ou freelances. Il y a sans doute un risque d'abus puisque personne ne contrôle le rôle du manager. D'ailleurs je n'ai reçu aucune information particulière quand je suis devenue manager. (PharmaPlus3 – Manager)

Est-ce que je pourrais être un tyran ?? Non car je dois pouvoir justifier ma décision... Mais d'un autre côté, (dans un cas précis de renvoi d'un contractant) on m'a dit « c'est un freelance donc te tracasse pas quand même ». En fait, on doit moins justifier que pour un employé. (PharmaPlus9 – Manager)

Autre exemple, la règle relative à l'interdiction d'évaluer ces travailleurs n'est pas respectée puisque la plupart des managers réalisent bien ce type d'exercice. Le but n'est pas d'aider le travailleur externe à améliorer son travail mais uniquement à faciliter la gestion opérationnelle de ces managers.

En matière d'évaluation, il est nécessaire de distinguer la règle de la pratique. Officiellement, le travailleur externe ne peut être évalué que par l'agence

intermédiaire. Il n'y a que pour les travailleurs internes que des réunions annuelles d'étalonnage sont organisées par le manager... Néanmoins, l'évaluation de fin d'année se fait de la même manière que pour le travailleur salarié, sauf que le formulaire ne peut pas être rempli dans le système d'évaluation. On fait la même séance de feedback mais on doit juste remplir un autre questionnaire, qui vient des achats. (PharmaPlus9 – Manager)

L'évaluation de fin d'année, on a décidé de la faire comme si l'externe est interne, si ce n'est qu'on ne fait pas le même processus administratif que pour l'interne, c'est-à-dire remplir la fiche dans le système d'évaluation. Mais on fait la même session de feed-back de fin d'année. On utilise un fichier Excel pour garder trace des discussions d'évaluation. (PharmaPlus3 – Manager)

On ressent le besoin de le faire nous même pour motiver les équipes. Et donc on le fait sur le côté. Mon freelance, c'est quelqu'un qui est en pleine progression de carrière, je l'aide mais c'est uniquement mon choix. Même si quelqu'un est un externe, on veut quand même les voir grandir. (PharmaPlus1 – Manager RH)

Jeudi prochain, on a une réunion avec le manager. Pour les internes, c'est dans un système informatique, pour les externes, c'est une réunion orale. Mais les objectifs individuels annuels sont fixés et analysés de la même manière. C'est le même contenu pour l'interne que l'externe. » (PharmaPlus4 – Travailleur externe)

De plus, certains managers nous ont indiqué avoir reçu du service *Procurement* un formulaire à remplir par le manager afin de collecter de l'information sur la personne externe, sur le degré de satisfaction du manager, puis sur sa volonté ou non de prolonger la relation contractuelle. Dans la même veine, le prestataire *SourcePro* travaille actuellement sur un projet qui permettrait de recevoir plus systématiquement le feedback des managers afin d'être en mesure d'évaluer le service offert par les agences intermédiaires.

A ce jour, les contractants ne sont pas inclus dans le processus d'évaluation pour des raisons légales. Depuis plusieurs mois, notre service juridique est en train d'élaborer des questions qui pourraient être posées au travailleur externe par le responsable, afin d'évaluer le service offert. C'est délicat... elles doivent apparemment rester très larges... et nous les attendons toujours. (PharmaPlus6 – Intermédiaire)

Au niveau de l'autonomie au travail de ces travailleurs, plusieurs managers considèrent également être en droit de la limiter et de contraindre le travailleur à respecter leurs injonctions.

Il y a bien un manager qui a de l'autorité sur moi...C'est un vrai chef car il est responsable du projet. Il me donne les directives sur la manière de faire... mais on n'est pas dans une relation hiérarchique. Son autorité ne joue que sur la partie métier pur... Pas d'autorité au niveau GRH, mais au début, on était prié

d'être sur place tout le temps, tous les jours. (PharmaPlus2 – Travailleur externe)

Sur nos contrats, on cède malgré tout notre autorité au client. Je ne suis pas sûre que c'est contractuel mais vu qu'on n'est pas sur place, on sait qu'il y a un lien de subordination qui se crée. C'est pourquoi SourceEasy doit être présent. Ils doivent se sentir SourceEasy. Surtout lorsque le travailleur externe est notre salarié. (PharmaPlus8 – Manager)

Au niveau des travailleurs, les témoignages recueillis indiquent qu'ils sont enclins à respecter les règles de PharmaPlus.

Il y a peu de différences de comportement entre un freelance et un salarié. Le freelance est plus libre de fonctionner comme il l'entend, mais comme il considère PharmaPlus comme son client, il décidera souvent lui-même de s'adapter aux contraintes du client. (PharmaPlus3 – Manager)

Pourtant, certains travailleurs externes peuvent entreprendre des actions pour s'affranchir des règles qui leur sont imposées par l'institution et/ou par le management local.

Les freelances ont un E-Number, les internes un U-number. → Avec un U : catalogue de formation sur les compétences en management, sur la communication, sur les self-skills, quoi. Le salarié va voir son manager pour dire « je veux un plan de formation annuelle pour développer telle compétence ». Les E-number ne peuvent théoriquement pas faire cela, et d'ailleurs ils n'ont pas accès à ce catalogue. Mais ils peuvent toujours me demander et on en discute (PharmaPlus1 – Manager RH)

S'il y a une plus-value pour le projet, je pourrais négocier pour suivre une formation spécifique mais je ne crois pas qu'ils s'en soucient de ma perte de compétences. (PharmaPlus5 – Travailleur externe)

Je ne participe pas aux formations de (l'intermédiaire) car je dois alors déposer un congé pour y aller, vu que je suis indépendant. Et il a les formations en interne chez PharmaPlus, dont j'ai accès et pour lesquelles je suis payé... On reçoit déjà un plan de formation à l'arrivée et c'est le même pour moi que pour ma collègue salariée qui a la même job description, c'est lié à cela. Et puis si je veux d'autres formations, je n'y ai pas accès via l'intranet mais je demande à mon manager de m'inscrire, et ça marche ! (PharmaPlus13 – Travailleur externe)

Moi ça se fait dans le cadre des évaluations. Toutes les formations me sont autorisées quand elles sont dispensées en interne. (PharmaPlus4 – Travailleur externe)

Différenciation

Officiellement, les règles présentées ci-dessus entraînent une différenciation des politiques à l'adresse des salariés de celles des travailleurs externes. L'objectif présenté par les représentants de l'entreprise est principalement de respecter le cadre légal en créant une distance entre le travailleur externe et l'entreprise, comme via l'interdiction de contractualiser directement, de participer aux fêtes de fin d'année, etc.

Les travailleurs externes sont exclus de plein de trucs pour des raisons légales. On n'est pas l'employeur du contractant ! Ils ne sont pas dans notre système HR, par exemple (PharmaPlus11 – Responsable RH)

C'est aussi au niveau symbolique : le salarié doit avoir plus que l'externe : il paie moins cher la cantine, son parking est plus proche. (PharmaPlus4 – Travailleur externe)

Une exception à cette politique de différenciation tient dans la pratique d'*onboarding* qui est identique pour tous les collaborateurs. Cela s'explique par la volonté de l'entreprise de garantir la sécurité de toutes les personnes actives en ses locaux, respectant de la sorte le cadre légal sur la sécurité et le bien-être au travail. C'est également le moyen retenu pour transmettre aux nouveaux collaborateurs les critères de qualité sectoriels.

Mon processus d'onboarding a été réalisé en même temps qu'un interne, il n'y avait pas de différence. (PharmaPlus13 – Travailleur externe)

Quand on entre chez PharmaPlus, on a une série de formations obligatoires, liée aux différents accès, aux autorisations de prester, etc. Ce n'est pas des formations liées à la culture d'entreprise, ou autre, cela concerne la sécurité, l'hygiène, etc. (PharmaPlus2 – Travailleur externe)

A l'arrivée du nouveau collaborateur, il existe toute une panoplie de documents à remplir : code d'éthique, formation à suivre, etc. (PharmaPlus1 – Manager RH)

Au-delà, il ne semble pas y avoir de différence entre un travailleur interne et un travailleur externe. A fonction égale, ils disposent d'un degré d'autonomie similaire.

Toute la philosophie de PharmaPlus, c'est d'être inclusif, pour être Patient Centric : le patient au centre de tout. Pour faire cela, il faut avoir la même démarche pour tous les travailleurs. (PharmaPlus6 – Intermédiaire)

Les contractants de long terme, comme moi, on est considéré comme des employés PharmaPlus. On participe aux Virtual Game, aux réunions... on participe à tout, je suis incluse dans les décisions collectives, dans les dynamiques d'équipe, etc. Il y a juste quelques réunions spécifiques aux internes auxquelles je ne participe pas (PharmaPlus5 – Travailleur externe)

Ils ont le même email « PharmaPlus.com » que les salariés. (PharmaPlus9 – Manager)

Toutefois, la situation sur le terrain peut être différente puisqu'il semble que le management joue un rôle important pour lisser les différences entre les types de travailleurs dans leur équipe.

S'il veut suivre une formation, il devra me le demander et on verra s'il y a du budget. Ça doit être pareil que pour un salarié. Je n'ai pas entendu s'il y avait une différence entre interne et externe. Peut-être. Selon moi, il a le même accès, surtout si c'est en rapport direct avec le travail et même un peu en relation avec son développement personnel. Après, certaines formations sur du long terme, ce serait possible de concevoir qu'ils n'y aient pas accès. Mais ça pourrait être refusé pour un interne aussi. (PharmaPlus3 – Manager)

Aux fêtes de fin d'année, l'accès est seulement pour les salariés. Mais certains events sont accessibles à tous. Et nous, quand c'est pas externes inclus, on refait un event dans notre service (avec les externes), on compense. (PharmaPlus9 – Manager)

Les objectifs sont communs pour tous : délivrer, travailler sur les batch dans les temps, réaliser de petits projets, etc. il y a les mêmes KPI pour mesurer les éventuels écarts. La seule chose différente par rapport à l'employé, c'est que dans ce cas-là, il y a une réunion appelée gestion des objectifs. Avec les autres travailleurs, il y a d'autres réunions, tous les 6 mois ou tous les ans et ça s'appelle alors une session de feedback. Mais rien n'est formalisé dans ce cas-là. Je ne le place pas dans un fichier Excel, par exemple. (PharmaPlus9 – Manager)

Certains travailleurs peuvent également agir pour réduire les différences de traitement entre les salariés et eux.

Quand l'entreprise est en congé, c'est des moments où je ne suis pas payé. Mais j'ai déjà négocié avec mon manager. Je lui ai demandé de récupérer la fois où j'avais fait un long déplacement à l'étranger. (PharmaPlus4 – Travailleur externe)

Formalisation

A l'origine, la société n'avait pas de pratiques formalisées concernant le recours aux travailleurs externes. La situation a évolué à la suite d'une sorte de « laisser-faire » qui avait entraîné des problèmes de visibilité sur l'usage fait de ce type de ressources.

PharmaPlus pendant des années allait très bien en mode autopilote. On avait de bonnes marges, des brevets permettant d'être sereins pour quelques années devant, etc. Il n'y avait pas vraiment de contrainte de coûts et pas de volonté de prendre des décisions difficiles. Ce laisser-faire a montré un retour du bâton : un nouveau système a été mis en place, pour avoir de nouvelles

visibilités, avoir des procédés contraignants pour que la collecte de données soit plus efficace. Les RH s'en fichaient et se concentraient sur les internes et le recrutement interne. Les externes étaient au second plan. Ça se voit parce que Fieldglass devrait être géré par les HR et on voit que c'est SourcePro et Procurement qui s'en occupent. (PharmaPlus7 – Employé service achats)

Depuis lors, l'entreprise a développé une stratégie de Total Workforce Management à l'adresse de ce type de ressources (voir plus haut).

Comme déjà présenté, il existe par ailleurs une formalisation des pratiques tout au long de la relation avec le travailleur externe dont celle visant à limiter la présence d'un externe à deux ans au plus.

Tous les autres aspects, manière de gérer, c'est formalisé, y a des méthodologies à respecter. (PharmaPlus2 – Travailleur externe)

Il y a des procédures sur la manière de déclarer le travail, de déclarer ses délivrables, etc. (PharmaPlus4 – Travailleur externe)

Cette formalisation est soutenue par le recours à SourcePro, à son logiciel de gestion Fieldglass et à l'existence de la « rate chart ».

Un truc assez intéressant, c'est de mettre une structure pour avoir une visibilité : Fieldglass. On veut que tout passe par ce portail, pour que Procurement ait un œil dessus, pour qu'il négocie les meilleures conditions, etc. (PharmaPlus7 – Employé service achats)

Un des buts poursuivis est de respecter le cadre légal sur les risques de requalification de la relation de travail.

Si on a déjà eu des requalifications ? Non, on est très prudent, si on a un problème avec le freelance, on va envoyer un mail à l'employeur. Tous les systèmes sont faits pour que ce soit bien séparé. On a regardé au niveau juridique, par exemple, avant on ne faisait pas de job description au contractant. Mais quand on a des audits, il faut produire toutes les job descriptions. Les juristes nous ont dit ok, ça n'entraîne pas automatiquement un lien de subordination. (PharmaPlus11 – Responsable RH)

Cela dit, l'entreprise n'a pas règlementé l'ensemble des situations possibles. Ainsi, si la règle veut que les travailleurs externes s'adressent exclusivement à son intermédiaire pour toute question administrative et à son manager de proximité pour ce qui est de son travail journalier, ils ne savent pas à qui s'adresser pour d'autres situations, comme sur des questions RH ou d'autres liées aux relations interservices.

Je n'ai aucun contact avec les RH, aucun contact avec le procurement, aucun contact avec ma direction... J'imagine qu'il y en a là-haut qui contrôlent ce que l'on fait, nos timesheets, nos accès aux bâtiments, mais je ne sais pas qui ni quand ni comment... (PharmaPlus2 – Travailleur externe)

Contrairement à ces intentions, portées par la direction de l'entreprise, le management local semble disposer d'une grande latitude pour s'affranchir des procédures de l'entreprise. Par exemple, recourir à des ressources externes est une stratégie largement répandue par le management afin d'augmenter la taille de son équipe, malgré la stratégie de *workforce planning* et ainsi d'améliorer les performances de son service.

Celui qui a du « headcount » a du pouvoir. C'est la ressource la plus prisée !! Si vous performez bien, vous gagnez de l'influence, vous avez plus de headcounts. Si vous en avez peu, vous n'atteindrez pas vos objectifs. Le business, s'ils n'ont pas beaucoup de headcounts, ils ont quand même du budget. Ils vont limiter leur budget par ailleurs pour aller chercher des contractants et atteindre leurs objectifs... Ils vont donc prendre un freelance à 100.000 Euros au lieu d'avoir la possibilité d'engager un salarié à un coût de 60.000 Euros. Ils vont devoir bidouiller les projets pour maintenir leurs ressources. (PharmaPlus1 – Manager RH)

Cette stratégie permet également de maintenir le nombre de « headcounts » dont chaque responsable dispose puisqu'en cas de restriction financière, ce sont les travailleurs externes qui seront remerciés.

Comme contracter c'est faire gonfler son budget, c'est plus simple que de le faire avec des internes. Puis quand on doit couper les budgets, c'est plus simple pour eux de dire, j'ai fait un effort. Le processus est celui-ci : normalement le manager entre en discussion avec sa contrepartie financière pour faire un 1^{er} draft de budget réduit. Mais ils peuvent exagérer et dire qu'ils ont 5 projets, alors qu'ils n'en ont que 3. Et les finances n'ont pas assez de connaissance du business pour dire que c'est exagéré. Ensuite ils soumettent le budget. On leur dit : « faut couper de 20% ». Ils avaient anticipé et disent ok, je peux diminuer de 20%, voire même de 25%. J'ai fait de grands efforts... alors que c'était anticipé, c'est ce qu'on appelle du « sandbagging ». (PharmaPlus7 – Employé service achats)

Certains managers dépassent également la limite temporelle de durée de prestation fixée à 2 ans. Ils développent alors une tactique qui vise à modifier la fonction du travailleur externe afin de maintenir toute ressource qui leur paraît essentielle.

Certains sont présents depuis 4 ans. Il y a des règles maintenant pour justifier pourquoi on les garde plus de 2 ans. On doit leur trouver d'autres activités au sein de l'équipe pour justifier la prolongation. (PharmaPlus9 – Manager)

Le recours aux travailleurs externes n'est pas le seul fruit d'une décision managériale mais également la conséquence d'un choix que peuvent vouloir poser ces travailleurs. Ils se trouvent, en effet, souvent en position de force vis-à-vis de PharmaPlus, compte tenu de leur position sur le marché du travail.

Un des arguments pour inciter le freelance à accepter un contrat de travail salarié est la garantie d'un plan de formation où le travailleur passera

énormément de temps à développer ses compétences... Ceux qui veulent malgré tout rester « en contrat », la question est alors : est-ce qu'on le garde et qu'on est prêt à payer ou est-ce qu'on le remplace par quelqu'un qui accepte d'être interne. (PharmaPlus1 – Manager RH)

Une autre stratégie des travailleurs externes porte sur leur rétribution. Ils négocient des augmentations régulières de leur tarif journalier soit directement avec leur manager, soit via leur agence de placement.

Les contrats cadres prévoient la possibilité d'augmenter le taux journalier jusqu'à 3%, sauf dérogation avec le top management. (PharmaPlus10 – Intermédiaire)

J'ai négocié mon dernier fee directement avec le manager. Il avait des sortes de barème à respecter mais il y avait apparemment de la marge. (PharmaPlus5 – Travailleur externe)

LocalNews

Présentation de l'entreprise et de son environnement

LocalNews est une société de presse écrite francophone, appartenant à un grand groupe de presse belge. Sa vision est présentée comme suit : « *Etre le média incontournable tant en papier qu'en web et en vidéo, référent en matière d'informations locales, exclusives, utiles, constructives et sportives pour le grand public afin de créer des liens entre les composantes d'une même région en Belgique francophone.* » (LocalNews8, Directeur general) Elle définit sa ligne éditoriale comme étant « *axée sur la recherche d'informations exclusives, à la fois sur le plan régional, national et sportif* ». ⁶

Fruit de plusieurs fusions et concentrations, l'entreprise est créée en 1998 et réunit aujourd'hui plusieurs titres de presse papier, produits par des éditions locales disséminées à travers la francophonie belge. De plus, ces titres sont également accessibles en ligne, ainsi qu'un site internet gratuit. L'entreprise a pour audience globale journalière plus d'un million de lecteurs⁷.

Depuis quelques années, LocalNews a entrepris une transformation digitale majeure : le *reverse publishing*. Cette nouvelle méthode journalistique consiste à alimenter avant tout les sites web, puis seulement à sélectionner les articles à insérer dans les éditions papier. Le site web gratuit est principalement alimenté par les dépêches Belga ainsi que par le début d'articles payants. Cette évolution stratégique entraîne un besoin accru de flexibilité et donc d'évolution du métier de journaliste. Celui-ci doit en effet passer d'un rôle de spécialiste sur certains domaines (ex : les faits divers) à celui de polyvalent. Il lui est également demandé de réaliser des tâches techniques nouvelles, comme la mise en page et la diffusion de l'article sur internet.

⁶ Site web LocalNews consulté le 18/05/2021

⁷ Site web LocalNews, consulté le 18/05/2021

L'entreprise est divisée entre 1 édition centrale et de X éditions réparties sur le territoire belge. Chacune d'elles est dirigée par un chef d'édition, en charge de la distribution du travail, de la coordination des équipes, de la gestion des travailleurs salariés et des travailleurs externes, de l'organisation et de la diffusion de l'édition régionale dont il a la charge.

Au-dessus de ces chefs d'édition se trouve le secrétaire général de la rédaction, sous l'autorité directe du Directeur général. Tous ces responsables se réunissent mensuellement au sein du collège de rédaction. La question des travailleurs externes y est très peu abordée.

*Lorsqu'on en discute, cela se limite à des questions d'ordre budgétaire.
(LocalNews9, directeur adjoint)*

La majorité des travailleurs externes rencontrés présentent exclusivement pour LocalNews. Ils indiquent être pour la plupart occupés à temps plein et, vu la grande amplitude horaire que réclame l'activité (voir plus bas), il serait très difficile selon eux de développer une autre activité, même accessoire, pour un autre client. Quelques-uns ont toutefois entrepris une telle démarche et développent une activité complémentaire avec l'agence Belga, ou avec une chaîne de télévision locale. Mais ces postes davantage rémunérateurs sont rares. Par ailleurs, la multiactivité est assez mal acceptée par les autres travailleurs dans la mesure où, compte tenu de l'importance de la charge de travail, un collègue qui serait occupé par deux missions durant la même journée, affecterait négativement la charge de travail des autres membres de l'équipe.

La situation est différente pour les correspondants (voir ci-dessous), dont l'activité journalistique est complémentaire à un autre métier (enseignants).

Blended workforce

La main-d'œuvre de LocalNews relève de deux statuts différents. Historiquement, hormis pour les correspondants occasionnels qui étaient et sont toujours payés à la pige en tant qu'indépendant, l'entreprise offrait uniquement des contrats salariés à durée indéterminée à ses journalistes. Jusqu'à aujourd'hui, le nombre de ces contrats salariés a progressivement diminué, remplacés par des contrats de prestation sous statut indépendant. Plusieurs raisons sont avancées par son dirigeant.

Nous avons besoin du plus grand réseau possible de journalistes pour être le plus proche possible des événements. Par ailleurs, certains profils ne souhaitent pas être salariés, ce qui est nouveau. Mais bon, ne nous voilons pas la face, la principale raison est que le statut de journaliste entraîne des coûts salariaux impossibles à supporter dans la conjoncture actuelle. De plus, nous avons besoin de nouveaux profils, des « geeks », dont la formation initiale en journalisme n'est plus requise. Ce sont des Mojo, des MObiles JOurnalistes, des jeunes en mobylette, qui sont d'accord de se déplacer à toute heure du jour et de la nuit pour aller faire des vidéos des événements, avec leur smartphone. Ils connaissent leur région et ont un réseau de contacts pour nous informer en primeur. (LocalNews8, Directeur Général)

On ne se dit plus qu'avoir un contrat salarié est un gage de sécurité. (LocalNews2, Travailleur externe).

On essaie de se séparer le plus proprement possible des salariés les plus coûteux. On n'a pas le choix, car les anciens ont un salaire qui paie 3-4 indépendants... (LocalNews9, Directeur adjoint)

En 2021, l'entreprise compte environ 130 journalistes salariés et 280 travailleurs externes. Parmi ceux-ci, une minorité – environ 60 – réalisent une activité similaire à celle des travailleurs salariés, ils sont appelés dans l'entreprise les « pigistes ». Les autres externes sont des indépendants plus distants de l'entreprise, et disposant d'une autre activité principale (ex. enseignant). Dans le cadre de cette étude, nous les appellerons les « correspondants ».

La proportion de travailleurs externes diffère d'une édition à l'autre, allant d'une minorité de travailleurs externes à une majorité.

Les intermédiaires sur le marché du travail

Deux intermédiaires interviennent au sein de LocalNews : la société MatchM et la coopérative Genius. En 2019, Genius s'occupait d'un peu plus de 10% des travailleurs externes, le reste étant géré via MatchM.

La règle chez LocalNews est que tous les journalistes indépendants doivent normalement prêter au sein du journal via les services de l'intermédiaire MatchM. MatchM est une plateforme digitale belge de type *Vendor Management System*, c'est à dire une structure permettant la gestion globale des prestataires externes, en facilitant l'appariement entre offre et demande de travail indépendant. La société propose également de prendre en charge la gestion administrative du partenariat, durant toute la durée de la relation.

L'intervention de MatchM, depuis 2019, est le résultat d'une demande de LocalNews pour recourir aux services d'un seul intermédiaire à même de rationaliser la relation qu'elle entretient avec ses travailleurs externes. L'intermédiaire centralise les démarches administratives nécessaires au début de la relation commerciale – contractualisation, recueil de données, etc. – et durant toute la durée du partenariat – facturation mensuelle, note de frais, etc.

MatchM, c'est une gestion moderne des indépendants. Avant, on avait un formulaire papier à signer puis à envoyer au siège central, avec des risques de pertes, etc. Maintenant, tout est digitalisé. (LocalNews3 - Chef d'édition)

MatchM propose également à LocalNews un système de tableaux de bord assurant le suivi des contrats en temps réel. Cet outil offre une visibilité précise du nombre de travailleurs externes auquel l'entreprise fait appel par son intermédiaire et de l'ensemble des coûts liés. Par ailleurs, l'application facilite la comparaison des coûts pratiqués au sein et entre les éditions, ce qui permet une harmonisation des tarifs pratiqués, tel que pour le remboursement des frais de déplacement actuellement fixé à 0,25€/km pour tout le monde, alors qu'auparavant cela variait en fonction des éditions. Cette fonctionnalité de l'outil n'est toutefois

pas parfaite, puisque, si elle couvre bien les pigistes et les correspondants, elle n'intègre pas les stagiaires ni les travailleurs utilisant Genius plutôt que MatchM. Un calcul manuel est donc nécessaire aux chefs d'édition pour avoir la vision globale de leurs externes. De plus, certains chefs d'édition n'ont pas confiance dans l'outil, et craignent une perte de données. Ils préfèrent garder la maîtrise de l'information, en tenant à jour un fichier Excel. Autre critique, le budget alloué sur MatchM en début de période n'est pas adapté au gré des modifications décidées durant l'année, comme lorsqu'un salarié en maladie est remplacé par un travailleur externe.

Pour le travailleur freelance, MatchM facilite l'administration de son activité professionnelle et ce, de trois manières différentes. Tout d'abord, le système permet de gérer facilement la facturation mensuelle à adresser à LocalNews. Deuxièmement, grâce à un partenariat entre l'intermédiaire et une institution financière garantissant le paiement des sommes dues, le système garantit un paiement sûr et par ailleurs plus rapide que par rapport à la situation précédente.

Avant, les correspondants envoyaient par mail ou par enveloppe un formulaire avec les prestations par écrit. Je devais faire le total, réencoder les sommes totales sur un fichier Excel... Je signalais puis je devais aller au siège central, ou faire appel à la navette pour leur donner les documents. C'était ensuite signé par la compta ... mais si le comptable était en vacances pdt 3 semaines, il fallait attendre. En moyenne, je pense qu'ils sont payés plus vite, c'est ce qu'ils me disent en tout cas. (LocalNews3 - Chef d'édition)

Troisièmement, le système propose une optimisation fiscale des revenus en distinguant automatiquement la partie considérée comme un revenu de celle relevant de la fiscalité – plus avantageuse - des droits d'auteurs.

MatchM se rémunère de deux manières différentes, au choix de ses entreprises clientes : la commission est soit prise en charge par cette dernière, soit par le travailleur externe.

Toutefois, malgré l'imposition de recourir aux services de MatchM, les nouveaux travailleurs débutent d'ordinaire leur prestation via un autre intermédiaire, Genius. Nos interviews nous apprennent que cette situation est le fait de l'encadrement de proximité, qui encourage les nouveaux travailleurs à entamer leur activité professionnelle en recourant à Genius, car cela leur permet de ne pas prendre le statut d'indépendant, administrativement plus complexe et nécessitant de payer anticipativement des cotisations sociales trimestrielles. Cette agence intermédiaire Genius propose aux travailleurs externes de transformer leurs émoluments en travail salarié, et d'accéder de la sorte à la Sécurité sociale pour les travailleurs salariés, plus avantageuse que celle réservée aux indépendants.

D'après les personnes rencontrées, si Genius leur est très utile au lancement de leur carrière, ils mettent très vite fin à ce support et prestent directement comme travailleur indépendant en raison du coût du service et de la rigidité du système, requérant, par exemple, le respect des barèmes salariaux sectoriels.

Genius, c'est intéressant mais c'est cher et il faut un peu tricher. Sur un salaire de 1180 euros par mois, ils me prennent vite 25 euros ... c'est cher ! De plus, pour être assuré 8h, il faut toucher minimum 121 euros par jour, ce qu'on n'a

nulle part dans le secteur. Pour entrer dans le système, on doit donc tricher et ne déclarer que 6-7 heures, alors que j'en fais 9h. ⁸Donc que se passe-t-il si je fais un accident durant ma huitième heure ??? Sans doute devrais-je dire alors que j'ai commencé plus tard... mais moralement, mentir comme cela, je ne suis pas fan. Je préfère être indépendant, car je suis couvert par la caisse de sécurité sociale pour laquelle je cotise. (LocalNews1, Travailleur externe)

En septembre, comme je reprends mes études, je vais devoir passer par Genius, car il n'est pas possible d'être indépendant et étudiant à plus de 25 ans... j'ai connu Genius via mes amis de l'école qui passent souvent par eux. (LocalNews5, Travailleur externe)

Mis devant le fait accompli, le dirigeant de l'entreprise tolère cette situation, car elle facilite l'embauche de nouveaux journalistes externes.

Le dialogue social

Il n'existe pas de réelle dynamique collective qui viserait la concertation régulière entre les journalistes et la direction de LocalNews. Il existe bien une représentation syndicale en place, mais elle est apparemment peu soutenue par les membres du personnel, en raison de son manque apparent de combativité face à la direction de LocalNews.

Le principal responsable c'est un gars qui est en support, c'est pas un journaliste. ... et on voit rien passer de lui, donc... (LocalNews4, salarié)

Par ailleurs, rien n'est organisé pour défendre l'intérêt des travailleurs externes au sein de LocalNews.

LocalNews, c'est un grand voilier, et plein de petites barques qui naviguent autour. Je ne vois pas les petits bateaux de l'autre côté du voilier. (LocalNews1, Travailleur externe)

Les syndicats ne représentent pas les intérêts des freelances, et nous ne voulons pas qu'ils s'y intéressent ! (LocalNews8, Directeur général)

Par pragmatisme, les syndicats ne veulent pas défendre les externes. Du coup, avec la crise énergétique liée à la guerre en Ukraine, alors qu'on cherche des solutions avec les syndicats pour financer l'inflation des salaires des employés, ils ne demandent rien pour les externes. Et, c'est surprenant, mais c'est nous qui nous en inquiétons ! (LocalNews9, Secrétaire général)

Le permanent syndical rencontré nous confirme que le syndicat ne défend que les droits des journalistes sous statut salarié et que, vu la tendance du journal à remplacer les travailleurs salariés par des freelances, leur travail syndical s'avère de plus en plus limité au sein de l'organisation. Une des principales raisons à cette exclusion des travailleurs externes de leur

⁸ L'interviewé fait ici référence au cadre réglementaire spécifique à la commission paritaire dont relève Genius. Selon lui, le salaire minimum pour un équivalent temps plein est fixé à 121 euros par jour, ce que n'offre pas l'entreprise cliente. Par conséquent, le travailleur doit déclarer officiellement être à temps partiel, alors que ce n'est pas le cas.

organisation est le manque de compétence pour répondre aux besoins spécifiques de ces travailleurs.

Au niveau sectoriel cependant, l'Association Professionnelle représente l'intérêt des journalistes, quel que soit leur statut. L'AP a participé à l'élaboration de deux accords sectoriels qui se trouvent mentionnés explicitement dans les conventions de collaboration signées entre LocalNews et chaque travailleur externe. Il s'agit de la convention nationale de 1987 – appelée recommandation nationale dans les conventions - concernant les journalistes professionnels indépendants, et qui constitue un barème sectoriel minimum – ainsi que Code de déontologie journalistique, qui précise les règles sectorielles à respecter en tant que journaliste.

Plus spécifiquement à LocalNews, malgré des relations tendues entre direction et l'association professionnelle, des échanges relativement réguliers ont lieu et visent à régler les difficultés que pourraient rencontrer les travailleurs de l'organisation. L'association est, par exemple, intervenue lors de l'arrivée de MatchM. Lors du lancement du partenariat entre MatchM et LocalNews, cette dernière avait décidé que le coût mensuel serait assumé par le journaliste indépendant, la société arguant qu'elle a investi seule dans le développement d'un tel outil, alors qu'il est utile aux deux parties. Lors de la mise en place du système, les journalistes concernés se sont réunis pour contester cette situation et recourir l'aide de l'AP. Après négociation, un compromis a alors été trouvé : pour les freelances déjà en relation avec LocalNews, les coûts seront pris en charge par cette dernière alors que pour les nouveaux prestataires, le coût devra être pris en charge par eux.

Signalons que cette initiative collective est tout à fait exceptionnelle au sein de l'organisation.

C'est vraiment un cas unique à ma connaissance, depuis au moins 30 ans !
(LocalNews9, secrétaire général)

Le Total Workforce management

Partage d'infrastructure

Seule une partie des travailleurs externes, les pigistes, sont tenus de se rendre dans les locaux de leur édition locale durant leurs jours de prestation. Il n'existe pas d'horaire journalier précis chez LocalNews mais deux événements-clés rythment les journées de travail : la réunion de la rédaction à 10h et la clôture du journal, à 22h20. Théoriquement, les journalistes externes doivent arriver pour la réunion de 10h et peuvent quitter le lieu de prestation dès qu'ils ont atteint leurs objectifs journaliers d'articles. Mais dans la pratique, le manque de ressources – structurelles mais aussi le non-remplacement des absents – entraîne une surcharge de travail, répartie solidairement entre les journalistes - tous statuts confondus - présents en salle de rédaction.

On n'aime pas le télétravail parce que dans une entreprise de média on doit être l'un sur l'autre donc on fait tout en sorte qu'ils viennent ici, qu'ils s'amuse ici et ça marche. (LocalNews8, Directeur général)

En moyenne, on termine vers 18h-19h, très rarement à 17h. La semaine dernière, j'ai terminé à 21h30, car on manquait de personnel. (LocalNews2, Travailleur externe).

Ils disent tout le temps que quand on a fini, on peut partir. Mais c'est rarement à 17h30. On est sensé partir à 18h mais c'est assez rare. (LocalNews4, Travailleur externe)

Quelques travailleurs parviennent à s'affranchir de cette pression à la présence sur place toute la journée en évoquant les termes du contrat commercial qui fixe les objectifs journaliers à atteindre.

J'ai une collègue qui elle s'en fout, elle se dit, je fais 3000 signes puis je me casse. (LocalNews1, Travailleur externe)

Les travailleurs internes et externes disposent du même accès au matériel professionnel de LocalNews. Principalement, un ordinateur fixe sur lequel sont installés les logiciels d'édition professionnels ; un smartphone avec appareil photo ainsi que l'une ou l'autre voiture de société partagée et accessible à tous pour les déplacements lors des reportages journalistiques.

On peut travailler avec son propre ordi portable mais on n'a pas accès aux programmes pro, alors. (LocalNews5, Travailleur externe)

Il n'existe pas, en tant que tel, de centre de ressources vers lequel les journalistes pourraient se tourner en cas de besoin. Toutefois, la dynamique collective présente dans chaque édition locale encourage l'échange de bonnes pratiques, l'entraide et le parrainage informel des nouveaux par les anciens. Les travailleurs externes ont accès sans réserve à cette dynamique.

Les autres travailleurs externes, les « correspondants », sont quant à eux plus rarement dans les locaux de l'entreprise, car leur activité pour l'entreprise est plus limitée - un article par week-end - et plus spécifique : ils ne prestent pas à l'heure mais à la tâche, et sont payés article par article. Ils ne disposent pas non plus le même accès au système informatique de l'entreprise : ils disposent d'un code d'accès standard n'offrant un accès qu'aux logiciels nécessaires à la rédaction de leur article.

Centralisation

Officiellement, l'entreprise compte un service RH dont la direction est assurée par le directeur général de LocalNews. Dans la pratique, le service n'existe pas en tant que tel. Le DG assume officiellement toutes les tâches dévolues au service RH mais dispose de peu de temps pour se consacrer à cette fonction. Aucun salarié n'y travaille directement. Un collaborateur RH du groupe national a la charge du développement de la politique RH de LocalNews mais, à nouveau, son action est très limitée dans la pratique.

Elle est en charge de la formation, elle va organiser des sessions d'ateliers, etc. Mais... dans la pratique... C'est très épisodique. (LocalNews8, Directeur général)

Une série de procédures administratives sont imposées par le Groupe au niveau national, avec un rôle prépondérant réservé au service RH. Par conséquent, le directeur général a désigné le Secrétaire général de la rédaction, déjà largement occupé par sa fonction principale, comme responsable RH à titre complémentaire. Mais à nouveau, celui-ci ne dispose pas du temps nécessaire pour réellement mettre en place ces politiques RH issues du groupe national.

En dehors de ce service RH, un service salaire, comprenant un seul travailleur, est chargé de la gestion des contrats de travail et du paiement des salaires. Les travailleurs externes (pigistes et correspondants) ont très peu de contact avec cette personne, si ce n'est pour des aspects techniques, comme pour demander une attestation à l'adresse des pouvoirs publics. Pour le reste, les travailleurs externes sont encouragés à s'adresser directement à leur chef d'édition.

Selon le directeur général, les externes ne sont pas une priorité RH.

On les forme juste au changement de logiciels mais et encore, ils sont souvent non prévus dans les formations ; ce n'est que dans un deuxième temps qu'on se rend compte qu'ils doivent aussi avoir cette formation. D'une manière générale, lorsqu'on a de nouveaux projets RH, les externes ne sont jamais pris en considération... Dans l'avenir on sait que les nouveaux profils recherchés (MOJO – Mobile Journalists) seront moins stables que ceux d'aujourd'hui. Ça réclamera une dynamique RH plus grande. (LocalNews8, Directeur général).

Pour gérer son service, chaque chef d'édition locale dispose d'un budget annuel réparti en frais de fonctionnement et en frais de personnel. Les frais de fonctionnement servent principalement à payer les travailleurs externes occupés au sein de l'édition. Le chef d'édition dispose d'une très large autonomie dans la manière dont il utilise ce budget. Il est libre de choisir son équipe de travailleurs externes, leur nombre, et même de négocier avec eux les modalités financières de la relation. Les frais de personnel servent quant à eux à financer un nombre arrêté de contrats de travail salariés : chaque édition locale dispose d'un nombre de salariés qu'elle ne peut dépasser.

Ce nombre est le fruit de l'évolution historique de chaque édition locale et du nombre d'exemplaires du journal vendus chaque jour. Si le budget lui est imposé, le chef d'édition dispose toutefois d'une grande latitude dans l'octroi de contrats de travail libéré par le départ d'un travailleur salarié. Il est libre de choisir quel travailleur externe pourra en bénéficier. Il s'agira souvent du plus expérimenté, ou du plus performant, mais cela peut également être celui avec qui le chef d'édition a le plus d'affinités. Le chef d'édition doit juste motiver son choix auprès du service RH, qui valide toujours la décision sans y prêter une grande attention.

Chaque rédaction est son propre état, le chef d'édition choisit ses propres règles, ce qui rend d'ailleurs la coordination difficile. (LocalNews9, Directeur adjoint)

Compte tenu du nombre limité de contrats salariés disponibles dans chaque édition, tout nouveau journaliste se voit offrir un contrat commercial, sous statut indépendant. L'entreprise n'a pas de difficulté à recruter de la sorte puisque le statut d'indépendant est devenu le passage obligé pour entrer dans le secteur.

On nous a dit durant nos études : le milieu est bouché, il n'y a pas de travail salarié. Il faudrait vraiment beaucoup de chance pour obtenir un contrat de travail auprès d'un petit magazine qui en offrirait toujours, mais encore, ce serait pour un vieux freelance avec de l'expérience, c'est logique. (LocalNews1, Travailleur externe)

Le statut indépendant n'est pas un choix, c'est la règle. (LocalNews5, Travailleur externe)

Lorsque le chef d'édition locale a trouvé un candidat qui lui convient, il transmet ses coordonnées au service RH qui est chargé d'adapter la convention de collaboration cadre aux coordonnées du candidat.

Notons enfin qu'il n'existe pas de service achats au sein de l'entreprise.

Socialisation

La culture d'entreprise est assez développée au sein de LocalNews. Des valeurs communes fortes, liées tant au secteur qu'à l'entreprise, amènent les travailleurs internes et externes à poursuivre un même but. Tous sont fiers de réaliser le métier de journaliste et sont attachés à la marque du journal.

Les valeurs, tu dois faire en sorte que le management, donc moi le patron et les équipes autour de moi fassent vivre 2-3 valeurs qui sont importantes. Et ça, il y en a ici. Alors c'est quoi, vous allez rigoler mais on dit que nous on est 4x4. Donc 4x4, c'est comme 4 roues motrices. Nous on est très habiles, on est extrêmement réactifs et on est extrêmement directs. (LocalNews8, Directeur général)

Un parcours d'intégration est prévu lors de l'arrivée de tout nouveau collaborateur, travailleur salarié ou pigiste. Le chef d'édition local est chargé de l'accueillir, de l'introduire auprès des autres journalistes, de lui présenter l'organisation de la structure et de lui détailler ce qu'il est attendu de lui. La culture d'entreprise ne fait pas l'objet d'une transmission délibérée et explicite vers les nouveaux collaborateurs. Elle est plutôt diffusée de manière indirecte, via les valeurs qui sous-tendent le travail d'équipe au sein de la salle d'édition et le rappel des règles déontologiques du métier. Les correspondants font l'objet de moins d'efforts d'intégration puisqu'ils sont peu présents dans les locaux de l'entreprise et développent une relation plus ténue avec celle-ci.

Le petit correspondant qui ne fait que transmettre son article, il ne vient pas, il l'envoie par mail. Lui, il reçoit une formation minimale. (LocalNews9, Secrétaire général)

L'arrivée d'un nouveau collaborateur au sein du siège central de l'entreprise est similaire, si ce n'est que plusieurs réaménagements des locaux ont été réalisés afin d'installer un large espace de convivialité, composé de divans confortables, d'un bar, d'un *baby-foot*, autant d'éléments présentés par le DG comme susceptibles d'accentuer le lien entre le journaliste et l'entreprise.

On veut qu'ils se sentent bien, qu'ils aient envie de rester le plus longtemps possible. On fait tout pour que les gens disent qu'ils sont mieux ici que chez eux ! (LocalNews8, Directeur général)

Le résultat de cette culture d'entreprise est qu'il existe une grande solidarité entre travailleurs appartenant à une même édition, sans distinction de statut.

On a une solidarité entre collègues, même si je suis malade, je ne vais pas laisser tomber mes collègues, je vais aller bosser. (LocalNews5, Travailleur externe)

Toutefois, la plupart des personnes rencontrées nous ont indiqué qu'elles envisageaient de quitter le métier à plus ou moins long terme en raison de charge de travail qui est jugée trop lourde.

Ce travail, c'est pas forcément tenable... Ça dépend des périodes. Ici, pendant les élections, c'est l'horreur. On se donne 2-3 ans à ce rythme, puis on commence à regarder ailleurs, dans la communication d'entreprise, par exemple, enfin... quelque chose de plus stable. (LocalNews4, Travailleur externe)

C'est la raison pour laquelle LocalNews prend des mesures de rétention de ses pigistes à différents niveaux.

Avec le Covid, notre plus grande crainte était que les freelances disparaissent dans la nature... Et donc on a maintenu la collaboration tout le temps, même au pic de la crise où l'on ne pouvait plus trop fonctionner... (LocalNews8 - Directeur général)

Je leur promets de la stabilité et je leur propose toujours un temps plein quand c'est possible. Sinon, ils démarrent à temps partiel, mais j'essaie de compléter leur temps de travail, je connais les autres éditions et donc j'essaie de compléter avec eux et de proposer en tout un temps plein. Ce n'est pas qu'altruiste, car il y a aussi le risque qu'ils partent ailleurs, en raison d'un meilleur salaire peut-être, et surtout pour obtenir un contrat de travail. D'ailleurs, j'ai demandé que le siège central donne parfois des contrats, pour créer de l'espoir, car là, y a pas eu de nouveaux contrats depuis 2013. (LocalNews7, Chef d'édition)

Dans notre édition locale, on essaie de faire en sorte que les indépendants rentrent à des heures décentes car c'est difficile de les garder. Il y a beaucoup de turn-over chez les freelances. (LocalNews2, Travailleur interne)

J'essaie d'être plus prudent avec un indépendant qu'avec un salarié, entre autres parce qu'il peut décider de partir du jour au lendemain si une remarque lui plait pas. (LocalNews3, Chef d'édition)

En revanche, les correspondants ne font pas l'objet de politique de rétention particulière.

Il y a plus de turnover, je vois de nouvelles demandes d'encodage de nouveaux correspondants et comme le budget est stable, cela signifie qu'il y a des départs. C'est moins problématique, même si un gars fiable qui suit un club de foot et qui envoie son article tous les week-ends, c'est précieux. (LocalNews9, Secrétaire général)

Conformité organisationnelle

Tous les travailleurs jouissent d'un degré important de liberté dans la manière de réaliser leur travail. Chez LocalNews, les règles sont rares, tant pour les salariés que pour les travailleurs externes. La principale est l'obligation pour chaque journaliste d'être présent lors de la réunion d'édition de 10h. Une autre règle importante porte sur la charge de travail : chaque journaliste doit rédiger un article de fonds d'environ 3.000 signes ainsi que plusieurs rédactions plus légères (1000-1200 signes) chaque jour. Comme déjà indiqué, les travailleurs externes peuvent officiellement terminer leur journée de travail lorsque ces objectifs sont atteints.

Dans le passé, lorsque le nombre de travailleurs externes était plus faible, l'entreprise avait mis en place des consignes spécifiques pour la gestion de ces derniers, comme le fait de ne pas leur mettre à disposition de badges d'accès au siège central, de ne pas les accepter durant certaines activités jugées stratégiques comme la relecture des articles, leur interdire certaines formations, etc. Mais l'entreprise a par la suite abandonné ces règles, en raison de l'augmentation de la proportion d'externes et de la nécessité de créer une dynamique collective dans le travail quotidien.

Les journalistes – salariés et pigistes - sont coordonnés de deux manières principales. Premièrement, les collègues échangent continuellement sur la manière de réaliser leur article. Comme ils partagent les mêmes locaux, ils échangent informellement tout au long de la journée. Deuxièmement, durant la réunion d'édition de 10h, chaque journaliste propose des sujets d'article. Dans certaines éditions, la sélection et la répartition sont réalisées collectivement par l'équipe. Dans d'autres, les chefs d'édition décident souverainement des sujets du jour et de leur répartition entre les journalistes. Depuis l'avènement du web, plusieurs échéances se sont ajoutées à la traditionnelle clôture de 22h30. Les sites web devant être alimentés continuellement, des créneaux de 30 minutes sont répartis entre les travailleurs. Chacun doit donc livrer un ou deux articles à une heure précise durant la journée.

Au-delà, ces travailleurs sont libres de réaliser leur travail quotidien comme ils le souhaitent. Par exemple, ils peuvent proposer les sujets d'article qui les intéressent, ils sont libres de l'ordre des tâches durant leur journée, de la durée de leur travail (tant que les objectifs sont atteints), etc.

On s'organise comme on veut tant que c'est délivré. On a un programme informatique qui impose un peu le timing. Mais pas trop. On doit fournir pour telle heure pour le web, telle heure pour le papier. (LocalNews5, Travailleur externe)

Le pigiste est également libre de décider du nombre de jours qu'il souhaite prester durant le mois à venir.

J'ai 2 indépendants qui viennent entre 5 et 10 jours, cela varie très fort et toujours selon leur volonté. Ils remplissent eux-mêmes leur horaire. Comme ils sont moins présents, ils ont des rôles moins en responsabilité, on appelle cela les « animateurs » : ils font les buzz légers. (LocalNews6, Chef d'édition)

Cette liberté formelle est toutefois toute relative. S'il existe peu de règles émises par la direction de l'entreprise, les chefs d'éditions disposent d'une grande latitude sur la manière de coordonner les équipes. En conséquence, si certains chefs d'éditions offrent beaucoup de latitudes à leurs travailleurs, d'autres peuvent imposer un contrôle direct fort.

Est-ce que les travailleurs externes sont sous mon autorité ? Oui, et beaucoup plus que les salariés. Je les engage et les licencie quand j'ai envie, entre guillemets, sans en référer à mes chefs. (LocalNews7, Chef d'édition)

Il m'arrive de changer le titre d'un article, sans leur demander leur avis, pour qu'il soit plus accrocheur. (LocalNews6, Chef d'édition)

Un travailleur nous indique spontanément :

On n'est pas libres, on est des faux indépendants. On pourrait contester notre statut mais ça nous grillerait dans le secteur et puis, on est attaché à la boîte, on est fier du travail réalisé et on ne lui veut pas de mal. (LocalNews1, Travailleur externe)

La direction de l'entreprise est bien consciente de l'illégalité de l'autorité dont peuvent faire preuve certains chefs d'éditions vis-à-vis des journalistes freelances. Toutefois, il ne craint que modérément les risques que cela provoque, car la pratique semble communément admise dans le secteur du journalisme.

L'association sectorielle pourrait nous embêter avec cela (le lien de subordination illicite) ... mais ils savent que s'ils devaient dénoncer la pratique, c'est toutes les entreprises du secteur qui tomberaient en faillite du jour au lendemain... et c'est pas dans l'intérêt des journalistes... (LocalNews8, Directeur général)

Par ailleurs, il existe au sein de l'entreprise une pression forte pour que le journal sorte à tout prix dans les temps. Compte tenu de la réduction continue des effectifs et du taux d'absentéisme annoncé comme élevé, la charge de travail est intense pour chaque travailleur. Depuis la fin du système de pointage, les salariés sont donc tenus de prester jusqu'à ce que

le contenu du journal soit finalisé. Les travailleurs externes, alors qu'ils peuvent officiellement quitter la salle de rédaction lorsque leurs objectifs individuels quotidiens sont atteints, ressentent alors une pression sociale importante pour aider leurs collègues lorsqu'ils ont terminé leurs articles.

On a une sorte de pression morale pour pas partir (en fin de journée). Il était de coutume de proposer son aide avant de partir. Et en général c'est le cas, il y a toujours quelque chose à faire. On est très solidaire donc on s'entre-aide. (LocalNews5, Travailleur externe)

La plupart des pigistes rencontrés nous indiquent se soumettre à l'ensemble de ces règles.

J'ai un boulot, et c'est un travail intéressant. Il n'y a pas 50% de ma promotion qui fait vraiment du journalisme, ils sont obligés d'accepter d'autres métiers... je suis content de ma situation. Cette expérience professionnelle est bonne sur le CV, pour viser après un job de représentants, etc. (LocalNews1, Travailleur externe)

La générale (l'édition centrale) met toujours la pression sur les faits divers. Et donc on m'a déjà appelé à 20h30 pour que je me tape un terrain à 1h de distance. J'aurais pu dire non, je suis indépendant, mais après, on pourrait perdre notre boulot... Des journalistes indépendants, y en a plein qui attendent d'être engagés. (Freelance, LocalNews2, Travailleur externe)

Pourtant, certains semblent arriver à s'en tenir aux termes du contrat et partir lorsque les objectifs sont atteints

Donc à la réunion, je propose des sujets et ceux qui sont choisis, je les traite. Même si ça fait plus de signes que nécessaire. J'ai une collègue qui elle s'en fout, elle se dit, je fais 3000 signes puis je me casse. Mais moi, je veux montrer que j'en veux ; c'est pour avoir une chance d'avoir un CDI. Enfin, je l'aurai jamais hein, mais je suis impliqué, c'est ma personnalité. (LocalNews1, Travailleur externe)

D'autres acceptent en partie ces contraintes mais arrivent à en limiter l'impact.

On s'arrange entre nous pour s'échanger des sujets d'articles ou des créneaux web. Je peux aussi aider un collègue en prenant un de ses articles si je vois qu'il est sur un gros truc et qu'il n'y arrivera pas. (LocalNews2, Travailleur externe)

Avant j'étais freelance. Maintenant, je suis passée salarié...Je travaille un peu plus depuis. Avant, quand je faisais une grosse journée, je facturais plus cher. J'étais normalement payée à la journée mais je parlais du principe que si on fait plus d'heures que 10h-19h, je facturais plus. Et donc maintenant (que je suis salarié), on ne récupère pas. Car le journaliste (salarié) est bien brave, il n'a pas d'horaire prédéfini dans le contrat. On récupère que si on fait un conseil communal, ou si on fait les élections. Et encore, c'est juste une demi-journée

récupérée en plus de son dimanche. Au niveau privé, (depuis que je suis salarié), on ne rentre pas plus tôt, on est même plus souvent absent les week-ends. Je pensais que j'allais pouvoir profiter des congés payés, mais je me rends compte qu'on est fort contraint par la charge de travail. Mais pour la première fois, je vais prendre 4 semaines de vacances ! Jusque-là je n'avais pas eu une seule semaine de congés ! Par contre, on souffle un peu, car si je suis malade, la semaine est quand même payée. (LocalNews4, travailleur interne)

La relation avec les correspondants étant plus ténue, il semble y avoir moins de discussions sur la manière de réaliser le travail. L'entreprise semble davantage imposer les sujets à couvrir, et les correspondants ayant par ailleurs une autre activité professionnelle, sont apparemment plus enclins à respecter les exigences de l'entreprise.

Les correspondants sont là pour couvrir des évènements précis, ceux qui sont rentables : le foot, le basket-ball, etc. On ne prendra pas des articles sur l'athlétisme, car cela intéresse moins le lecteur. On leur met aussi la pression pour qu'ils prestent tous les week-ends et pas juste quand ça les arrange. Alors, oui, il y en a qui arrêtent, mais la plupart acceptent nos demandes, car c'est une activité complémentaire pour eux. Et c'est très spécifique donc s'ils l'ont acceptée, c'est que cela répond à leurs sources d'intérêts. (LocalNews9, secrétaire général)

Différenciation

Officiellement, il existe peu de différences dans la gestion journalière des travailleurs salariés et des travailleurs externes.

En fait, personne ne peut faire la distinction entre les deux statuts sur le quotidien. (LocalNews7, Chef d'édition)

Le chef d'édition nous considère de la même manière, il n'y a ni plus ni moins de supervision pour les indépendants. Le passage d'indépendant à salarié n'a entraîné aucun changement dans la manière de fonctionner. (LocalNews4, Travailleur interne)

Il n'y a pas de différence entre salarié et indépendant, on a les mêmes contraintes. Le responsable a la même autorité sur chacun, et on ne remet pas cela en cause. (-LocalNews1, Travailleur externe).

D'une manière générale, le correspondant reçoit la même considération que les autres. Ils sont moins présents et les enjeux sont moindres mais il n'y a pas de volonté de les traiter différemment. (LocalNews9, Secrétaire général)

En revanche, une partie de la politique RH différencie davantage les deux types de travailleurs, celle relative au cadre légal lié aux statuts. L'accès au statut salarié signifie bénéficier des conditions de travail minimales prévues par la législation sur le droit du travail, et précisées au sein de la commission paritaire de secteur audio-visuel (CP 227).

Quand je suis passé salarié, j'ai alors reçu un meilleur salaire, des congés payés, un treizième mois, une assurance maladie, etc. (LocalNews4, Travailleur interne)

Pour les travailleurs externes sous statut indépendant, la réglementation en vigueur relève du droit commercial et offre beaucoup plus de souplesse aux parties pour convenir des modalités de collaboration. Comme mentionné plus haut, le recours à ce statut répond à des contraintes économiques et permet aux entreprises du secteur, et donc à LocalNews, de réduire les dépenses pour ces travailleurs.

Toutefois, les chefs d'éditions développent toute une série de pratiques visant à tempérer ces conditions de travail défavorables pour les pigistes. Pour certains, l'objectif est pragmatique et vise à assurer la continuité du service par une réduction du turn-over. Pour d'autres, le but est davantage altruiste.

Être réveillé la nuit en cas de news importante, ce sera pour les salariés et pas les indépendants, car je considère qu'ils n'ont pas une situation financière favorable. S'ils travaillent trop, j'essaie de les calmer. (LocalNews7, Chef d'édition).

Certains chefs d'édition garantissent aux nouveaux pigistes, comme aux salariés, un processus de formation fondé sur l'apprentissage sur le tas, en tutorat avec un journaliste

expérimenté. Il s'agit d'une politique visant à rendre le poste plus attrayant et à éviter les départs volontaires en début de relation. D'autres formations ad hoc peuvent également y être décidées, comme à XX où le chef d'édition a organisé une formation à la photographie, ouverte à tous. De son propre aveu, la raison est moins le souci du développement des compétences des journalistes que des objectifs de rationalisation financière :

Le freelance photographe bénéficie d'un forfait plus cher que les autres freelances, j'ai donc intérêt à moins y recourir. (LocalNews7, Chef d'édition)

D'autres chefs d'édition vont régulièrement offrir des jours « off » aux pigistes, afin de récupérer officieusement les heures supplémentaires consenties lors des pics d'activités. Ces jours sont facturés comme une journée classique par le travailleur externe mais celui-ci n'a pas à la prester. D'autres vont organiser une tournante afin de permettre à chaque freelance de terminer à 17h une fois par semaine. Certains chefs d'édition octroient l'équivalent d'un pécule de vacances. Le freelance peut alors choisir 20 jours par an durant lequel il est payé sans prester.

Les faux indépendants subissent. Ils sont full time. Alors moi je leur offre un forfait plus un quota de jours de congés. Ils sont mieux payés que les pigistes et ils ont 3 semaines de congés-cadeau. (LocalNews7, Chef d'édition)

Des heures de récup' et une garantie de formation, ce sont les seules mesures dont on dispose pour s'assurer que les nouveaux journalistes restent. (LocalNews3, Chef d'édition)

Pour les correspondants, les chefs d'éditions n'entreprennent aucune action visant à rendre leurs conditions de travail plus favorables, car ils bénéficient par ailleurs d'une protection sociale via leur activité principale.

Formalisation

Chez LocalNews, il n'existe pas de stratégie formelle vis-à-vis de l'utilisation de travailleurs externes. La règle tacite est que les nouveaux collaborateurs entament leur activité professionnelle dans l'entreprise via le statut d'indépendant. Cette règle n'est toutefois pas respectée puisque le DG a déjà proposé à un profil jugé rare de commencer directement avec le statut de salarié en CDI.

En outre, il n'existe pas de règles formelles sur la manière de gérer les travailleurs externes, ce qui entraîne une grande diversité des situations locales.

Il n'y a pas de réunion formelle (entre chefs d'édition). Ce serait bien mais il y a un problème : chaque rédaction est son propre état, le chef d'édition est le dictateur et choisit ses règles. Il pourrait être critiqué des accords qu'il a avec son équipe. Si on devait réguler la manière dont le chef d'édition fonctionne, quid pour les règles en cours qui s'en écarteraient ? Car sur la gestion des indépendants, on n'a aucune règle à suivre. (LocalNews7, Chef d'édition)

On a absolument aucune consigne sur le sujet du faux indépendant. On a eu 2 X 2 jours de formation sur comment gérer une équipe, mais sans évoquer le statut et jamais sur comment faire. Au contraire, on me dit, tu gères ton budget, point. (LocalNews6, Chef d'édition).

Les chefs d'édition disposent également d'une grande latitude sur la manière de rétribuer ces pigistes.

Le chef d'édition décide souverainement du type de contrat : les nouveaux sont engagés à la journée, c'est plus flexible. Si j'ai un déficit sur le mois, je leur retire à tous un jour de prestation sur le mois suivant, par exemple. (LocalNews7, Chef d'édition)

Il existerait une forme de norme actuelle – tacite mais partagée entre les chefs d'édition – qui serait de payer le travailleur débutant à 100€ brut par jour + remboursement des frais. Depuis peu toutefois, plusieurs chefs d'édition se sont rendu compte que la « norme » de 100€ par travailleur externe, quel que soit son profil fiscal, n'était pas très juste dans la mesure où un journaliste sous statut étudiant est moins taxé, et qu'il recevra donc davantage en « net ». Par conséquent, certains chefs d'édition ont pris l'initiative de limiter les nouveaux contrats étudiants à un tarif journalier de 80€, ce qui a fait l'objet de félicitations de la part de la direction, lorsqu'elle l'a appris.

La rétribution fait également l'objet de négociations. Au fur et à mesure de l'ancienneté de la relation commerciale, certains pigistes négocient une augmentation de leur rétribution. A nouveau à la discrétion du chef d'édition, certains peuvent alors être rétribués à 120€, voire 150€ par jour. D'autres travailleurs indépendants ont négocié des primes de fonctionnement et/ou des augmentations de rétribution pour les heures supplémentaires prestées.

Cette négociation peut également avoir lieu « à la baisse ». Ainsi, durant la première vague de la crise Covid19, la direction a dû mettre en place des mesures d'économie. A côté des salariés, qui ont accepté une réduction temporaire de 7,5% de leurs revenus, la direction a demandé aux chefs de service de trouver des solutions pour faire baisser le coût des indépendants tout en s'assurant de ne pas les voir partir définitivement. Un chef d'édition des sports d'une édition locale a négocié ainsi avec ses trois indépendants à temps plein.

Alors que l'idée initiale c'était qu'un des trois passe en droit passerelle⁹, ils ont fait une contre-proposition qui a été acceptée. Ils ont accepté de réduire les salaires de 30% chacun. (LocalNews9, Directeur adjoint)

A côté de ces forfaits journaliers, certains chefs d'édition ont développé un forfait mensuel. Réservé à certains des pigistes jouissant d'une grande ancienneté, une rétribution au mois est garantie, avec des rétributions mensuelles variables en fonction des négociations individuelles, allant entre 2000 et 2800 euros bruts par mois.

Je suis indépendant payé normalement à la journée, mais j'ai maintenant un forfait de 20 jours par mois payé 2.000 euros brut par mois. Si certains mois je

⁹ Système fédéral de chômage temporaire en période Covid.

travaille + de 20 jours, on additionne ces jours informellement et ça devient des « congés payés ». (LocalNews5, Travailleur externe)

Autre fait marquant, les conditions précisées dans la convention de collaboration entre le pigiste et LocalNews sont rarement respectées. Le document prévoit, par exemple, qu'une rupture prend cours trois jours ouvrables après l'envoi d'un recommandé par l'une des parties au contrat. Mais dans la pratique, les parties s'arrangent pour que ce départ ait le moins d'impact sur l'activité de l'édition locale. Lorsque la fin de la relation est le fait de l'entreprise, une grande latitude est à nouveau offerte à chaque chef d'édition. Il n'existe pas de règles quant aux raisons considérées comme légitimes pour se séparer d'un travailleur externe. Les chefs d'édition peuvent se décider sur base d'un problème de comportement, de performance, de mésentente ou simplement de manque d'adéquation avec les impératifs de l'organisation.

Si le travailleur freelance a une autre activité, cela peut le rendre moins fiable, s'il doit, par exemple, modifier son horaire à la dernière minute. Par conséquent, on en vient vite à se séparer de lui. (LocalNews7, Chef d'édition)

Quelques chefs d'édition se limitent au délai prévu dans la convention mais la plupart négocient spontanément une sorte de préavis, souvent d'un mois. Certains enfin conviennent avec le travailleur d'une indemnité de rupture, qui se traduit par une prolongation officielle de la relation, alors que le journaliste ne preste plus.

A nouveau, ces pratiques favorables aux travailleurs externes ne sont pas proposées aux correspondants puisque ceux-ci sont peu présents dans l'entreprise et jouissent déjà de la protection offerte par leur activité principale.

Enfin, le passage par l'intermédiaire MatchM est certainement le fait le plus marquant en matière de formalisation des pratiques. Le recours à cet intermédiaire pour l'ensemble des éditions a entraîné une certaine homogénéisation des pratiques : les conventions sont maintenant harmonisées, le début de l'activité est impossible tant que celles-ci n'ont pas été signées, les procédures de remboursement de frais et les montants sont les mêmes partout - et peuvent d'ailleurs faire l'objet d'un contrôle aisé par comparaison - , le montant payé pour un article rédigé par les correspondants est sensiblement le même partout, etc.

4.2 Analyse

Analyse des cas via les indicateurs du TWM et le clustering

Dans cette section, nous allons analyser les trois cas selon les six indicateurs développés durant le chapitre précédant ce qui nous permettra de placer les cas sur le graphique issu de l'analyse par clustering.

Partage d'infrastructure

Les trois cas étudiés accueillent largement les travailleurs externes au sein de leur infrastructure dans une volonté commune de favoriser les collaborations entre travailleurs

internes et externes (Gandini, 2015). Toutefois, PharmaPlus se distingue des deux autres cas par les limites qu'elle a instaurées pour ces travailleurs externes. En effet, ces derniers disposent d'un accès limité à la seule partie de l'infrastructure nécessaire à la réalisation de leur mission. Certains locaux ne sont accessibles que via une demande spécifique dûment justifiée et le restaurant d'entreprise leur est ouvert à des conditions moins favorables. Le même type de restriction apparaît pour les travailleurs de PharmaPlus en ce qui concerne le système d'information et le centre de ressources de l'entreprise, confirmant l'étude de Connelly et Gallagher (2006) sur le sujet. Les travailleurs externes, qui disposent d'un identifiant spécifique, n'ont pas accès à certaines parties de l'infrastructure informatique, dont l'intranet RH qui réunit des informations accessibles aux seuls travailleurs internes. Chez LocalNews, la situation est également spécifique selon le type de travailleur externe considéré : si le pigiste doit être *de facto* présent dans les locaux de l'entreprise, les correspondants y sont les bienvenus mais peuvent réaliser leur travail à distance.

Il est également intéressant de souligner que l'effet de ce partage d'infrastructure sur les travailleurs salariés diffère entre les trois cas. Chez LightElec, les efforts menés par la direction pour accompagner les travailleurs externes sont considérés par certains salariés comme injustes. A l'inverse, le manque de soutien de PharmaPlus provoque l'indifférence des travailleurs internes mais semble induire un manque d'engagement et un comportement opportuniste de travailleurs externes qui n'hésitent pas à vendre leurs services aux plus offrants et à changer régulièrement de clients. Chez LocalNews enfin, la présence de plus en plus large de pigistes au sein des éditions locales est perçue par les travailleurs internes comme représentant une surcharge de travail, car toute une série de tâches ingrates (heures tardives) ou stratégiques (relecture) sont réparties entre les seuls salariés, de moins en moins nombreux.

Centralisation

LightElec est le seul cas où la politique de TWM est prise en charge par le service RH. Chez PharmaPlus, la gestion des travailleurs externes est principalement assurée par un intermédiaire sur le marché du travail. Chez LocalNews, où la fonction de responsable RH est inexistante, ce sont les chefs d'édition qui gèrent directement cette ressource en fonction de leurs contraintes locales.

L'objectif du service RH de LightElec est de conserver la maîtrise sur l'ensemble des ressources disponibles. Comme l'avaient déjà identifié Dany et ses collègues (2008), un des enjeux du service RH de LightElec est d'arriver à garder un rôle prédominant sur la mise en œuvre de la pratique de TWM via la désignation de HR Business Partner dont le rôle est d'éviter tout écart à la politique de l'entreprise. Si la gestion RH y est totalement centralisée, l'organisation du travail est tout de même partiellement dévolue au management local afin de répondre aux besoins spécifiques des services.

Dans les deux autres cas, la principale motivation à la décentralisation du TWM est de réduire les coûts inhérents à ce type de gestion tout en offrant une grande flexibilité à l'encadrement de proximité (Bidwell et Keller, 2014). Chez PharmaPlus, un troisième type de motivation apparaît : le recours à l'intermédiaire vise à maîtriser les risques juridiques liés au TWM en créant une frontière formelle entre le travailleur externe et lui.

Les trois cas recourent à des intermédiaires sur le marché du travail mais si l'on reprend la typologie de Bonet et al (2013), complétée par les travaux de Leighton (2007), on constate que les modalités de collaboration diffèrent. Chez LightElec, la collaboration est limitée à du *match-making*. Une fois la ressource identifiée, les nombreux intermédiaires sollicités n'interviennent plus dans la relation, malgré une attente en ce sens de certains directeurs. Chez PharmaPlus, la collaboration est continue. Officiellement, l'entreprise souhaite lui déléguer tout le soutien RH adressé aux travailleurs externes (modèle du laisser-faire) mais, dans la pratique, un certain nombre d'actions RH sont tout de même entreprises par le management local (modèle intégré). Chez LocalNews enfin, le rôle de l'intermédiaire est limité à la gestion administrative de journalistes freelances recrutés par LocalNews (modèle intégré limité).

Contrairement à ce qui a pu être identifié par Marchington (2015), aucun des trois cas n'étend sa politique RH en contraignant l'employeur à adopter des pratiques RH alignées sur ses propres pratiques. Le cas de LightElec montre que certains directeurs souhaiteraient que la relation évolue vers cette voie, mais sans effet concret jusqu'à présent.

Socialisation

PharmaPlus développe peu de pratiques de socialisation, considérant que ces ressources externes ne sont présentes que pour répondre aux termes du contrat de sous-traitance signé via l'intermédiaire SourcePro. Cette approche permet également de créer une distance entre ces travailleurs et elle, afin d'éviter tout risque juridique de requalification. Une conséquence importante de ce comportement est le faible attachement de ces travailleurs pour l'entreprise et un *turn-over* considéré comme important.

LightElec accorde au contraire beaucoup d'importance à transmettre les valeurs de son organisation aux ressources externes qu'elles emploient. Dès *l'onboarding*, ces dernières sont considérées comme membres à part entière du collectif de travailleurs et, durant toute la collaboration, l'entreprise veille à les inclure dans ses activités de *team building*.

Chez LocalNews, une distinction doit être opérée selon le type de travailleur externe considéré. Pour les pigistes, l'entreprise agit de la même manière que LightElec. Pour les correspondants cependant, la société de preste leur accorde moins d'attention en raison de leur implication limitée dans la réalisation de sa mission.

Une autre différence entre ces deux dernières entreprises est que là où ces actions de socialisations sont perçues positivement par les travailleurs salariés de LocalNews, car elles permettent de compenser les conditions de travail difficile des journalistes, certains salariés de LightElec se montrent plus critiques, considérant que ces travailleurs, mieux payés que les salariés, bénéficient de conditions de travail et d'emploi finalement plus favorables que ces derniers.

En matière de fidélisation, seul LocalNews développe officiellement des initiatives visant à stabiliser ses pigistes. Ce point d'attention est porté par tout l'encadrement, du management de proximité au CEO de l'entreprise, en raison du caractère stratégique de cette ressource :

au contraire de ses correspondants, moins essentiels, la présence des pigistes au sein des différentes éditions est fondamentale au bouclage dans les temps des différentes éditions de l'entreprise. A l'inverse, PharmaPlus tient à se séparer de cette ressource après maximum 2 ans – durée maximale fixée par les juristes de l'entreprise – sauf si la fonction est considérée comme stratégique, auquel cas des initiatives d'internalisation sont entreprises. Chez LightElec, la volonté est également de limiter la durée des relations, mais ici pour des raisons de coût. Notons que tant chez PharmaPlus que chez LightElec, ces intentions de la direction sont contrecarrées par des pratiques locales de découplage (Meyer et Rowan, 1977) : le management local déploie diverses stratégies pour maintenir en place les ressources externes qu'il juge utile à l'atteinte de ses objectifs.

La conformité organisationnelle

L'analyse des trois cas témoigne d'un recours très contrasté à la conformité organisationnelle.

Chez PharmaPlus, le recours à la conformité organisationnelle est un élément majeur de sa politique de gestion des travailleurs externes. Officiellement, il existe une distinction entre les éléments liés à la contractualisation de la relation qui font l'objet d'un grand nombre de règles à respecter et les éléments liés au contenu du travail, où une large autonomie est octroyée aux travailleurs externes. Mais dans la pratique, les chefs de service sont susceptibles de restreindre plus ou moins fortement cette liberté d'action des travailleurs externes, en instaurant une série de contraintes locales tacites.

Chez LocalNews, l'intention de la direction est l'inverse de PharmaPlus. Ici, l'objectif est d'encourager un haut niveau d'engagement en limitant tant que possible le recours au respect de règles. Cette volonté a été quelque peu mise à mal par l'arrivée d'un nouveau modèle économique - le *reverse publishing* – qui impose de désormais publier des articles durant toute la journée. Pour y faire face, la direction encourage le management local à favoriser l'auto-gestion en la matière, de sorte que les travailleurs puissent échanger entre eux et donc s'affranchir quelque peu des nouveaux créneaux imposés. Toutefois, la situation sur le terrain reste assez contrastée dans la mesure où certaines directions locales établissent de nombreuses règles à respecter, alors que d'autres offrent aux travailleurs externes une large autonomie. Pour les correspondants, à l'inverse, la nature de la relation contractuelle – plus ténue que pour les pigistes - amène l'entreprise à imposer davantage ses critères de travail.

Enfin chez LightElec, la politique de TWM cherche à établir un équilibre entre conformité organisationnelle et engagement de ces travailleurs externes, confirmant les observations effectuées par Verburg et ses collègues (2007) en la matière. Si la volonté est de laisser ces travailleurs très libres, les encourageant même à prendre des risques mesurés, un certain nombre de règles tacites s'imposent à eux : alignement des horaires avec les travailleurs salariés, interdiction de facto du télétravail...

Indifférenciation

Les trois cas présentent des niveaux d'indifférenciation différents. PharmaPlus se distingue par un faible niveau d'indifférenciation, ce qui signifie que la direction de l'entreprise différencie fortement les travailleurs externes de son propre personnel salarié. La logique poursuivie peut

clairement être qualifiée de Hard, puisqu'elle fonde la distinction entre les deux groupes sur une analyse stratégique de leur contribution à la valeur ajoutée de l'entreprise (Atkinson, 1984). Les travailleurs externes font par conséquent l'objet d'une politique spécifique, moins favorable. Celle-ci est largement prise en charge par un acteur spécifique, l'intermédiaire sur le marché du travail SourcePro, et fait l'objet d'un monitoring particulier, via le logiciel Fieldglass. Sur le terrain toutefois, les managers de proximité assimilent fréquemment les deux types de travailleurs dans leur gestion quotidienne. Cette situation explique peut-être pourquoi nos investigations n'ont pas montré un manque de confiance ni une dégradation du climat entre travailleurs de statuts différents face à une telle politique de différenciation (Connolly et Gallagher, 2006 ; Xiaoke, 2012).

LightElec présente une situation inverse, la volonté de l'entreprise étant de limiter autant que possible les différences de traitement entre les différents types de travailleurs employés. Si l'entreprise établit officiellement des différences de traitement sur des sujets juridiquement sensibles, comme l'évaluation des performances, l'analyse montre qu'il s'agit de ce Groenendaal et ses collègues (2022) nomment l'« *institutional toying* » : des règles factices, dont l'entreprise n'attend pas qu'elles soient respectées. Au niveau opérationnel, on constate toutefois un phénomène surprenant : certains managers entreprennent des politiques distinctives suite à la pression de travailleurs salariés se sentant défavorisés. Cette réaction est l'effet inverse de ce qui avait déjà été identifié dans la littérature par Bidwell en 2009 et, plus récemment, par Kinnie et Swart en 2020. Alors que ces auteurs avaient identifié les effets négatifs qu'une différenciation des pratiques pouvaient avoir sur les travailleurs se sentant défavorisés, nos cas montrent que ces effets négatifs peuvent également se rencontrer lorsque les travailleurs s'estiment défavorisés par un manque de différenciation des pratiques !

Chez LocalNews enfin, le niveau de différenciation est moyen. Une différence notable entre LocalNews et les deux autres cas est le positionnement des travailleurs externes sur son marché du travail : les journalistes freelances sont dans une situation moins favorable, en raison du nombre important de diplômés sur le marché du travail et de la contraction du secteur vu les difficultés financières des médias papier. En recourant à des journalistes indépendants, la volonté de la direction est de disposer de davantage de latitude pour gérer ces travailleurs de manière moins favorable que ce que la loi n'impose pour les travailleurs salariés. L'entreprise recourt également à un intermédiaire afin de disposer d'une meilleure visibilité sur cette ressource et ce, dans un objectif de rationalisation des coûts. En conséquence, le management local va développer des politiques locales plus favorables pour les travailleurs pigistes, ces initiatives étant pensées comme des équivalents (fonctionnels, selon Marsden, 2004) à ce que ces travailleurs auraient obtenu en tant que salarié ; dans le but de réduire ces différences de traitement. Il est intéressant de constater que ces initiatives ne s'appliquent pas aux correspondants, car ceux-ci ayant un double emploi, le management local considère qu'ils disposent par ailleurs de la protection sociale offerte par leur activité principale.

Un point commun aux trois cas est que certains travailleurs externes vont eux-mêmes chercher à accentuer une différence de traitement (Groenendaal et al., 2021). Dans chaque cas, l'objectif poursuivi est de se protéger contre certaines demandes du client (imposition de prestes dans les locaux de PharmaPlus et de LightElec, ajout d'objectifs non prévus dans le contrat chez LocalNews, etc.)

Formalisation

Les trois cas présentent un niveau de formalisation très contrasté.

Chez LightElec, le TWM peut être qualifié de moyennement formalisé. Le recours et la gestion des travailleurs externes fait l'objet d'une stratégie bien définie mais de nombreux écarts sont constatés, tant de la part du management intermédiaire que de la direction elle-même. Ces écarts sont largement acceptés, par pragmatisme et dans la volonté de rester une entreprise agile.

Chez PharmaPlus, le TWM est très fortement formalisé et ce, tant au niveau de sa stratégie que tout au long de la relation avec le travailleur externe. En effet, la société a élaboré une politique de *sourcing* qui se fonde sur le caractère plus ou moins stratégique de la fonction à pourvoir. Les travailleurs externes doivent être employés pour des activités opérationnelles ou en remplacement de travailleurs salariés absents. Durant la relation contractuelle, une analyse régulière « *total workforce visibility* » est menée afin de s'assurer que la fonction ne devient pas stratégique en cours de mission, auquel cas une démarche d'internalisation est entreprise. Lorsqu'un manager veut recourir à un travailleur externe, il doit suivre une procédure stricte, formalisée et garantie par le recours à l'intermédiaire SourcePro, chargé du *sourcing* de ces travailleurs. Un freelance intéressé par une mission doit également obligatoirement passer par un deuxième niveau d'intermédiation, et faire porter sa mission par un intermédiaire repris dans le système de *Tiering* de l'entreprise. Enfin, la rétribution de ces travailleurs fait également l'objet d'un cadre strict (*rate card*).

Chez LocalNews, la situation est inverse, car le niveau de formalisation est très faible. Il existe bien une stratégie implicite de recours systématique à des travailleurs externes pour toute nouvelle « embauche » mais cette stratégie n'est pas toujours respectée par la direction de l'entreprise, dans un but de pragmatisme à nouveau. Durant la relation contractuelle avec le travailleur externe, le récent partenariat avec l'intermédiaire MatchM a bien entraîné une rationalisation de la gestion administrative, mais de manière limitée puisqu'elle ne fait qu'imposer l'existence d'une convention commerciale ainsi que des barèmes de remboursements de frais et des modalités de traitement standard. De plus, certains journalistes contournent la règle et passent par un autre intermédiaire, avec lequel LocalNews n'a pas de convention de collaboration, ce qui amène à une gestion informelle de ces travailleurs.

Synthèse

Le tableau ci-dessous synthétise l'analyse. Pour chacune des questions à la base des indicateurs, nous avons mentionné les éléments de la politique de TWM de chaque entreprise en justifiant la modalité de réponse apportée : low, middle ou high.

Table 34 : Enquête sur le TWM appliqué aux trois cas - Synthèse

	LightElec	PharmaPlus	LocalNews
Partage d'infrastructure	High	Middle	High pour les pigistes Low pour les correspondants
Locaux partagés	En permanence	En permanence Pas d'accès à certaines zones ou accès à des conditions spécifiques (restaurant)	En permanence chez les pigistes Rarement chez les autres
Outils IT partagés	Oui, sans restriction	Globalement Oui, mais certains outils non disponibles	Pigistes : Oui, sans restriction Pas de différence avec TI Correspondants : accès limité
Accès des TE aux centres de ressources / d'expertise	Tout à fait d'accord	Pas d'accord Accès aux seules données nécessaires à la mission et pas d'accès à l'intranet RH (ex : outil de développement de compétences, outil d'éval, outil de mobilité)	Pigistes : Tout à fait d'accord Pas de différence avec TI Correspondants : accès limité en raison de leur isolement
Centralisation	high	Low	Low
Prise en charge de l'organisation du travail des TE	Partagé entre DRH et LH TE pris en charge par les Team Leaders Mais DRH encourage des mécanismes de coordination du travail fondés sur les valeurs.	Décentralisé TE pris en charge par les Managers locaux	Décentralisé TE pris en charge par les Chefs d'édition
Prise en charge de la GRH des TE	Centralisé TE pris en charge par le Service RH	Décentralisé TE pris en charge par les Agences intermédiaires et le procurement	Décentralisé TE pris en charge par les Chefs d'édition
Socialisation	High	Low	High pour les pigistes Middle pour les correspondants

Efforts spécifiques pour que les TE s'identifient à l'orga (via onboarding)	<i>Tout à fait d'accord</i> Onboarding et transmission des valeurs Accès aux incentives	<i>Pas d'accord</i> Onboarding sommaire et pas de transmission des valeurs. Pas d'accès aux incentives	<i>Pigistes : Tout à fait d'accord</i> Onboarding et transmission des valeurs Accès aux incentives Correspondants : efforts plus limités
Existence d'une politique de rétention des TE	<i>D'accord</i> Volonté de stabilité durant le projet (MAIS pas de volonté de rétention si fin de projet et pas d'autres projets)	<i>Pas d'accord</i> Collaboration officiellement limitée à 2 ans, pas d'attachement au sort des TE (dans la pratique, les managers essaient toutefois de les retenir en les faisant changer de poste)	<i>Pigistes : Tout à fait d'accord</i> Volonté DG de garder le lien avec les TE malgré covid Volonté des Chefs d'édition de ménager les TE via adoucissement conditions de t. Correspondants : non
Conformité organisationnelle	<i>Middle</i>	<i>Middle</i>	<i>Low</i>
TE avec haut degré d'autonomie dans l'orga de leur T.	<i>Plutôt pas d'accord</i> Discours d'Autonomie mais TE contraints par règles implicites à respecter : horaire, coordination dans l'équipe, méthode Scrum	<i>Plutôt pas d'accord</i> TE doivent respecter procédures strictes pour obtenir la mission et procédure également pdt mission (timesheets, évaluation régulière,	<i>Plutôt d'accord</i> les pigistes ont une grande liberté dans leur travail de rédaction Variations locales : Les sujets sont parfois imposés par le chef d'édition, parfois décidés collectivement. Correspondants : sujets imposés ; traitement libre
TE doivent suivre un rythme précis	<i>Plutôt pas d'accord</i> Autonomie importante sauf dans certains départements où les contraintes business imposent une réaction rapide (Customer care, service achat énergie, etc.)	<i>Pas d'accord</i> Degré d'autonomie large, même si peut varier en fonction des services Secteur marqué par des règles et procédures susceptibles de contraindre le rythme de travail.	<i>Pas d'accord</i> TE libres de leur rythme au-delà de l'imposition d'être présent pour 10h pour les pigistes, et travailler le w-end pour les correspondants Depuis peu, reverse publishing impose aux pigistes de

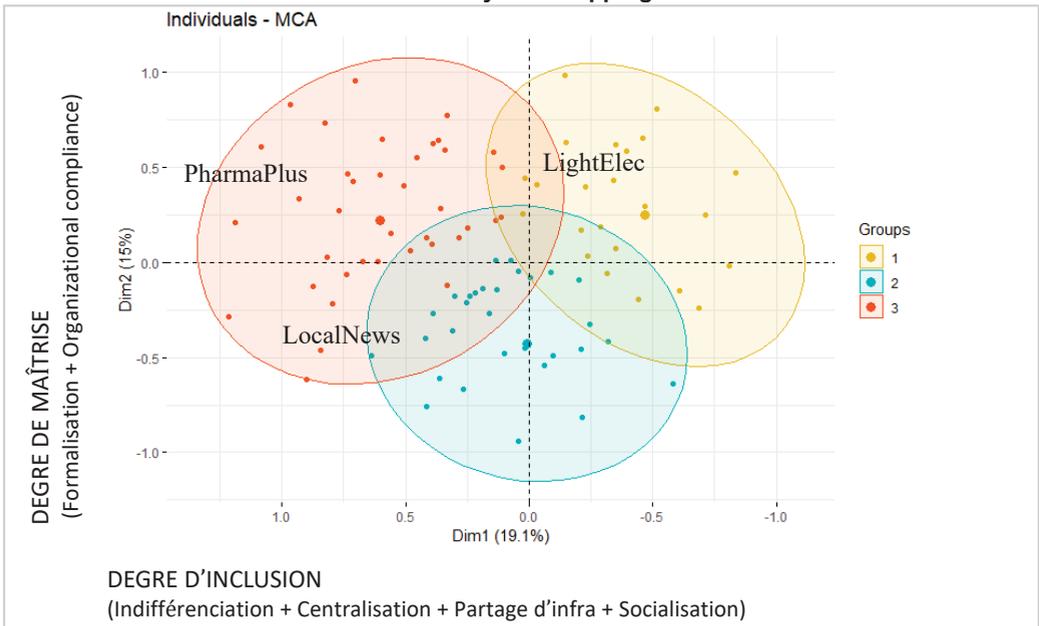
			terminer un article à un horaire précis mais possibilité d'échanger les créneaux ou les sujets d'article
TE doivent respecter un ordre des tâches	Plutôt pas d'accord Le management local et le système informatique peuvent dans certains cas prescrire le travail journalier pour faire face aux contraintes opérationnelles (scripts)	Pas d'accord Degré d'autonomie large, même si peut varier en fonction des services Secteur marqué par des règles et procédures susceptibles de contraindre l'ordre des tâches.	Pas d'accord TE décide en autonomie comment organiser sa journée Depuis peu, reverse publishing impose de terminer un article à un horaire précis mais possibilité d'échanger les créneaux ou les sujets d'article
inDifférenciation	High	Low	Middle
Orga accorde la même attention aux TE que aux TI	Autant d'attention Les TE sont totalement intégrés parmi les TI. Mais le management local peut créer des distinctions, à l'avantage ou au détriment des TE	Moins d'attention Comportement très transactionnel de l'orga Mais les managers locaux considèrent les TE comme les salariés	Pigistes : Autant d'attention Les TE sont totalement intégrés parmi les TI Les différences induites par le statut d'indépendant sont partiellement compensées par certaines initiatives des chefs d'éditions (jours de congés, de récupération, chemin de carrière) Correspondants : moins d'attention
Existence d'un département spécifique en charge des TE	Non	Oui Sous-traité à SourcePro	Pas vraiment MatchM en charge des contrats et paiement des TE Mais au-delà, décentralisation totale de leur prise en charge
Monitoring spécifique des TE	Non Les TE sont monitorés dans la même base de données RH que les TI	Oui Procédure particulière via outil Fieldglass pour visualiser le nombre de TE	Oui Procédure particulière via MatchM pour visualiser le nombre de TE
Formalisation	Middle	High	Low

Stratégie spécifique pour le recours au TE	<i>Stratégie formelle Mais écarts fréquents de la direction et de l'encadrement par pragmatisme.</i>	<i>Stratégie formelle Recours aux TE sur des projets spécifiques et instables + lorsqu'impossibilité d'attirer via salariat Sous-traitance via SourcePro puis Agences intermédiaires obligatoire (pas de contrat direct avec un freelance) Barème pour les TE (rate card)</i>	<i>Stratégie implicite et qui ne résiste pas aux décisions contradictoires du DRH Utilisation de MatchM n'est pas effective ; reste des smart et des étudiants Barèmes variables pour les TE</i>
---	--	---	---

L'analyse de ce tableau permet de positionner les trois cas sur le graphique du clustering. Comme nous l'avions anticipé dans notre sélection des entreprises à étudier, les trois monographies étudiées illustrent bien les trois catégories identifiées précédemment :

- LightElec a mis en place une politique de TWM de type dynamique qui se caractérise par un niveau d'inclusion moyen - ainsi qu'un niveau moyen de maîtrise
- PharmaPlus a mis en place une politique de TWM de type transactionnel qui se caractérise par un niveau d'inclusion faible et un niveau de maîtrise élevé
- LocalNews a mis en place une politique de TWM de type pragmatique qui se caractérise par un faible niveau de maîtrise et un niveau d'inclusion qui varie de moyen pour les pigistes, à faible pour les correspondants.

Table 35 : Cluster analysis – Mapping des trois cas



Il est intéressant de constater que les trois entreprises ont mis en place un partage d'infrastructure entre moyen et élevé, ce qui apparaît donc comme une dimension essentielle du TWM et montre que les entreprises adoptent toutes un minimum d'inclusion à l'adresse de ces travailleurs, si ce n'est pour les correspondants de LocalNews. De plus, aucune des trois entreprises ne présente un niveau de maîtrise fortement élevé, confirmant les résultats de travaux précédents selon lesquels les entreprises développent des pratiques de TWM dont l'objectif est de maximiser la contribution potentielle de ces travailleurs externes en maintenant un équilibre fin entre les mécanismes de coordination bureaucratique et sociale. De cette manière, elles offrent aux travailleurs externalisés une marge de manœuvre suffisante pour éviter une accumulation frustrante de mécanismes de contrôle (Bush et Balven, 2018 ; Keegan et al., 2012 ; Kinnie et Swart, 2020 ; Meijerink et Keegan, 2019).

Au-delà, leur politique est fortement contrastée, ce qui va à l'encontre de certains discours managériaux simplistes qui brossent le TWM comme une politique relevant d'une pratique universelle à laquelle les entreprises contemporaines devraient toutes embarquer, de manière indifférenciée. L'analyse souligne au contraire que le TWM s'articule différemment en fonction de contraintes propres aux cas étudiés et pointe de la sorte l'importance d'adopter une démarche contextualisée.

Analyse des cas selon les enjeux RH

Après avoir présenté trois politiques de TWM spécifiques aux trois cas, analysons maintenant ces politiques de TWM afin de voir en quoi elles répondent aux enjeux RH pour la fonction RH, tel qu'identifiés dans le chapitre 1. Pour rappel, les enjeux RH peuvent être regroupés en trois catégories : le statut d'emploi, le contenu du travail et les conditions de travail. L'analyse des trois cas montre que ces différents enjeux ne sont pas couverts de manière similaire.

Sécuriser le statut d'emploi

La question de la maîtrise juridique est un point d'attention pour LightElec et pour PharmaPlus. Les deux entreprises ont mis en place des procédures minimales visant à respecter le cadre légal. Toutefois, toutes deux développent fortement, dans les faits, de l'« *institutional toying* » (Groenendaal et al., 2022) : elles édictent des règles factices, dont le seul but est de montrer un respect de la loi, tout en les contournant régulièrement et en acceptant que le management local fasse de même. Un exemple commun à ce propos porte sur le processus d'évaluation des travailleurs externes : la règle est de ne pas évaluer ces externes, car cela est susceptible de prouver un lien de subordination illicite, mais le seul contrôle entrepris pour s'en assurer est de refuser l'accès aux formulaires informatiques d'évaluation des travailleurs salariés, en laissant les managers libres d'employer leurs propres méthodes. A l'inverse, LocalNews ne cherche pas à maîtriser juridiquement la relation avec les travailleurs externes. Il n'y a pratiquement pas de règles établies à ce sujet, malgré le risque légal, bien connu du dirigeant, du recours à des journalistes freelances sous l'autorité des rédactions locales. Ce positionnement est couvert par une forme de tolérance sectorielle sur le sujet, le dirigeant indiquant que si l'Association Professionnelle décidait de dénoncer ces pratiques, ce serait l'ensemble du secteur qui tomberait en faillite. Notons toutefois que, comme dans les deux autres cas, il est possible de repérer une forme d'*institutional toying* chez LocalNews : le

contrat de collaboration consacre l'autonomie du journaliste, alors que l'entreprise sait pertinemment bien que ce n'est pas le cas.

Au niveau du dialogue social, les trois entreprises témoignent de comportements contrastés : LightElec a entrepris une démarche proactive pour créer un canal de dialogue informel commun pour l'ensemble des travailleurs et ce, pour contourner de la sorte le dialogue social formel. Chez PharmaPlus, la volonté est de se montrer ouvert à l'inclusion des travailleurs externes dans le dialogue social formel mais la démarche peut être considérée comme passive puisque, face au désintérêt des organisations syndicales et des travailleurs externes eux-mêmes, la situation de ces derniers ne fait finalement l'objet d'aucune discussion paritaire. Chez LocalNews enfin, la volonté de la direction est d'éviter tout dialogue social avec ses travailleurs freelances. Par conséquent, la concertation n'apparaît qu'en cas de crise. Ainsi, la question de la prise en charge du coût du nouvel intermédiaire MatchM par les journalistes eux-mêmes a provoqué une vive tension sociale. Les travailleurs externes se sont alors adressés à l'Association sectorielle Professionnelle pour qu'elle impose au dirigeant de l'entreprise une négociation sur le sujet, ce qui a abouti à un compromis offrant des avantages aux deux parties.

Concernant la protection sociale des travailleurs externes, la situation varie tout d'abord en regard du niveau de rétribution dont bénéficient les travailleurs externes. Chez LightElec et chez PharmaPlus, celui-ci est considéré comme favorable aux travailleurs externes, qui gagnent autant, voire plus que s'ils étaient salariés. Cela amène PharmaPlus à considérer qu'ils sont en mesure d'assumer eux-mêmes les risques y afférent et que des questions telles que la continuité des revenus n'a pas lieu d'être au sein de sa politique de TWM. Chez LightElec, la question de la stabilité – et donc de la rétention des travailleurs externes - est le fruit d'initiatives parallèles de la direction et de l'encadrement. Ces deux acteurs ont toutefois des objectifs différents : la direction cherche à stabiliser cette main-d'œuvre dans un but organisationnel de continuité des services. L'encadrement va quant à lui assurer une stabilité des revenus pour les travailleurs freelances, considérés comme fragiles à cet égard. L'exemple lié à la fermeture du département IT dans la filiale française de LightElec est éclairant à cet égard : le management local a décidé de prévenir longtemps à l'avance les seuls freelances, en leur proposant des solutions de reclassement interne et ce, en raison de la fragilité de leur situation en termes de continuité de revenus. A l'inverse, les salariés des entreprises sous-traitantes ont été prévenus à la dernière minute, afin d'éviter leur départ volontaire précipité. Cette annonce tardive s'est faite en toute bonne conscience de la part de l'encadrement local, considérant que comme ces derniers ont le statut salarié, la fin du contrat ne signifie pas la fin de leurs revenus. Chez LocalNews, la rétribution des travailleurs externes est considérée par toutes les personnes rencontrées comme de niveau très faible et largement inférieur à ce dont disposent les travailleurs salariés de l'entreprise. Conscients de cette situation, la plupart des chefs d'éditions ont mis en place des mécanismes informels de sécurisation des revenus des travailleurs pigistes, tel que la garantie d'un nombre minimal de jours de prestations mensuelles. De plus, certains d'entre eux ont développé des équivalents aux avantages sociaux auxquels ils auraient droit s'ils étaient salariés. Par exemple, certains travailleurs disposent de congés payés et/ou de congés maladie informels. Ces initiatives ne sont toutefois pas étendues aux correspondants qui ne sont journalistes qu'à titre complémentaire et qui bénéficient par ailleurs de la protection de leur activité principale.

Offrir de la latitude sur le contenu du travail

Un des enjeux du TWM est d'éviter de fonder la relation avec les travailleurs externes sur un contrôle bureaucratique extensif. A ce sujet, les trois cas ont développé des pratiques à nouveau fortement divergentes. Chez LightElec, les mécanismes de contrôle bureaucratiques sont peu employés, l'entreprise ayant opté pour une régulation de type principalement néo-bureaucratique, fondée sur le partage d'une identité commune (Davies, 2020). Chez PharmaPlus au contraire, le contrôle bureaucratique y est très développé. Afin d'éviter les risques juridiques liés à un tel mode de fonctionnement, l'entreprise a largement délégué ce contrôle auprès de l'intermédiaire SourcePro, tout comme l'avait déjà identifié par ailleurs Kinnie et Swart, en 2020. Enfin, chez LocalNews, les modalités de contrôles sont laissées à la discrétion des éditeurs locaux, sans aucune coordination entre eux, ce qui amène à des niveaux d'intensité de contrôle variables.

Si chacune des trois entreprises recourent à des intermédiaires sur le marché du travail, aucune d'entre elles ne se coordonne avec ces derniers pour garantir un quelconque équilibre entre contrôle et autonomie. La relation qu'elles développent avec ces entreprises est en fait très restreinte, limité au portage juridique des travailleurs (PharmaPlus), à la gestion administrative des contrats et à la standardisation des notes de frais (LocalNews) ou à la fourniture de ressources difficiles à trouver sur le marché du travail (LightElec). Notons que chez LightElec apparaît le souhait d'une coordination avec ces intermédiaires sur le marché du travail, afin d'amener ces derniers à contribuer à l'écosystème RH de ses travailleurs externes (Cross et Swart, 2021), mais sans que ce soit actuellement effectif.

En ce qui concerne le niveau d'autonomie laissé aux travailleurs externes, ainsi que la possibilité que ces derniers ont de faire du *job crafting* (latitude laissée dans l'adaptation individuelle du contenu du travail en fonction de ses aptitudes ou de ses choix) les trois entreprises se rejoignent dans leur souhait de laisser ces travailleurs bénéficier d'une grande latitude au niveau opérationnel si ce n'est que, chez PharmaPlus où, à nouveau, la liberté des travailleurs externes est entravée par les contraintes liées aux standards de qualité du secteur, qui imposent des processus parfois précis à respecter. Chez LocalNews, la liberté journalistique offre normalement une large place au *job crafting* mais certaines éditions locales limitent cette liberté en renommant, par exemple, le titre de certains articles. Les correspondants se voient également imposer les sujets à couvrir. Un point d'importance est que dans les trois cas, la dévolution de la gestion opérationnelle au management de proximité amène systématiquement à la mise en place de règles locales limitant *de facto* la liberté voulue pour ces travailleurs.

Deux des trois entreprises étudiées – LightElec et LocalNews - ont mis en place une pratique d'intégration sociale des travailleurs externes (indicateur de socialisation élevé, sauf pour les correspondants de chez LocalNews où le niveau est faible). Toutefois, alors que dans le chapitre premier, cette mesure était présentée comme un moyen de réduire les signaux négatifs à l'adresse des travailleurs internes, on constate que ce n'est pas toujours le cas. En effet, si ces efforts de socialisation sont bien entrepris chez LocalNews dans un but d'équité interne entre pigistes et salariés, l'effet est l'inverse chez LightElec : la socialisation élevée des travailleurs externes est perçue par les travailleurs internes comme un des éléments qui les amènent à considérer la situation de ces derniers comme préférable à la leur, et par

conséquent source d'iniquité. Chez PharmaPlus, les efforts de socialisation sont peu développés, sans que cela n'envoie de signaux négatifs à l'adresse des travailleurs salariés.

LightElec et LocalNews proposent toutes deux un support mutuel et un partage d'expertise entre travailleurs externes et travailleurs salariés. Chez le premier, une série d'initiatives ont été formalisées pour favoriser ces échanges, comme les réunions mensuelles d'intervision réunissant tous les membres d'un même service, les nombreuses *incentives*, etc. Chez le second, le support mutuel n'est pas structuré autour de tels moments mais la dynamique spécifique aux salles de presses est propice à de tels échanges, sauf pour les correspondants qui n'y sont pas présents. Chez PharmaPlus, il n'y a pas d'initiatives de la direction pour mettre des espaces d'échanges, dans la mesure où les travailleurs, animés par un esprit très individualiste, ne seraient pas en demande de tels lieux.

Enfin, notons qu'aucune des trois entreprises n'aborde le dernier enjeu identifié dans le premier chapitre en matière de contenu du travail : elles n'offrent pas de *feedbacks* réguliers pour renforcer le sentiment de fierté et de respect.

Améliorer les conditions de travail

Les trois entreprises contribuent au développement des compétences des travailleurs externes. Chez LightElec, il existe un accord tacite entre la direction et le management local pour que ces derniers puissent participer aux formations accessibles normalement aux seuls travailleurs salariés. Chez PharmaPlus, il semble que ces initiatives de formation relèvent davantage de pratique de *decoupling*, le management local contournant les procédures mises en place par la direction pour leur en interdire l'accès. Enfin, s'il n'existe pas de politique de formation chez LocalNews, ni pour les salariés, ni pour les travailleurs externes, la latitude dont dispose le management local entraîne des situations très contrastées : certaines éditions forment leur personnel pour faire face à des besoins (de court terme), auquel cas les externes y ont accès de manière indifférenciée, d'autres n'organisent aucune formation à leur équipe.

Aucune des trois entreprises n'organise officiellement de chemin de carrière pour les travailleurs salariés. Toutefois, il existe chez LightElec des initiatives locales entreprises par certains managers afin d'attirer les travailleurs particulièrement difficiles à trouver sur le marché du travail, ou dans le but de les inciter à ne pas quitter l'entreprise. Chez PharmaPlus, il existe également des situations locales où le travailleur externe se voit proposer de rester plus de deux ans en mission dans l'entreprise, mais nous n'avons pas constaté de situation où cette stabilité était accompagnée d'une volonté de développement des compétences. Comme déjà indiqué, certaines initiatives locales de formation sont prises chez LocalNews mais de manière limitée aux pigistes et sans que cela ne s'insère dans un quelconque chemin de carrière.

Offrir un niveau de revenu intéressant, ou soutenable, est également un des enjeux identifiés dans le premier chapitre de cette thèse. A ce propos, on constate que chez LightElec et chez PharmaPlus, les travailleurs externes sont aussi bien, voire mieux rétribués que les travailleurs salariés de ces entreprises. Tous disposent également d'une garantie de volume de travail mensuel. Cette situation est le résultat d'une tension sur le marché du travail, et non de la volonté de ces entreprises de « bien » rémunérer leurs travailleurs. Chez LocalNews, la

situation est inverse, les travailleurs externes sont payés en deçà des barèmes sectoriels fixés pour les travailleurs salariés. La situation varie à nouveau au sein des éditions, certaines d'entre-elles étant parvenues à encore diminuer la rétribution des nouveaux travailleurs, arguant que ces derniers disposant d'un statut d'étudiant moins taxés, il était logique qu'il reçoive une rétribution encore inférieure à ceux sous statut d'indépendants. Pour faire des économies, certaines éditions peuvent également décider de diminuer le volume d'activité mensuel pourtant tacitement garanti. A l'inverse, d'autres éditions négocient des augmentations de barème au cas par cas, dans le but de conserver des pigistes expérimentés menaçant de quitter l'entreprise. Ces accords ne permettent néanmoins pas d'atteindre les conditions de travail des salariés. Dans le même ordre d'idée, certaines éditions garantissent également aux pigistes que les prestations mensuelles payées atteignent l'équivalent d'un temps plein (38h/semaine) afin de stabiliser les montants que ces travailleurs peuvent gagner tous les mois.

Les trois entreprises garantissent un paiement rapide des prestations réalisées. Alors que cela est assuré directement par le service achat chez LightElec, les deux autres sociétés ont délégué cette action à l'intermédiaire auquel elles recourent. Chez LocalNews, la garantie de paiement rapide est même un des principaux arguments commerciaux de l'intermédiaire ; et son acceptation dans l'entreprise a été grandement facilitée par cette rapidité de service nouvellement offerte aux journalistes externes. En revanche, il n'existe dans aucun cas un quelconque fonds de solidarité.

En matière de support spatio-temporel enfin, la société LightElec garantit un accès total à son infrastructure, dont des espaces partagés. La société respecte également le temps de travail de ses collaborateurs externes et ne leur met pas de pression pour qu'ils prestent davantage que les heures prévues dans le contrat de mission. Chez PharmaPlus, l'accès aux locaux est limité aux espaces nécessaires à la réalisation de la mission. Si certains collaborateurs externes sont amenés à faire des heures supplémentaires dans l'intérêt du projet dont ils ont la charge, des accords tacites sont pris avec le management local pour compenser ces heures. Chez LocalNews enfin, la société propose un total accès à ses équipements. Au sein de son siège central, elle a développé un espace convivial, comprenant un bar, des espaces ludiques et confortables accessibles à tous les journalistes. Toutefois, à la différence des deux autres entreprises, l'objectif avoué est ici d'inciter les journalistes à rester le plus longtemps possible dans l'entreprise durant une même journée et donc à prester des heures supplémentaires non rémunérées et non récupérées. Ces dépassements d'horaire sont la norme dans toutes les éditions. Certaines initiatives locales informelles visent toutefois à compenser les situations où un trop grand nombre d'heures supplémentaires a été presté durant le mois. Les correspondants de LocalNews sont cependant peu nombreux à profiter de ces espaces et ne sont pas concernés par ces initiatives de compensation vu qu'ils sont payés à la tâche et non à l'heure prestée.

CHAPITRE 5 : DISCUSSION DES RESULTATS

*Ce chapitre porte sur la discussion des résultats et vise à répondre nos deux sous-questions, chacune traitée par le prisme d'une théorie spécifique. Pour répondre à la première sous-question de recherche, « **Quelles sont les modalités institutionnelles du TWM ?** », nous avons mobilisé la théorie néo-institutionnelle (DiMaggio et Powell, 1983 ; Meyer et Rowan, 1977) afin de comprendre ce qui incite les entreprises à développer ces politiques de TWM relativement homogènes. La caractérisation du type de pression isomorphe est obtenue par une méthode mixte, croisant les résultats de l'enquête avec des extraits d'interviews provenant des trois études de cas. Les résultats de cette première discussion nous amènent à poser nos trois premières hypothèses interprétatives.*

*La théorie de la régulation sociale (Reynaud 1988 ; Reynaud, 2003) a ensuite été utilisée pour répondre à la seconde sous-question de cette thèse : « **Qui prend en charge le TWM ?** ». Cette partie de la thèse mobilise les trois monographies afin de comprendre les dynamiques de pouvoir qui se jouent autour du TWM. Les résultats de cette seconde discussion nous permettent de poser nos trois dernières hypothèses interprétatives.*

Ce chapitre se conclut enfin par une série de recommandations adressées aux professionnels RH qui désirent développer une politique de TWM.

5.1 Analyse de l'enquête selon la théorie néo-institutionnelle

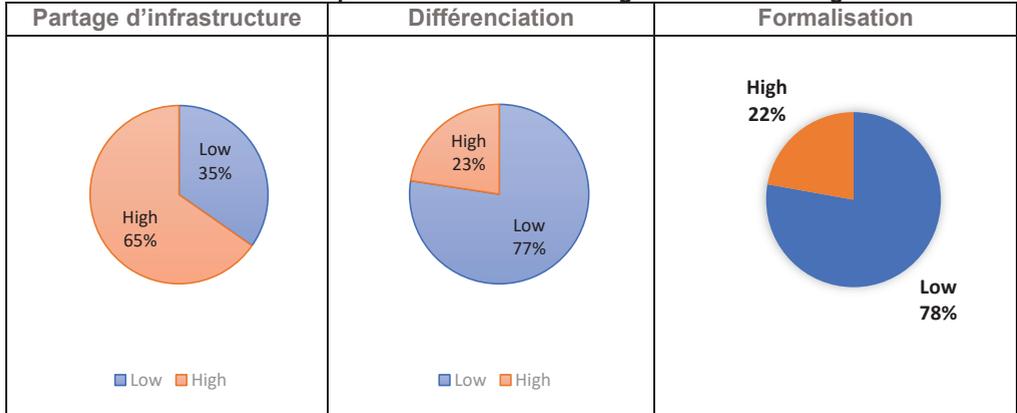
Contrairement à certaines recherches récentes dans ce domaine (Arrighetti et al., 2021), l'analyse du TWM via nos 6 indicateurs montre une relative homogénéité de pratiques parmi les répondants. Nous présentons d'abord les trois indicateurs dont les résultats illustrent un comportement des répondants globalement homogène. Dans un deuxième temps, nous abordons deux indicateurs offrant de prime abord des résultats contrastés, mais dont une analyse croisée permet de faire émerger de nouveaux comportements homogènes. Enfin, un dernier indicateur est utilisé pour montrer l'importance du rôle du département RH en matière de TWM.

A chaque étape, nous identifions les pressions susceptibles d'expliquer les similitudes de comportement des entreprises sondées.

Pratiques homogènes

Les trois premiers indicateurs - respectivement le **partage d'infrastructure**, la **différenciation** et la **formalisation** - nous apprennent, via la table n°38, que deux tiers des entreprises partagent largement leur infrastructure avec leurs travailleurs externes, que moins d'un quart d'entre elles différencient ces travailleurs des employés, et que seul un cinquième d'entre elles a développé une stratégie spécifique de TWM pour eux.

Table 36 : Indicateurs présentant des résultats globalement homogènes



L'analyse des entretiens menés dans les trois études de cas montre que cette situation est le résultat de différents types de pression, liés aux contraintes opérationnelles, au cadre réglementaire et aux partenaires d'affaires.

Les contraintes opérationnelles

Le premier facteur qui semble être déterminant dans la grande similitude de comportement des entreprises sur ces trois indicateurs est celui des contraintes opérationnelles auxquelles sont confrontés les managers locaux.

Notre analyse montre que ces pratiques de TWM sont le fruit d'une **pression concurrentielle** (Hannan et Freeman, 1984)

Tout d'abord, cette pression concurrentielle encourage le recours important à des travailleurs externes dans les locaux de l'entreprise. Les managers font appel à ce type de ressources pour des postes auparavant réservés aux employés. Leur objectif est d'augmenter la flexibilité organisationnelle nécessaire pour faire face aux aléas de l'activité de l'entreprise, et ainsi mieux se positionner sur leur marché économique.

Certains profils ne souhaitent pas être salariés, ce qui est nouveau. Mais bon, ne nous voilons pas la face, la principale raison est que le statut de journaliste entraîne des coûts salariaux impossibles à supporter dans la conjoncture actuelle... (LocalNews8, Directeur Général).

Il faut un organigramme minimum, que nous essayons de doter en permanence. Par ailleurs, il y a des pics de charge de travail, des projets, etc. qui nécessitent de la flexibilité. Nous faisons alors appel à des freelances, des salariés de sous-traitants ou des contrats à durée déterminée. (LightElec1, DRH)

Ce recours important aux travailleurs externes est confirmé par l'enquête qui montre qu'il s'agit d'une pratique très répandue : 88% des répondants indiquent y recourir. De plus, les résultats

nous apprennent que les travailleurs externes sont employés dans une proportion significative pour des activités de type stratégique (40%) et sur une longue période (plus de 3 mois, 48%), c'est-à-dire le type d'activité traditionnellement exercé par des travailleurs salariés, susceptibles d'être plus stables dans l'entreprise et moins opportunistes (Williamson, 1985).

En outre, pour fonctionner de manière compétitive, les managers locaux ont besoin que ces travailleurs externes soient **inclus dans un seul collectif de travail**, avec les travailleurs salariés. Cette situation facilite la coordination du travail et constitue également une solution pragmatique à la difficulté de gérer les multiples accès aux infrastructures. Cette inclusion rend difficile toute tentative de gérer les travailleurs externes de manière **différenciée**.

Toute la philosophie de PharmaPlus, c'est d'être inclusif, pour être Patient Centric : le patient au centre de tout. Pour faire cela, il faut avoir la même démarche pour tous les travailleurs. (PharmaPlus1, Manager RH)

Nous essayons de faire quelques distinctions, par exemple en limitant l'accès au programme de formation aux compétences techniques aux seuls salariés, mais dans la pratique, les externes sont en demande et c'est compliqué de limiter cet accès... (LightElec1, DRH).

Il s'agit également pour les cadres intermédiaires de se comporter de manière équitable avec toutes les ressources qu'ils sont chargés de coordonner sur le lieu de travail.

Les externes peuvent officiellement faire comme ils veulent, mais quand ils arrivent à 10h, quand ils font du télétravail, etc. ça crée des tensions. On leur demande donc de faire comme les salariés. Ça marche à la confiance. (LightElec7 - Team leader)

En ce qui concerne l'indicateur de **formalisation**, notre enquête confirme les résultats des études précédentes selon lesquels la stratégie de TWM est rarement formalisée. L'analyse du terrain montre que le sujet est relativement ambigu. Chez LightElec, par exemple, il existe une stratégie formelle, mais d'une part, elle n'est pas diffusée en interne, et d'autre part, elle ne résiste pas toujours à des comportements pragmatiques des dirigeants.

Je ne suis pas au courant d'une quelconque stratégie sur le sujet (du TWM). Nous avons beaucoup de contrats à durée déterminée chez LightElec et je pense que c'est un problème. J'ai donc déjà demandé pourquoi ils font ça, et ils m'ont répondu que c'est une politique qui vient du Groupe. Donc oui, ils ont apparemment une stratégie de sourcing mais il y a des cas où ils sont face à un mur... et ils prennent ce qu'ils trouvent. ... (LightElec14 – Team leader)

Cette situation est donc en accord avec la littérature indiquant que dans un environnement en constante compétition, les entreprises ont tendance à combiner une formalisation minimale tout en gardant le système flexible (Kinnie et Swart, 2020). Pour ce faire, elles limitent leurs structures, se concentrent sur quelques règles concernant les priorités et les responsabilités, puis laissent les travailleurs improviser et s'adapter (Snell et Morris (2021). "LocalNews" a, par exemple, décidé de donner une grande latitude aux managers locaux pour leur permettre

de faire face aux incertitudes de leur activité. Ils fonctionnent de manière informelle avec tous leurs travailleurs, qu'ils soient internes ou externes.

Il n'y a pas de réunion formelle (entre chefs d'édition). Ce serait bien mais il y a un problème : chaque rédaction est son propre état, le chef d'édition est le dictateur et choisit ses règles. Il pourrait être critiqué des accords qu'il a avec son équipe. Si on devait réguler la manière dont le chef d'édition fonctionne, quid pour les règles en cours qui s'en écarteraient ? Car sur la gestion des indépendants, on n'a aucune règle à suivre. (LocalNews9, Directeur adjoint)

Enfin, dans les trois cas, les dirigeants semblent tolérer les pratiques de "découplage" (Meyer et Rowan, 1977), par lesquelles le management local s'écarte des règles. La déclaration suivante montre, par exemple, que la direction de PharmaPlus est bien consciente que les règles établies ne sont pas toujours respectées sur le terrain.

Normalement, c'est 2 ans max. Mais Fieldglass semble dire que non, car certains sont là depuis plus de 2 ans ... mais parfois les gens changent de fonction. C'est aussi une stratégie du manager pour garder le contractant. (PharmaPlus7 – Employé service achats).

Cadre réglementaire

Il existe en Belgique un cadre juridique très développé concernant les relations de travail (Wouters, 2019). Une activité professionnelle sera considérée selon qu'elle relève d'un contrat de travail, régi par le droit social et très réglementé, ou d'un contrat d'entreprise, régi par le droit commercial et civil, offrant beaucoup plus de flexibilité aux entreprises. Une autre contrainte juridique majeure se pose dans le cas où un salarié est amené à effectuer son travail dans les locaux d'un client de son employeur. Dans ce cas, la loi du 24 juillet 1987, qui interdit la mise à disposition de travailleurs avec transfert d'autorité, peut amener le juge à considérer le client comme l'employeur légal du travailleur mis à disposition.

L'analyse des études de cas montre que ces risques juridiques sont autant de **pressions coercitives** qui conduisent les entreprises à l'adoption de pratiques à la fois **informelles** et **peu différenciantes**, ce qui est congruent avec l'analyse de l'enquête.

Tout d'abord, les entreprises maintiennent leurs pratiques en matière de TWM de manière **informelle** afin d'éviter de fixer des règles qui pourraient contrevenir à la législation sur la nature de la relation de travail et qui pourraient constituer autant de preuves à charge en cas de contrôle judiciaire.

A ce jour, les contractants ne sont pas inclus dans le processus d'évaluation pour des raisons légales. Depuis plusieurs mois, notre service juridique est en train d'élaborer des questions qui pourraient être posées au travailleur externe par le responsable, afin d'évaluer le service offert. C'est délicat... elles doivent apparemment rester très larges... et nous les attendons toujours. (PharmaPlus6 – Intermédiaire)

L'évaluation de fin d'année, on a décidé de la faire comme si l'externe est interne, si ce n'est qu'on ne fait pas le même processus administratif que pour l'interne, c'est-à-dire remplir la fiche dans le système d'évaluation. Mais on fait la même session de feed-back de fin d'année. On utilise un fichier Excel pour garder trace des discussions d'évaluation. (PharmaPlus3 – Manager)

Il faut également noter qu'un travailleur salarié bénéficie de nombreuses protections offertes par la législation sociale sur la limite de la durée du travail, le droit au repos, la protection de la rémunération, les congés payés, etc. Ces réglementations sont en partie établies dans le cadre d'un dialogue social intersectoriel, sectoriel ou au niveau de l'entreprise. Cependant, l'enquête montre que de nombreux répondants (64%) considèrent que ce dialogue social ne concerne pas les travailleurs extérieurs. Ces entreprises sont donc peu susceptibles d'inclure volontairement les travailleurs externes dans les accords sociaux, ce qui contribue à maintenir **informel** le TWM.

Les syndicats ne représentent pas les intérêts des freelances, et nous ne voulons pas qu'ils s'y intéressent ! (LocalNews8, Directeur général)

Notons que cette exclusion des travailleurs externes du dialogue social n'est pas que le seul fait de la direction des entreprises. Le cas PharmaPlus nous montre, par exemple, une situation où ni les syndicats, ni les travailleurs externes eux-mêmes ne sont demandeurs d'une telle régulation, et ce, bien que l'entreprise soit disposée à les inclure.

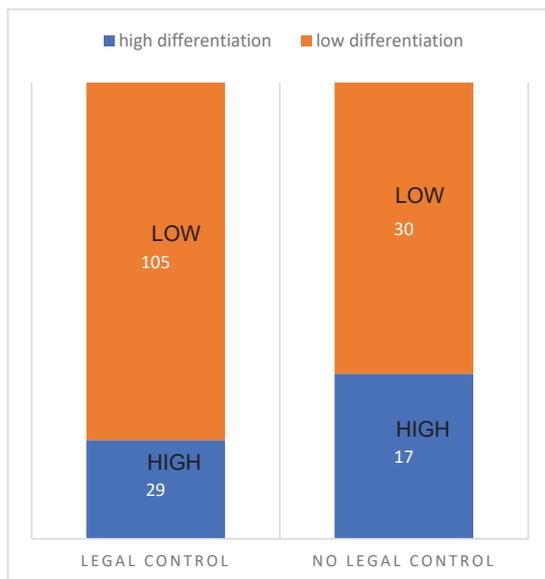
Les syndicats s'intéressent un peu aux intérimaires. Ils ne se préoccupent pas des externes. Mais on leur donne des infos de manière proactive. S'il y a un cas problématique et que c'est un externe, on va directement voir avec SourcePro. Les syndicats considèrent que ce n'est pas leur public. Leur objectif, c'est d'avoir plus d'internes et moins d'externes mais on leur explique pourquoi, et ils comprennent bien l'intérêt de cette flexibilité. Ils ne viennent jamais avec des questions sur les travailleurs externes et, du coup, nous même on n'en parle pas. (PharmaPlus11 - Manager)

Cette situation est très surprenante et contre-intuitive puisque nous constatons donc que la pression isomorphe de nature coercitive incite les entreprises non pas à formaliser leurs pratiques, comme cela est classiquement enseigné (Pichault et Nizet, 2013), mais justement à garder des pratiques de TWM informelles. L'exemple suivant montre que le paradoxe est que cette **faible formalisation**, maintenue dans une optique de sécurité juridique, est justement susceptible d'accentuer les risques légaux en la matière.

Le risque de requalification ??? C'est quoi ?? Ah ouais... heu... je sais pas comment il est géré. C'est un détail contractuel. La cible, c'est une relation d'équipe soudée. Je n'ai jamais été briefé sur les risques. Trop vérifier le caractère légal de la relation avec les externes risque de nous coûter 3 ETP rien que pour le contrôle des contrats et des pratiques. (LightElec8 – Team leader).

Autre enseignement de notre enquête sur l'influence du cadre réglementaire, les tests bilatéraux réalisés dans l'analyse statistique (voir annexe n°2) montrent que les entreprises qui déclarent maîtriser les risques juridiques (contrôle juridique) sont aussi celles qui développent un TWM marqué par un faible niveau de **différenciation**. La table n°39 illustre ce résultat.

Table 37 : Degré de différenciation en fonction du niveau de maîtrise des risques juridiques



Ce résultat fait écho au principe de " *institutional toying* " (Benassi et Kornelakis, 2021) : lorsque l'entreprise connaît la loi, elle s'organise pour que les pratiques managériales puissent être communes à tous les travailleurs, mais soient " couvertes " par des règles qui s'y opposent, susceptibles de donner la fausse impression de pratiques différenciées. Ce jeu semble être largement utilisé dans nos trois cas.

En matière d'évaluation, il est nécessaire de distinguer la règle de la pratique. Officiellement, le travailleur externe ne peut être évalué que par l'agence intermédiaire. Il n'y a que pour les travailleurs internes que des réunions annuelles d'évaluation sont organisées par le manager... Néanmoins, l'évaluation de fin d'année se fait de la même manière que pour le travailleur salarié, sauf que le formulaire ne peut pas être rempli dans le système d'évaluation. On fait la même séance de feedback mais on doit juste remplir un autre questionnaire, qui vient des achats. (PharmaPlus9 – Manager)

De plus, la règle c'est que ces externes ne facturent pas pendant les formations, mais dans la pratique, c'est sans doute pas le cas. (LightElec1, DRH)

L'association sectorielle pourrait nous embêter avec cela (le lien de subordination illicite) ... mais ils savent que s'ils devaient dénoncer la pratique, c'est toutes les entreprises du secteur qui tomberaient en faillite du jour au lendemain... et c'est pas dans l'intérêt des journalistes... (LocalNews8, Directeur général)

De plus, la loi du 24 juillet 1987 sur le travail intérimaire permet à l'entreprise cliente de disposer d'un lien de subordination sur ces intérimaires. L'entreprise peut donc gérer ces derniers de manière **indifférenciée** par rapport à ses propres travailleurs. Or, l'enquête montre que 72% des entreprises qui emploient des intérimaires emploient également des freelances et des travailleurs d'entreprises prestataires. Les témoignages recueillis lors des études de cas montrent que les entreprises étendent ce lien de subordination à l'ensemble des travailleurs externes, et donc de la même manière que les salariés.

Il n'y a pas de distinction selon le statut. Il y a 12 modules de formation (de 2 heures à une demi-journée) : tous les intervenants extérieurs le font aussi. (LightElec7 – Team Leader).

Nous voulons qu'il y ait une bonne ambiance dans l'entreprise, et cela commence par le respect, qui est l'une des valeurs de l'entreprise. En dehors du contrat, nous traitons les gens de la même manière. En réalité, pourquoi y aurait-il une différence ? Ils (les externes) occupent une fonction qui pourrait être occupée par un salarié ou par un intérimaire. (LightElec11 – Directeur)

Les contraintes partenariales liées aux intermédiaires sur le marché du travail

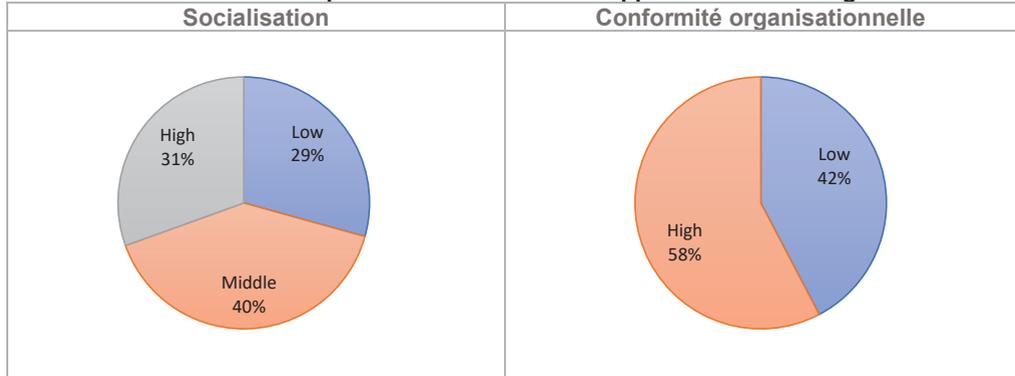
Selon plusieurs recherches (Bonet et al., 2013 ; Bessy et Chauvin, 2013), lorsque les entreprises recourent à un intermédiaire sur le marché du travail, une pression isomorphique de type coercitive apparaît, car ces intermédiaires ont tendance à imposer leurs contrats standards, composés de règles que le client s'engage à respecter. Afin de tenir cet engagement, cette pression induit un niveau minimal de formalisation, comme un témoignage de LightElec permet de l'illustrer.

Les entreprises avec lesquelles nous travaillons, une trentaine, emploient des travailleurs, souvent des freelances. Leur nombre fluctue très rapidement en fonction de l'activité... Et pour eux, nous avons élaboré un contrat cadre, il y a plusieurs pages, dont un code de déontologie qui explique clairement ce que l'agent peut et ne peut pas faire. (LightElec14, Team Leader)

Variation du TWM par type de travailleur externe considéré

Contrairement aux trois indicateurs présentés dans la première partie de cette analyse, les indicateurs de **socialisation** et de **conformité organisationnelle** présentent, comme nous le voyons à la table n°40, des résultats apparemment plus hétérogènes, comme l'illustre le tableau suivant.

Table 38 : Indicateurs présentant des résultats apparemment hétérogènes

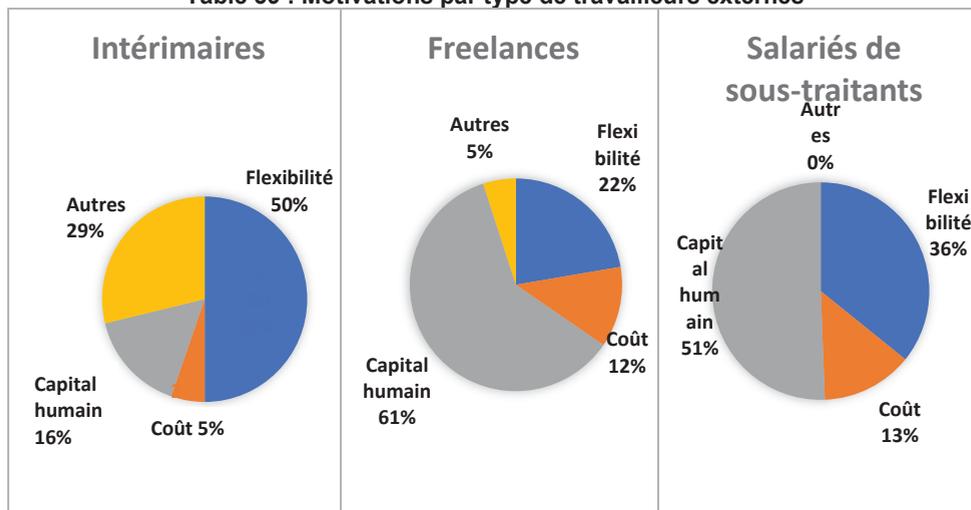


On pourrait donc dire que les entreprises ne sont pas soumises à des pressions isomorphiques sur ces dimensions. Cependant, cette conclusion serait trompeuse, car un second niveau d'analyse – croisant ces deux indicateurs avec le type de travailleur externe – montre que les entreprises adoptent également des pratiques de TWM plutôt homogènes sur ces dimensions, selon le type de travailleur externe considéré. L'explication est que, comme le montre la table n°41, la principale motivation du recours à un travailleur externe varie selon le type de travailleur externe considéré. Ceci est cohérent avec les recherches précédentes qui ont montré que les entreprises utilisent différents types de travailleurs externes pour différentes raisons (Davis-Blake et al., 2003 ; Broschak et Davis-Blake, 2006, Connelly et Gallagher, 2006 ; MC Keown et Cochrane, 2017, Benassi et Kornelakis, 2021).

Il est également important de préciser que ces comportements différenciés permettent d'expliquer les résultats du clustering et l'existence de trois profils types. En effet, lorsque l'on croise ces trois profils avec les variables indépendantes de l'enquête, on constate que les entreprises reprises dans chacun des clusters s'expriment à propos de travailleurs externes de types différents :

- les pragmatiques occupent principalement des freelances,
- les dynamiques occupent principalement des intérimaires
- et les transactionnels occupent principalement des salariés de sous-traitants.

Table 39 : Motivations par type de travailleurs externes



Pratiques de TWM pour les intérimaires

Les entreprises font appel aux travailleurs intérimaires pour des fonctions principalement opérationnelles (83% des cas), dans des relations principalement de courte durée (54% moins de 3 mois) et non récurrentes (61% des cas). La principale motivation est la recherche de flexibilité (50% des cas).

Pour les travailleurs intérimaires, la socialisation est moyenne ou élevée dans 86% des cas et le recours à la conformité organisationnelle est élevée (79%).

Ces deux dynamiques sont soutenues par une pression isomorphique **coercitive** liée au cadre juridique du travail intérimaire, qui permet de développer à la fois des pratiques de socialisation et de conformité organisationnelle élevée, sans craindre une requalification de la relation de travail.

Si nous devons faire appel à des travailleurs intérimaires, c'est pour trouver le bon profil. Nous le considérons alors comme s'il était un employé. Dès que nous voyons qu'il convient, nous payons des honoraires à l'agence et lui proposons un contrat à durée déterminée. (LightElec1; DRH)

Notons que le niveau élevé de recours à la conformité organisationnelle peut s'expliquer également par une pression isomorphique de type **normatif** : de nombreuses entreprises recourent en effet à de l'intérim dans une optique de stratégie de flexibilité numérique (Atkinson, 1984) à moindre coût via un modèle Hard HR (Storey, 1987). Cette norme, largement répandue dans les milieux professionnels managériaux, amène ces entreprises à considérer les intérimaires comme une ressource à optimiser, leur laissant une faible autonomie dans leur travail.

Les intérimaires ne sont utilisés que dans les usines de production, en fonction de la variabilité de l'activité. Ils travaillent aux côtés des ouvriers, comme s'ils étaient des ouvriers, avec un superviseur, etc. (PharmaPlus1- Manager)

Pratiques de TWM pour les salariés de sous-traitants

Les entreprises font appel aux employés de leurs sous-traitants pour des fonctions principalement opérationnelles (77% des cas), dans le cadre de relations principalement à long terme (55% de plus de 3 mois) et de relations récurrentes (69% des cas). La motivation principale est ici la recherche de capital humain (51% des cas).

Dès le départ, on avait vraiment cette stratégie de flexibilité, car au début, LightElec était une entreprise en forte croissance, on ne pouvait pas prendre de risques : on offrait le CDD pour le travail administratif, et le statut de consultant pour les profils plus techniques. (LightElec1, DRH)

L'analyse des indicateurs sur cette population spécifique nous informe que la socialisation est faible ou moyenne dans 85% des cas et que la conformité organisationnelle est faible dans 68% des cas. La situation est ici l'inverse de celle des travailleurs intérimaires. A nouveau, des pressions isomorphiques coercitives sont susceptibles d'en expliquer les raisons.

Premièrement, les salariés du sous-traitant sont souvent employés pour leur haut niveau de compétence dont l'entreprise a temporairement besoin (Kalleberg et al., 2003). Contrairement à la relation de travail avec les travailleurs intérimaires, la **législation** interdit aux entreprises clientes d'agir avec autorité sur ce type de travailleurs externes. De plus, comme les entreprises recherchent ces travailleurs principalement en raison de leurs compétences spécifiques, il est probable que la direction ne dispose pas de l'expertise nécessaire pour contrôler le travail effectué, ce qui limite les actions de conformité de l'organisation.

J'ai mis en place un système complexe de suivi des indicateurs. Mon supérieur n'y comprend rien. Du coup, je ne suis pas contrôlé, je pourrais enfumer tout le monde, personne verrait rien. D'ailleurs, le travail pour lequel je suis payé ne prend pas plus d'un tiers du temps prévu. Et du coup, je me rends utile en faisant d'autres trucs qui me plaisent et qui aident le service. (LightElec6 – Travailleur externe)

Deuxièmement, nous retrouvons ici une **contrainte coercitive** déjà identifiée à propos de la formalisation des pratiques de TWM induite par les partenaires d'affaires : les intermédiaires imposent une série de règles via leur contrat de partenariat. Comme la littérature indique que ces intermédiaires offrent parfois d'autres services que la simple mise à disposition de main-d'œuvre et développent leur propre politique managériale (ex : évaluation annuelle) (Lorquet et al., 2018 ; Galiere, 2018), l'entreprise cliente peut être amenée à considérer que toute action de socialisation et/ou de recours à la conformité organisationnelle serait considérée comme inacceptable par l'employeur du travailleur externe.

Les consultants ne doivent pas utiliser le système de pointeuse. Comme il y avait des rumeurs sur un "tire-au-flanc" qui n'était pas performant, je suis allé

le trouver. Et il m'a dit qu'il avait une obligation de résultat... Je ne sais pas non plus s'ils doivent travailler dans le bâtiment, comme les salariés. Le travail à domicile est interdit chez nous mais si leur employeur les autorise à le faire, on ne peut rien dire... ça crée de la jalousie (LightElec9 - Directeur).

Pratiques de TWM pour les freelances

Les entreprises font appel à des freelances pour des fonctions tant opérationnelles (52%) que stratégiques (48% des cas), dans le cadre de relations majoritairement à long terme (79% de plus de 3 mois) et dans le cadre de relations tant récurrentes que ponctuelles (54% vs 46% des cas). Là encore, la motivation est la recherche de capital humain (61% des cas).

Les résultats sont moins homogènes que pour les deux autres types de travailleurs externes puisque la socialisation est moyenne (faible 27% ; moyenne 41% et élevée 32%) et la conformité organisationnelle est principalement faible (58% des cas).

Comme l'ont récemment souligné Groenendaal et ses collègues (2022), le cadre juridique est une pression isomorphique **coercitive** qui précise dans quelles conditions une activité professionnelle relève du contrat de travail ou du contrat d'entreprise. Plusieurs critères distinctifs sont pris en considération, dont la liberté ou non d'aménager le temps de travail et d'organiser le travail. Il empêche donc les entreprises clientes d'entreprendre des actions de socialisation. Ce cadre limite également les actions visant à s'assurer que les travailleurs externes sont soumis aux règles organisationnelles, ce qui entraîne une faible conformité organisationnelle.

Cependant, comme il existe une pression **concurrentielle** pour que de plus en plus de freelances occupent des postes à responsabilités, il semble que cette pression légale soit contrebalancée par la nécessité pour les organisations contemporaines de mettre en place des actions de socialisation pour favoriser l'alignement des intérêts de ces travailleurs externes avec ceux de l'organisation.

Nous recevons le pack de bienvenue, nous avons accès à toutes les activités, ça tourne beaucoup autour de la nourriture pour l'instant, un foodtruck, un barbecue, des boissons. Mais je n'ai pas tout à fait le même rapport hiérarchique que si j'étais salarié. J'ai des formations obligatoires sur les règles à respecter, sur des sujets qui les stressent comme l'achat d'énergie, mais j'ai quand même moins de contraintes que si j'étais salarié. (LightElec14 – Team Leader)

Le niveau moyen de socialisation identifié dans l'enquête pourrait également être expliqué par la moyenne de situations très contrastées, comme c'est le cas chez PharmaPlus et chez LightElec où des freelances sont employés. PharmaPlus a un faible niveau de socialisation puisque le TWM n'est caractérisé par aucune action visant à partager ses valeurs avec les travailleurs externes et n'a pas de politique de rétention à leur égard. À l'inverse, LightElec a un niveau de socialisation très élevé, car l'entreprise a mis en place des actions (intégration, *incentives*, etc.) afin de créer une identification à l'entreprise et a mis en place une politique de fidélisation spécifique.

Nous avons dû restructurer le service informatique. Nous sommes allés parler à chaque freelance pour être sûrs qu'ils resteraient avec nous. Nous avons fait cela pour le freelance avant d'informer les employés de sous-traitants. Nous avons ce devoir moral, car s'ils voulaient partir, ils devaient trouver un nouveau client. C'est gagnant-gagnant, car cela améliore leur engagement.
(LightElec8 – Team Leader)

En ce qui concerne le recours à la conformité organisationnelle, l'analyse de nos cas montre que le comportement des entreprises varie fortement en fonction de la position des travailleurs externes sur le marché du travail. Dans le cas de la LocalNews, l'employeur est en position de force, car le nombre de journalistes disponibles dans le secteur est élevé et, à l'inverse, le nombre d'offres d'emploi tend à diminuer en raison de la baisse des ventes de journaux. Dans ces conditions, cette même pression compétitive incite les entreprises à faire tendre la relation vers de la fausse indépendance. Le freelance est soumis à l'entreprise cliente, et cette dernière imite la gestion des travailleurs intérimaires, pour lesquels le recours à la conformité organisationnelle est fort. Cette situation met également en évidence une pression **normative** propre à l'industrie de la presse : dans ce secteur, il est habituel que les journalistes freelances soient gérés dans une relation de subordination, comme pour les travailleurs internes (Bögenhold, 2013 ; Mathisen, 2017).

Les faux indépendants subissent. Ils sont full time. Alors moi je leur offre un forfait plus un quota de jours de congés. Ils sont mieux payés que les pigistes et ils ont 3 semaines de congés cadeau. (LocalNews7, Chef d'édition)

Chez PharmaPlus, la situation est inversée. L'entreprise fait appel à des freelances, car elle ne parvient pas à attirer des salariés. L'employeur est en position de faiblesse sur le marché du travail, il est donc plus enclin à offrir une réelle liberté aux travailleurs externes afin de les convaincre de travailler pour eux plutôt que chez leurs concurrents, dans une logique de pression compétitive. Le comportement des entreprises serait alors similaire à celui adopté pour les salariés du sous-traitant, qui montre un faible recours à la conformité organisationnelle.

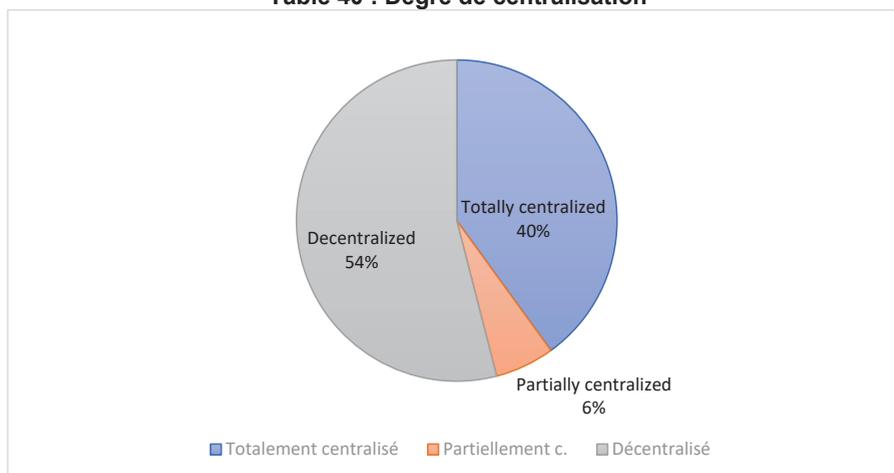
Il y a peu de différences de comportement entre un freelance et un salarié. Le freelance est plus libre de fonctionner comme il l'entend, mais comme il considère PharmaPlus comme son client, il décidera souvent lui-même de s'adapter aux contraintes du client. (PharmaPlus3 – Manager)

Dans la même logique que pour la socialisation, les résultats de l'enquête, présentant un niveau faible de recours à la conformité organisationnelle auprès des freelances, peuvent s'expliquer par une sur-représentation, dans notre échantillon, d'entreprises qui recourent à des freelances par recherche de capital humain (61% des répondants), c'est-à-dire parce qu'elles n'arrivent pas à attirer ces ressources en leur offrant un contrat salarié. La majorité des répondants sont donc dans une situation plus proche de celle de PharmaPlus que de celle de LocalNews.

Le rôle décisif du département RH

Enfin, le seul indicateur qui ne montre pas de tendance claire est celui de la **centralisation**. Ce dernier indicateur concerne la centralisation des pratiques de TWWM, selon qu'elles relèvent principalement de la responsabilité du département RH ou d'autres acteurs de l'entreprise.

Table 40 : Degré de centralisation



Les résultats présentés dans la table n°42 montrent que dans seulement 40% des cas, le département RH supervise les aspects organisationnels et RH des travailleurs externes. Cette faible homogénéité demeure même en croisant l'indicateur avec le type de travailleur externe considéré, sauf pour les employés de sous-traitants qui sont très majoritairement gérés de manière décentralisée (76% des cas). Pour les intérimaires et pour les freelances, leur prise en charge ne présente pas de comportements homogènes : le département RH ne s'en occupe que dans 45% des cas.

Si l'on considère les trois entreprises étudiées dans le cadre de l'approche qualitative, ce faible engagement du département RH peut également être observé dans nos études de cas, chez LocalNews et PharmaPlus.

Elle est en charge de la formation, elle va organiser des sessions d'ateliers, etc. Mais... dans la pratique... C'est très épisodique. (LocalNews8, Directeur général)

Avant, les travailleurs externes n'étaient pas vraiment gérés. Les services RH ne s'en souciaient pas et laissaient les managers faire ce qu'ils voulaient. C'était très coûteux, alors maintenant, un nouveau système a été élaboré. La gestion de ces travailleurs est maintenant principalement assurée par un sous-traitant qui les sélectionne, les embauche et les gère. (PharmaPlus1 - Manager RH).

A l'inverse, chez LightElec, le TWM est supervisé par le département RH.

En tant que manager, je suis en étroite relation avec le département des RH. J'ai un HR business partner avec qui j'organise des réunions toutes les deux semaines et nous discutons de la manière de gérer ces travailleurs externes. (LightElec14 – Team Leader)

L'analyse des entretiens avec le DRH de LightElec nous apprend que sa politique est influencée par des **pressions normatives et coercitives**. D'une part, le DRH est très sensible aux modes managériales visant à placer le travailleur externe au centre de l'entreprise et à faire en sorte que ses intérêts soient alignés avec ceux de l'organisation, ce qui pourrait se traduire par une sensibilité aux pressions isomorphiques normatives, résultant de sa participation à des réseaux professionnels. D'autre part, sa connaissance du cadre légal et des risques juridiques d'une requalification de la nature de la relation d'emploi a souvent été mobilisée pour justifier sa politique à l'égard des travailleurs externes, ce qui fait écho aux pressions coercitives de DiMaggio et Powell (1984).

Pourtant, les résultats de l'enquête mettent en évidence le rôle déterminant que peut avoir le département RH sur la gestion des travailleurs externes. En effet, en croisant (les tests Khideux de Pearson se trouvent en annexe n°4) l'indicateur de centralisation avec quatre des cinq autres indicateurs, les résultats présentés en table n°43 sont frappants :

Table 41 : Croisement de l'indicateur de centralisation avec 4 autres indicateurs

Indicateurs	Partage d'infrastructure	Socialisation	Conformité organisationnelle	Différenciation
Liens	Une centralisation au niveau du DRH est associée à un partage élevé des infrastructures.	La centralisation au niveau du DRH est associée à une forte socialisation	La centralisation au niveau des DRH est associée à une conformité organisationnelle plus faible, tandis que lorsque la centralisation n'est que partielle, la conformité organisationnelle est élevée.	La centralisation au niveau des RH est associée à une faible différenciation.
Signification	Lorsque le partage des infrastructures est élevé : les travailleurs externes partagent les mêmes locaux et utilisent les mêmes outils informatiques que les salariés, et les travailleurs externes ont accès aux ressources/centres d'expertise de l'entreprise, le département RH est en charge des travailleurs externes.	Lorsque le département RH est en charge des travailleurs externes, le TWM est caractérisé par des pratiques de socialisation élevées : des efforts sont faits pour que les travailleurs externes s'identifient à elle et des actions de rétention sont entreprises à leur égard.	Lorsque le département RH est totalement en charge des travailleurs externes, ces derniers ont plus d'autonomie au travail. Lorsque les travailleurs externes échappent partiellement au contrôle du département RH, ils ont peu d'autonomie au travail.	Lorsque le département RH est en charge des travailleurs externes, ces derniers sont gérés de manière indifférenciée par rapport aux travailleurs salariés.

De manière assez surprenante, la prédominance relative du département RH n'a pas d'influence sur le niveau de **formalisation** du TWM, ce qui peut s'expliquer par la prévalence, dans le cadre réglementaire belge, des pressions isomorphiques coercitives présentés ci-avant.

En résumé, ces corrélations signifient que lorsque le département RH supervise la gestion des travailleurs externes, des actions de **socialisation** sont développées pour ces travailleurs, qui sont largement présents dans **l'infrastructure de l'organisation**. Il y a peu de **différences** dans la manière de les gérer, par rapport à ce qui est appliqué aux travailleurs salariés. Par ailleurs, il apparaît que le rôle central du département RH conduit à un niveau de **conformité organisationnelle plus faible** que lorsque les rôles sont partagés avec d'autres membres de la direction, ou en d'autres termes, cette direction garantit une plus grande autonomie aux travailleurs externes. Ces résultats soutiennent le rôle critique que peut jouer le département RH dans le développement d'une stratégie de TWM.

Hypothèses interprétatives

Les six dimensions identifiées dans la revue de littérature s'avèrent un prisme très utile pour caractériser de manière détaillée les pratiques actuelles de TWM. En mobilisant la théorie néo-institutionnelle et en l'appliquant à l'analyse des trois cas, nous sommes en mesure d'émettre nos premières hypothèses interprétatives.

Cette première discussion nous permet d'identifier plusieurs pressions isomorphiques qui incitent les entreprises à adopter des pratiques relativement homogènes vis-à-vis de ces travailleurs. Nos résultats montrent que ces pressions proviennent de trois types de logiques institutionnelles (Friedland et Alford, 1991) différentes :

- les contraintes opérationnelles, portées par le management local,
- les contraintes juridiques, portées principalement par la direction de ces entreprises
- et les contraintes partenariales, portées principalement par la direction de ces entreprises.

Globalement, ces pressions isomorphiques conduisent à un comportement relativement homogène des répondants à l'enquête sur les indicateurs de **partage d'infrastructure**, de **formalisation** et de **différenciation**.

- Concernant les contraintes opérationnelles, le management intermédiaire poursuit une logique institutionnelle de marché (Meyer et Hammerschmid, 2006 ; van den Broek et al., 2014), où la performance et l'atteinte des résultats sont des facteurs déterminants. Il va de la sorte être sensible aux pressions de nature concurrentielle qui le poussent à **insérer** les travailleurs **externes dans son collectif** de travail de manière **indifférenciée** et **informelle**. De plus, ces contraintes locales vont les inciter à ignorer les pressions de nature coercitive, comme le cadre réglementaire, ou celles induites par le recours aux IMT et qui, toutes deux, encourageraient à une certaine **formalisation** des pratiques.
- Concernant les contraintes légales, la direction des entreprises poursuit une logique législativo-bureaucratique où le respect du cadre légal et des règles sont des facteurs importants (Meyer et Hammerschmid, 2006 ; van den Broek et al., 2014). Toutefois, l'entreprise est soumise à des pressions coercitives contradictoires. D'un côté, le risque de créer des preuves de comportements illégaux et la crainte d'une perte de flexibilité vont inciter la direction de ces entreprises à adopter une politique **informelle** de TWM. De l'autre côté, la direction peut souhaiter **formaliser** les pratiques afin de limiter les risques légaux induits par une perte de contrôle de ce qui se passe sur le terrain, où des comportements potentiellement illégaux pourraient se développer (ex. lien de subordination). Certaines entreprises, comme dans nos trois cas, vont alors se livrer à de l'*institutional toying* » (Groenendaal et al., 2022) : établir des règles qui garantissent le respect de la loi, tout en sachant qu'elles ne seront pas respectées localement. De plus, comme le cadre légal autorise les entreprises à se comporter avec les intérimaires avec la même autorité que pour les travailleurs internes, le résultat est un management commun étendu à toute la force de travail disponible, sans **distinction** de statut, et **réunie au sein d'un même lieu**.

- Concernant les contraintes liées au recours à un intermédiaire sur le marché du travail, la direction des entreprises poursuit une logique législativo-bureaucratique où le respect des termes de la collaboration avec l'intermédiaire sont des facteurs importants (Meyer et Hammerschmid, 2006 ; van den Broek et al., 2014). L'entreprise va être sensible aux pressions isomorphiques de nature coercitive. La relation triangulaire provoquée par le rôle de cet intermédiaire conduit les entreprises à préciser les engagements réciproques, ce qui induit un minimum de formalisation des pratiques de TWM.

Nous avons constaté que pour deux autres indicateurs, la **socialisation** et le recours à la **conformité organisationnelle**, les pressions isomorphiques ne sont décelables que lorsqu'on croise ces indicateurs avec le type de travailleur externe occupé. Dans ce cas, on observe des comportements à nouveau fortement homogènes pour les intérimaires et les employés de sous-traitant, en raison de pressions spécifiques.

- Dans le cas des travailleurs intérimaires, une pression coercitive va largement définir les pratiques de TWM, puisque le cadre légal autorise l'entreprise à se comporter avec ces travailleurs intérimaires comme avec les travailleurs salariés. L'entreprise peut ainsi largement recourir à de la **conformité organisationnelle**, et développer de nombreuses pratiques de **socialisation**, sans craindre d'être condamnée pour subordination illicite. Un deuxième type de pression peut également être identifié, de nature normative : le recours aux intérimaires poursuit une logique de flexibilité numérique via un modèle RH hard (Storey, 1987), où ces travailleurs sont considérés comme une ressource à optimiser, ce qui accentue à nouveau le recours à de la **conformité organisationnelle**.
- Pour les employés de sous-traitants, les pratiques de **socialisation** et de **conformité organisationnelle** sont là encore largement homogènes mais à l'opposé de celles des intérimaires : elles sont faibles dans les deux cas. Il semble que cette situation soit le résultat de pressions de nature principalement coercitive : d'une part, la loi ne permet pas d'exercer une autorité ou de considérer ces travailleurs comme des internes ; d'autre part, l'entreprise s'abstient d'adopter des comportements d'employeur, pour ne pas froisser ses partenaires d'affaires – les intermédiaires qui emploient légalement ces travailleurs externes.
- Pour les freelances, la situation est plus contrastée. Le niveau variable des pratiques de **socialisation** semble être le résultat de pressions opposées : d'une part, la pression coercitive liée au cadre légal, qui interdit à nouveau l'usage de l'autorité sur cette ressource, et d'autre part, la pression concurrentielle qui conduit les entreprises à recourir à ces travailleurs pour des fonctions de plus en plus stratégiques, avec pour conséquence la nécessité d'émettre des actions de **socialisation** susceptibles de les impliquer davantage dans la vie de l'entreprise. Concernant le recours à la **conformité organisationnelle**, l'analyse des cas indique qu'il existe une pression concurrentielle qui conduit l'entreprise à se comporter différemment selon la position du travailleur sur le marché du travail : lorsque le freelance est en position de force (ex : dans le secteur biomédical, chez PharmaPlus) et comme dans 61% des entreprises sondées dans notre enquête, l'entreprise lui offrira **plus de liberté** que s'il est en position faible (ex : journaliste, chez LocalNews). Ce comportement répond, selon nous, à une pression de nature compétitive puisque les entreprises sont alors en concurrence avec d'autres employeurs sur le marché du travail.

Enfin, le principal enseignement de ce chapitre provient de l'analyse croisée des **six indicateurs** du TWM. Celle-ci révèle qu'il existe une corrélation entre l'indicateur de **centralisation** (rôle du département RH) **et tous les autres indicateurs**, à l'exception de celui relatif à la **formalisation**. Ces corrélations montrent que lorsque le département RH est à la manœuvre, le TWM atteint une forme d'équilibre entre une certaine maîtrise (**formalisation** et **conformité organisationnelle** de niveaux moyens à élevés) et une certaine inclusion (**autres indicateurs** moyens à élevés). En retournant à l'analyse par clustering, on constate que cette situation représente le groupe des dynamiques, auquel appartient LightElec.

L'analyse de ce cas met en lumière les pressions isomorphiques susceptibles d'inciter les responsables RH à développer une telle approche dynamique vis-à-vis des travailleurs externes. Il existe tout d'abord une pression normative liée à l'appartenance à des réseaux professionnels promouvant une certaine inclusion des travailleurs externes, ainsi qu'une pression coercitive incitant le responsable RH à maîtriser le cadre légal).

En ce sens, notre recherche prolonge les réflexions précédentes sur la responsabilité potentielle du département RH sur la pérennité de l'activité des travailleurs externes (Zeitz et al., 2009 ; Mc Keown et Cochrane, 2017 ; Kost et al., 2020 ; Sulbout et al., 2022).

Pour conclure, s'il existe bien des pressions isomorphiques qui influencent largement les entreprises dans leurs pratiques de TWM, notre recherche montre que certaines de ces pressions varient en fonction du type de travailleur externe considéré. De plus, nous avons constaté que certaines pressions spécifiques apparaissent en fonction du type d'acteur en charge de mener la politique de TWM. A la lumière de ces résultats, nous proposons les hypothèses interprétatives suivantes

- H1. Les contraintes opérationnelles, portées par le management local, les contraintes juridiques et partenariales, portées principalement par la direction des entreprises, incitent ces acteurs à adopter des pratiques de TWM relativement homogènes en termes de partage d'infrastructure, de formalisation et de différenciation.

- H2. Les catégories de travailleurs externes conduisent à des pratiques spécifiques de TWM en matière de socialisation et de conformité organisationnelle.

- H3. Lorsque le département RH est à la manœuvre (centralisation), le TWM est de type dynamique.

5.2 Analyse des cas par le prisme de la régulation sociale

Notre discussion précédente nous a permis de comprendre que cinq des six dimensions du TWM sont fortement influencées par diverses pressions isomorphiques. Concernant la sixième dimension, la centralisation, l'analyse croisée des six indicateurs nous indique qu'il existe un lien entre le type de politique de TWM et le rôle joué par le service RH. Toutefois, la théorie néo-institutionnelle ne nous permet pas de comprendre ce qui incite les organisations à confier leur politique de TWM à tel ou tel acteur, elle ne nous apprend rien sur les jeux de pouvoir entre acteurs internes et externes, susceptibles de façonner la politique effective de TWM. Dans cette section, nous avons décidé de mobiliser la théorie de la régulation sociale (Reynaud, 1988 ; Reynaud, 2003) pour analyser les trois cas et tenter d'une part de confirmer ou d'infirmer les nombreuses recherches qui déclarent que le service RH dispose d'une position privilégiée pour conduire le TWM (Cascio et Boudreau, 2017 ; Cross et Swart, 2021 ; Dany et al., 2008 ; Harney et Collings, 2021 ; Kost et al., 2020 ; Lepak et Snell, 1999 ; Meijerink et Keegan, 2019 ; Snell et Morris, 2021) et, d'autre part, de comprendre ce qu'il se passe lorsque le service RH n'est pas en charge du TWM.

Dans un premier temps, nous rappelons qui est en charge de la politique de TWM et caractérisons cette dernière sur base de l'analyse par clustering. Ensuite, nous présentons successivement les trois types de régulation. La régulation de contrôle, soit l'intention des dirigeants de l'entreprise vis-à-vis de l'encadrement intermédiaire et des travailleurs externes ; la régulation autonome, soit la manière dont cet encadrement et ces travailleurs externes tentent de s'écarter des règles émises par la direction. Et, enfin, la régulation conjointe, qui est un compromis obtenu par ces différents acteurs. Nous verrons que la politique de TWM réellement opérante dans les trois entreprises étudiées est dominée par l'un ou l'autre de ces types de régulation. A chaque fois, un schéma illustre cette dynamique.

Dans un deuxième temps, nous présentons une analyse de la manière dont chaque politique de TWM couvre les différents enjeux RH formulés dans le premier chapitre.

Dans un troisième temps, les résultats obtenus nous permettent de formuler trois nouvelles hypothèses interprétatives.

Analyse du cas LightElec

Chez LightElec, le service RH est à la manœuvre et développe une politique de TWM que l'on peut qualifier, sur base des trois catégories obtenues avec l'analyse par clustering, de dynamique. En effet, le service RH cherche à la fois à garantir la maîtrise de ses processus et à inclure les travailleurs externes. Elle a développé plusieurs pratiques formelles à l'égard du recours aux travailleurs externes et a établi des procédures pour s'assurer que ces derniers respectent *a minima* un certain nombre de règles (formalisation et conformité organisationnelle de niveaux moyens). De plus, le service RH souhaite leur offrir un niveau d'inclusion élevé : un partage total des infrastructures, une politique de socialisation très développée et une gestion fortement indifférenciée.

Afin d'établir cette politique de TWM, le service RH a mis en place une régulation de contrôle de type principalement néo-bureaucratique (Mc Donnell, 2021 ; Morris et al. 2016).

L'entreprise s'appuie, en effet, fortement sur ce que la littérature nomme le « soft control » (Davies, 2020) : une culture d'entreprise forte, transmise dès *l'onboarding* afin que les travailleurs externes s'identifient au collectif réuni sous le terme de « LightEiciens », avec une forte pression sociale pour que les travailleurs externes s'auto-gèrent et adoptent les mêmes comportements que les travailleurs internes, hautement engagés (Cicmil et al., 2016). L'entreprise emploie également une rhétorique de la gestion de projet pour que l'ensemble des travailleurs d'un même service s'auto-contrôlent entre chaque « run » prévu dans leur méthode « agile ». Elle mobilise également l'hostilité du marché pour créer un alignement vers les buts de l'entreprise et justifier sa politique flexible de gestion de la main-d'œuvre (succession de CDD pour les salariés, et large recours aux travailleurs externes). Le but pour l'organisation est de créer de la sorte un mécanisme de coordination fondé sur la standardisation des valeurs (Pichault et Nizet, 2003) afin que ces travailleurs externes polyvalents intériorisent et poursuivent, de manière agile, les buts rapidement changeants de l'entreprise.

L'entreprise utilise également, mais dans une moindre mesure, le contrôle bureaucratique comme méthode de régulation. Plusieurs règles formelles sont transmises aux managers quant à leur manière de gérer les travailleurs externes. De plus, la relation commerciale avec chaque travailleur externe fait l'objet d'un contrat individuel dont le canevas prévoit de préciser les objectifs que ce dernier doit atteindre. Cela dit, l'élaboration de ces règles relève partiellement de l'"*institutional toying*" (Groenendaal et al., 2022). Certaines règles – comme l'interdiction d'évaluation – sont établies principalement pour se conformer au cadre légal, mais ne sont pas respectées dans les faits, tant de la part de la direction que du management local et des travailleurs externes eux-mêmes. En revanche, le recours à divers intermédiaires sur le marché ne poursuit pas un but de contrôle bureaucratique, mais est employé uniquement pour trouver les profils adéquats (la pratique de « *matching* » entre offre et demande, selon Bonet et al., 2013).

Au niveau du terrain, une régulation autonome se déploie afin de s'affranchir de cette régulation de contrôle. Les travailleurs externes vont développer des stratégies individuelles pour s'écarter des règles de l'entreprise qu'ils jugent désavantageuses. Il s'agit principalement pour eux de stabiliser leur relation avec l'entreprise en essayant de se rendre indispensable. Un certain nombre de travailleurs externes va également chercher à s'écarter des règles (locales) qui limitent l'autonomie, en privilégiant une coordination fondée sur la confiance du management local plutôt que du respect de ces règles, ou en mobilisant les termes du contrat pour créer une distance juridique (Osnowitz et Henson, 2016).

Fait surprenant, nos investigations ont montré que le management local va non seulement tenter de s'écarter des règles qui lui sont imposées par la direction (pratique de *decoupling*, Meyer et Rowan, 1977) afin de faire face à ses propres contraintes locales (actions de rétentions au-delà de la mission initiale, supervision directe des travailleurs, etc.), mais il va également entreprendre des démarches afin de limiter certains avantages dont bénéficient des travailleurs externes, comme leur refuser l'accès à un chemin de carrière, restreindre leur liberté dans les horaires et dans le recours au télétravail, etc. Cette démarche est une réponse aux reproches de certains salariés qui considèrent que la politique de TWM voulue par la direction offre trop d'avantages aux travailleurs externes par rapport à la situation des travailleurs internes (salariés). En se comportant de la sorte, l'encadrement local souhaite

ramener une certaine forme d'équité entre les travailleurs de différents statuts dont il a la charge.

La confrontation de ces deux logiques – régulation de contrôle et régulation autonome – conduit à une série de compromis qui façonnent fortement, in fine, la politique effective de TWM. La régulation conjointe s'avère présenter un équilibre entre les deux régulations. Elle est constituée d'accords principalement tacites : tout le monde accepte que les travailleurs externes soient finalement très stables dans l'entreprise malgré la politique officielle de ne faire usage de ces travailleurs que durant une période limitée dans le temps et qu'ils bénéficient de certaines politiques RH normalement réservées aux travailleurs internes. De plus, un consensus existe pour que les conditions de travail des travailleurs externes s'adaptent aux contraintes locales de chaque service dans une logique d'équité interne. Dans quelque cas, la régulation conjointe a également abouti à un accord formel, lorsque le travailleur externe parvient à négocier les termes du contrat de collaboration standard (ex : préavis de plus d'un mois).

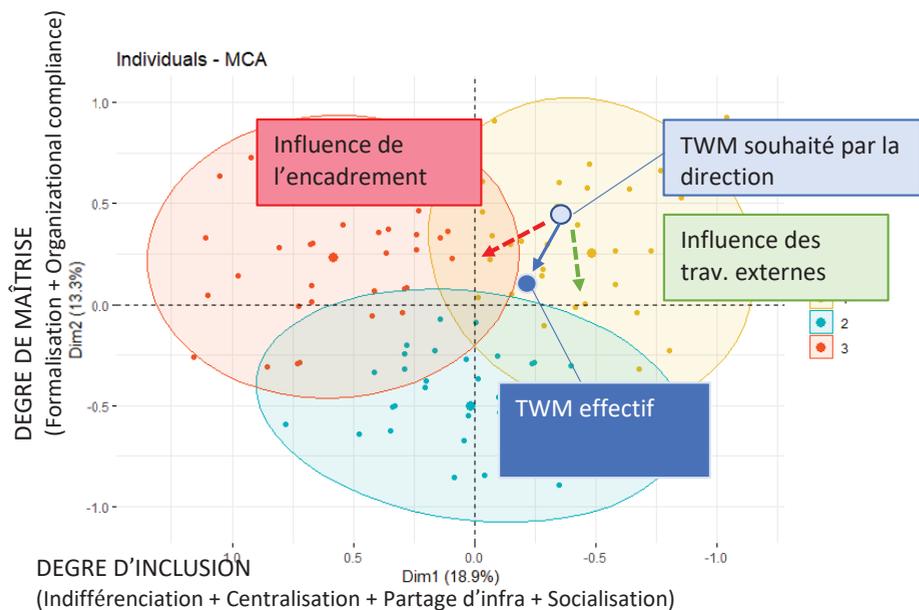
En repartant des deux dimensions identifiées dans l'analyse par clustering, il est possible de qualifier cette politique de TWM effective d'équilibrée, entre maîtrise et inclusion.

- Au **niveau de la maîtrise**, le responsable RH parvient à établir une structuration minimale susceptible de limiter les risques (ex. contrat standard de collaboration), tout en laissant une marge de manœuvre au management intermédiaire pour qu'il s'adapte à ses contraintes locales et au travailleur externe pour qu'il limite ses propres risques (ex : préavis plus long). Il en résulte un niveau de maîtrise moyen, ce qui confirme les recherches précédentes relatives au rôle potentiel du service RH dans l'atteinte d'un niveau de formalisation et de contrôle suffisant pour limiter les risques juridiques liés au recours à des travailleurs externes, tout en conservant un système flexible et en laissant une marge de manœuvre suffisante aux responsables hiérarchiques (Kinnie et Swart, 2020) et aux travailleurs externes.
- Au **niveau de l'inclusion**, le service RH accepte également les pratiques du management qui visent à limiter les avantages des travailleurs externes et à garantir une certaine équité interne au sein des services. Ce comportement confirme également les résultats de la recherche de Kinnie et Swart (2020) sur le rôle que le service RH peut jouer pour maintenir l'équité interne au sein de son organisation. Il accepte également que les travailleurs se stabilisent au sein de l'entreprise, et qu'ils bénéficient d'une série d'avantages réservés normalement aux salariés (ex : formation, chemin de carrière).

Le schéma de la table n°44 résume la dynamique d'où résulte la politique de TWM effective. Le cercle bleu clair positionne la politique de TWM, de type dynamique, que l'entreprise souhaite la déployer via sa régulation de contrôle. La flèche rouge illustre les initiatives (régulation autonome) prises par l'encadrement local pour s'affranchir de cette régulation de contrôle : elle tente de réduire l'inclusion ainsi que la maîtrise. La flèche verte illustre la régulation autonome émise par les travailleurs externes, qui souhaitent s'affranchir des règles, et obtenir plus d'inclusion. Le point bleu est, enfin, la politique de TWM effective dans

l'entreprise. On constate qu'elle se situe toujours parmi les dynamiques, mais se rapproche du centre du graphique pour donner une politique de TWM équilibrée sur les deux axes.

Table 42 : Dynamique de régulation du cas LightElec



Analyse du cas PharmaPlus

Chez PharmaPlus, le TWM n'est pas entre les mains du service RH en raison d'un désintérêt historique du service pour cette ressource, ce qui a conduit à un "laisser-faire" jugé à l'époque problématique par la direction de l'entreprise. En conséquence, la politique de TWM a été confiée au service achat (*procurement*), qui l'a largement sous-traitée à l'intermédiaire SourcePro dans une logique de « hands-off » par laquelle l'entreprise cliente délègue à l'intermédiaire tout le soutien RH pour le travailleur externe (Leighton, 2007). L'intention de l'entreprise est, en effet, de développer une politique de TWM fortement formalisée et explicitée dans le contrat la liant à l'intermédiaire (Benner, 2003 ; Kinnie et Swart, 2020). L'entreprise ne souhaite mettre l'accent que sur un haut degré de maîtrise et la distance induite par cette triangulation de la relation de travail empêche l'entreprise de mettre en place des pratiques d'inclusion des travailleurs externes. L'entreprise poursuit également cette démarche parce que les tâches confiées aux travailleurs externes sont très spécialisées (division horizontale du travail élevée) (Mintzberg, 1979) et peuvent faire l'objet d'objectifs précis déclinés dans le contrat de collaboration. En voulant adopter une politique de TWM de type transactionnel, PharmaPlus est alignée aux résultats de l'analyse par clustering qui avait montré que ce type de politique de TWM était le plus fréquemment présent dans des entreprises de grande taille.

Afin de faire respecter cette politique transactionnelle, la société s'appuie sur une forte régulation de contrôle bureaucratique via des règles formelles encadrant l'usage des travailleurs externes : *strategic workforce planning* précisant les fonctions susceptibles d'être exercées par des travailleurs externes, missions limitées à une durée de 2 ans maximum, pas d'accès à l'intranet RH, contrôle des travailleurs via le *procurement* et son système Fieldglass de visibilité des ressources disponibles, cloisonnement des départements et imposition de présence sur place. De plus, l'intermédiaire y ajoute ses propres règles bureaucratiques afin de respecter le contrat qu'il a signé avec PharmaPlus : procédure de contractualisation et de contrôle des prestations, mise en place de barèmes limitant la négociation des rétributions et des augmentations possibles. Pour être complet, nous avons également identifié deux mécanismes de contrôle de type néo-bureaucratique. Le premier s'appuie sur la mobilisation de normes sectorielles pour justifier le recours à des règles qui réduisent l'autonomie des travailleurs externes (conformité organisationnelle plus élevée). Le second va à contre-courant de l'optique formalisatrice de l'entreprise : l'entreprise entretient un manque de clarté quant aux personnes ressources disponibles pour les travailleurs externes. Ceux-ci ne savent pas auprès de qui s'adresser au-delà du manager local et de l'intermédiaire en cas de besoin, ce qui réduit les possibilités de contester l'autorité subie et favorise la soumission aux règles (Davies, 2020).

L'analyse du cas montre ici une faible intensité des jeux de pouvoir développés pour faire face à cette régulation de contrôle. On y constate bien le même phénomène de *decoupling* (Meyer et Rowan, 1977) que dans les autres cas, par lequel le management de proximité s'affranchit de certaines règles (durée de mission allant au-delà de 2 ans, mobilité du travailleur externe vers un autre intitulé de mission afin de contourner le *strategic workforce planning*) mais la spécificité de ce cas est que ces démarches semblent initiées dans le seul but de faire face aux contraintes locales, sans considération pour le sort des travailleurs externes. Autre élément particulier : les travailleurs eux-mêmes semblent indifférents, sinon soumis, aux règles qui leur sont imposées. Seul un cas de tentative de mobilisation d'une distance juridique

(Osnowitz et Henson, 2016) pour obtenir davantage de télétravail que les salariés a pu être observé. Signalons d'ailleurs que cette tentative a été immédiatement contrée par une pression exercée par le collectif de travailleurs (internes et externes réunis) pour que ce travailleur externe ne puisse bénéficier d'un régime de télétravail plus favorable que celui imposé aux autres.

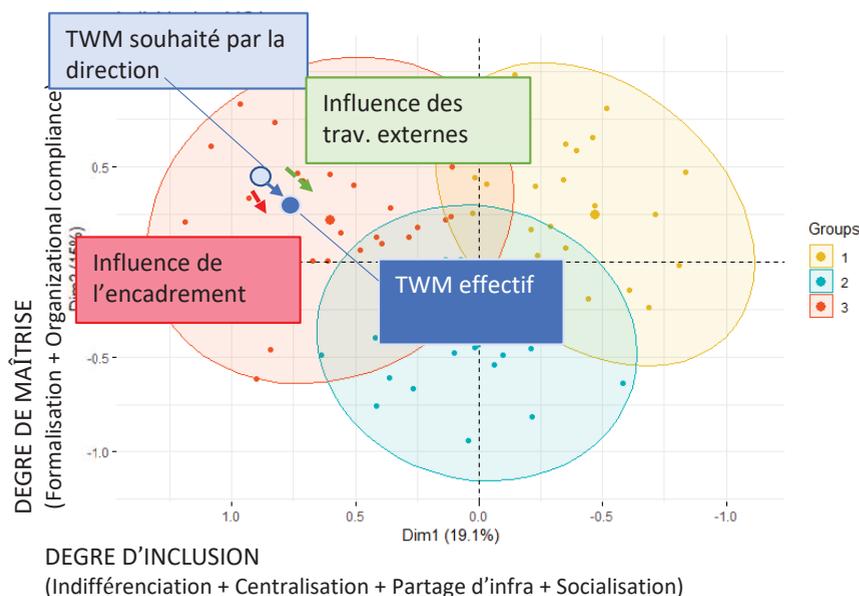
En conséquence, la régulation conjointe se caractérise par une régulation de contrôle très dominante chez PharmaPlus, de sorte que la politique de TWM est finalement très proche des intentions de la direction. Seuls quelques compromis constitués d'accords tacites ont pu être identifiés : tous les travailleurs externes peuvent télétravailler selon les mêmes modalités que les travailleurs internes et la relation peut parfois dépasser la limite de deux ans.

Au niveau de la caractérisation du TWM effectif selon l'analyse par clustering :

- Le **niveau de maîtrise** est très élevé, constitué d'une forte formalisation et d'un recours élevé à la conformité organisationnelle
- Le **niveau d'inclusion** est très faible, l'entreprise entretenant une distance certaine avec les travailleurs externes.

Le schéma de la table n°45 résume la dynamique d'où résulte la politique de TWM effective. Le cercle bleu clair positionne la politique de TWM, de type transactionnel, que l'entreprise souhaite la déployer via sa forte régulation de contrôle. La flèche rouge illustre les faibles initiatives (régulation autonome) prises par l'encadrement local pour s'affranchir de cette régulation de contrôle : elle tente de réduire la maîtrise, mais d'accentuer quelque peu l'inclusion afin de mieux rencontrer ses contraintes locales. La flèche verte illustre la faible régulation autonome émise par les travailleurs externes, qui souhaitent s'affranchir de quelques règles, et obtenir un peu plus d'inclusion. Le point bleu est, enfin, la politique de TWM effective dans l'entreprise. On constate qu'elle a peu évolué par rapport à l'intention de l'organisation et se situe toujours très clairement parmi les transactionnels.

Table 43 : Dynamique de régulation du cas PharmaPlus



Analyse du cas LocalNews

Chez LocalNews enfin, où le service RH est inexistant, le TWM se développe *de facto* par chaque responsable d'édition locale. La volonté de l'entreprise est d'offrir à ce dernier une grande liberté dans la prise de décision afin de faire face au mieux aux contraintes locales. Il existe deux règles principales : (1) le recours exclusif à des travailleurs externes pour tout nouveau collaborateur dans un but de réduction de coûts et (2) le recours à un intermédiaire pour prendre en charge la gestion administrative de ces relations. L'entreprise se soucie peu du sort des travailleurs externes, tout au plus souhaite-t-elle que les conditions offertes n'entraînent pas le départ de cette ressource essentielle à son activité. Si on analyse cette situation via les deux dimensions du TWM, on constate que la faible recherche de maîtrise, ainsi qu'une inclusion limitée au partage d'infrastructure, place l'entreprise dans la catégorie des pragmatiques.

La régulation de contrôle se manifeste par une juxtaposition peu articulée de mécanismes bureaucratiques - volonté d'imposer le statut d'indépendant, d'imposer des objectifs et un rythme journaliers et ainsi que d'imposer l'utilisation et la prise en charge du coût d'un intermédiaire chargé de gérer les aspects administratifs des contrats (modèle intégré, selon Leighton, 2007) - et néo-bureaucratiques – locaux confortables pour créer de l'attachement et encourager à prêter davantage que selon la convention individuelle, mise en concurrence des travailleurs externes, incertitude sur le support que l'entreprise peut offrir, actions de rétentions. Ajoutons que cette régulation de contrôle n'est pas très intensive, la plupart des règles étant enfreintes par le dirigeant lui-même, par souci de pragmatisme. Notons qu'ici l'intermédiaire MatchM imposé par la direction participe légèrement à la régulation de contrôle,

puisqu'il s'assure qu'une convention est bien signée par le travailleur avant de pouvoir réclamer la première prestation et que, de plus, il impose désormais un barème pour le remboursement des frais.

Les journalistes externes jouissent d'un faible niveau de rétribution et n'ont pas accès à la Sécurité sociale des salariés : ils considèrent dès lors leurs conditions de travail chez LocalNews comme globalement très défavorables. C'est certainement la raison pour laquelle les mécanismes de régulation autonome y sont les plus développés. Les pigistes développent, en effet, de nombreuses stratégies visant à s'affranchir du contrôle subi. Ces stratégies sont à la fois de type individuel - négociation de meilleures conditions d'emploi, recours aux termes du contrat pour obtenir plus d'autonomie ou démission après avoir développé son capital social (Osnowitz et Henson, 2016) - et à la fois de type collectif (Jansen, 2017 ; Newlands et al., 2018) en mobilisant l'Association professionnelle sectorielle pour refuser collectivement la prise en charge du coût de l'intermédiaire MatchM, en développant un système d'entraide pour s'affranchir des nouvelles temporalités journalistiques (ils échangent les créneaux récemment imposés par la direction pour alimenter le site web durant toute la journée) et en ayant recours à l'intermédiaire Genius, et non MatchM comme normalement imposé, pour mutualiser les risques de l'indépendance via le portage salarial. Le management local adopte quant à lui un comportement ambigu : il gère ces pigistes avec beaucoup d'autorité dans une relation de fausse indépendance, tout en développant une série de mesures (charge de travail garantie, congés payés, congés maladie, préavis, etc.) visant à réduire l'écart entre le statut d'indépendant et celui de salarié, ce que Marsden (2004) nomme les « équivalents fonctionnels ». L'objectif de cet encadrement est d'améliorer, dans un but d'équité interne, la situation des pigistes au regard des conditions de travail des salariés, bien plus favorables. C'est également un moyen pour elle de coordonner ces travailleurs polyvalents pour qu'ils atteignent le grand objectif journalier de l'édition locale : publier le journal dans les temps ! La situation est très différente pour l'autre type de travailleur externe mobilisé : les correspondants. Leur métier de journaliste étant exercé à titre d'activité complémentaire, dans une relation plus distanciée et contre une rétribution à la pièce, leur sécurité financière et sociale est souvent assurée par leur activité principale, rendant de la sorte peu criant le développement de mécanismes de régulation autonome.

Cette dynamique de confrontation entre régulations de contrôle et autonome mène à une régulation conjointe pour les pigistes où la régulation autonome est très prédominante et impose finalement des conditions de travail plus favorables, ainsi que le recours à l'intermédiaire Genius alors que l'entreprise ne le souhaite pas. Notons que le TWM est également modifié par une forme de régulation conjointe qui prend la forme d'un accord formel : la convention avec l'intermédiaire MatchM prévoit finalement des avantages réciproques dont le partage du coût du service. Cette dynamique participe finalement à une politique de TWM qui reste certes de type pragmatique, mais bien plus inclusive que dans l'intention initiale de la direction. A l'inverse, la faible régulation autonome des journalistes correspondants entraîne une régulation conjointe s'éloignant peu de l'intention de la direction de l'entreprise.

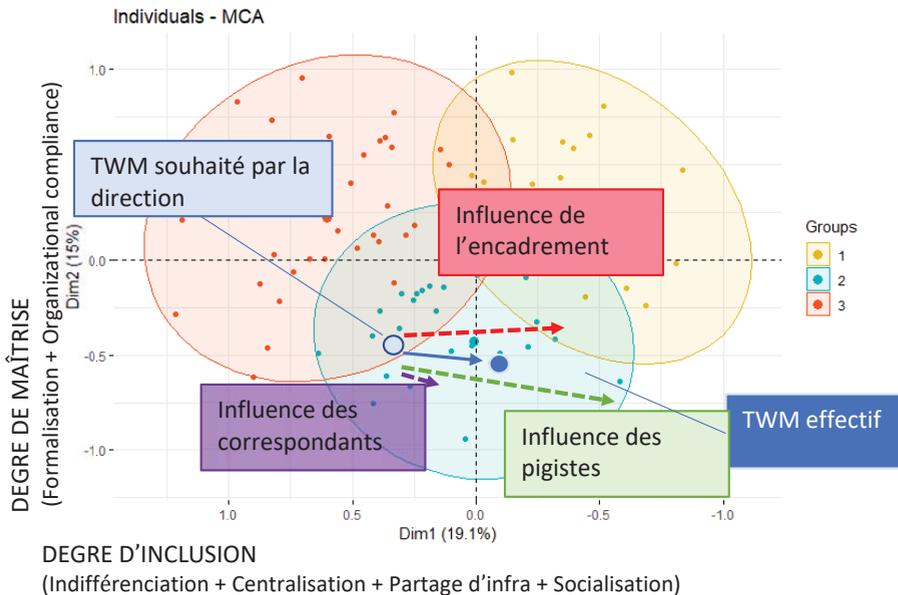
En matière de qualification du TWM effectif, nous pouvons dire que

- le **niveau de maîtrise** est très faible
- le **niveau d'inclusion** croît de manière importante pour les pigistes via une indifférenciation des pratiques RH, ce qui fait apparaître de grands risques juridiques

de requalification de la nature de la relation de travail (Aloisi et De Stefano, 2020; Benassi et Kornelakis, 2021 ; Murata, 2015 ; Wouters, 2019). Pour les correspondants, le niveau d'inclusion est faible.

Le schéma de la table n°46 résume la dynamique d'où résulte la politique de TWM effective. Le cercle bleu clair positionne la politique de TWM tel que l'entreprise souhaite la déployer via sa faible régulation de contrôle. La flèche rouge illustre les nombreuses initiatives (régulation autonome) prises par l'encadrement local pour s'affranchir de cette régulation de contrôle : elle veut augmenter l'inclusion ainsi que quelque peu la maîtrise (ex : garantir des équivalents fonctionnels). La flèche verte illustre la forte régulation autonome émise par les pigistes, qui souhaitent s'affranchir des règles, et obtenir beaucoup plus d'inclusion. La flèche mauve illustre la faible régulation autonome émise par les correspondants. Le point bleu est, enfin, la politique de TWM effective dans l'entreprise. On constate qu'elle se situe toujours parmi les pragmatiques, mais offre beaucoup plus d'inclusion que ce que constituait l'intention de l'entreprise.

Table 44 : Dynamique de régulation du cas LocalNews



Acteur dominant et enjeux RH

Dans cette partie, nous allons faire le lien entre le TWM en place dans les trois cas et les enjeux RH effectivement couverts. Quels liens peut-on établir entre les politiques de TWM et les acteurs qui les portent, d'une part, et les enjeux RH qui ont été identifiés dans le premier chapitre de la thèse, d'autre part ?

L'analyse nous apprend que les trois catégories d'enjeux RH identifiés (statut, contenu et conditions de travail) sont rencontrés dans tous les cas de figure :

- **En matière de contenu du travail**, l'autonomie des travailleurs externes est une caractéristique commune des pratiques de TWM étudiées, à des degrés divers bien entendu.
- **En matière de conditions de travail**, le développement des compétences ainsi que le paiement rapide des prestations sont deux éléments pris en compte par chacune des politiques de TWM.
- Par contre, **en matière de statut**, les trois cas abordent des enjeux différents : LightElec couvre différents enjeux (maîtrise juridique, dialogue social et soutien à la protection sociale), là où PharmaPlus se limite à la maîtrise juridique et où LocalNews, via son management local, organise des actions visant à soutenir la protection sociale des pigistes.

Au-delà, l'analyse des enjeux RH révèle des approches très différentes. Lorsque le TWM est porté par le service RH, comme chez LightElec, il existe une volonté managériale de prendre en charge de manière proactive la plupart des enjeux du TWM pour la fonction RH. Pour rappel, LightElec poursuit une démarche dynamique alliant un niveau moyen de maîtrise et d'inclusion. Le but du service RH de LightElec est de couvrir à la fois les risques juridiques (dimension maîtrise) —pas d'exposition trop importante à une éventuelle requalification de la relation de travail— et les risques liés à la dimension inclusion – renforcement des chances que les travailleurs externes acceptent de prester pour l'entreprise et d'y rester tant que leur mission n'est pas accomplie. Le tableau suivant montre les enjeux RH couverts par LightElec. La table n°47 détaille cette situation.

Table 45 : Enjeux RH couverts par LightElec (En vert foncé, l'enjeu est globalement couvert, en vert clair la situation varie localement, en blanc, l'enjeu n'est pas couvert)

	LightElec
Disposer d'une maîtrise juridique au-delà du droit du travail	Le DRH maîtrise les aspects juridiques allant au-delà du droit du travail, émet des consignes pour que ce cadre soit respecté le long de la LH, mais écarts fréquents (risques de requalification)
Dialoguer avec les collectifs de travailleurs	Démarche proactive Création du Comité de transparence, réunissant les TI et TE, comme lieu de dialogue privilégié. Volonté de by-pass des organisations syndicales
Agir sur la protection sociale des TE (via LMI)	Accepte les salariés du LMI

	Le management local développe des pratiques afin de stabiliser les TE (ex. : Préavis) Membre d'un Groupement d'employeurs
Collaborer avec d'autres acteurs de l'écosystème pour maintenir une balance entre contrôle bureaucratique et néobureaucratique	Equilibre entre contrôle néo-bureaucratique (pression culturelle, cadences liées au mode projet) et contrôle bureaucratique (respect des règles)
Assurer une coordination entre la LH et le LMI pour garantir l'équilibre entre contrôle et autonomie	Peu de contact avec les LMI
Assurer le job crafting	Philosophie encourageant la prise d'initiatives concernant la manière de réaliser le travail.
Donner de l'autonomie (charge, rythme, ordre des tâches)	Volonté d'offrir de l'autonomie aux TE mais nombreuses contraintes locales
Offrir des feedbacks réguliers pour renforcer le sentiment de fierté et de respect	
Supporter l'intégration sociale des TE pour réduire les signaux négatifs à l'adresse des TI	
Offrir un support mutuel et un partage d'expertise	TE inclus dans les initiatives de partage d'expertise (réunions intervisions, incentives)
Aider au développement des compétences (via LMI)	Accord tacite pour que les TE aient de facto accès aux formations internes
Garantir les revenus réguliers intéressants et respectant des normes professionnelles Créer un fonds de solidarité	TE mieux payés que TI
Garantir un paiement rapide	Oui
Offrir un accès privilégié aux espaces de co-working	Accès total aux équipements de l'entreprise Pas de volonté que les TE fassent des heures supplémentaires.

Lorsque le TWM est porté par un intermédiaire, comme chez PharmaPlus, un nombre plus limité d'enjeux sont considérés par l'entreprise. Comme l'intermédiaire permet à cette dernière

de garder une certaine distance vis-à-vis des travailleurs externes et qu'elle n'investit nullement dans l'inclusion de ces derniers, sa gestion des risques RH liés au TWM est limitée à la dimension maîtrise - assurer une conformité juridique et une optimisation organisationnelle - sans que l'intérêt des travailleurs externes ne soient réellement pris en compte au-delà d'une rétribution élevée, par nécessité (dimension inclusion). Notons que certaines initiatives locales permettent le *jobcrafting* et le développement des compétences. A nouveau, le tableau suivant illustre la situation de PharmaPlus. La table n°48 détaille cette situation.

Table 46 : Enjeux RH couverts par PharmaPlus (En vert foncé, l'enjeu est globalement couvert, en vert clair la situation varie localement, en blanc, l'enjeu n'est pas couvert)

Statut	PharmaPlus
Disposer d'une maîtrise juridique au-delà du droit du travail	Grande maîtrise juridique qui conditionne fortement la stratégie de TWM. Mais des écarts locaux semblent tolérés « <i>Institutional toying</i> » : des règles conformes au cadre légal sont établies formellement, tout en laissant le management local s'en écarter
Dialoguer avec les collectifs de travailleurs	Démarche passive Ouverture de l'entreprise à ce propos mais désintérêt des organisations syndicales et des travailleurs externes
Agir sur la protection sociale des TE (via LMI)	Les TE (Travailleurs Externes) sont seuls responsables de leur protection sociale. Le recours à des LMI poursuit un but d'optimisation des processus managériaux uniquement. Niveaux de rétribution élevés qui permettent aux TE de prendre en charge les risques liés à leur protection sociale
Collaborer avec d'autres acteurs de l'écosystème pour maintenir une balance entre contrôle bureaucratique et néobureaucratique	Non, nombreuses procédures de contractualisation s'appuyant sur le LMI
Assurer une coordination entre la LH et le LMI pour garantir l'équilibre entre contrôle et autonomie	Aucune coordination avec le LMI dont le rôle se limite à trouver la ressource RH et à assurer la gestion administrative de la relation contractuelle
Assurer le job crafting	Possibilité de proposer des changements opérationnels mais limité par les contraintes mentionnées supra
Donner de l'autonomie (charge, rythme, ordre des tâches)	Autonomie limitée par des contraintes liées aux standards de qualité du secteur et des contraintes opérationnelles portées par le management intermédiaire (niveau local)

Offrir des feedbacks réguliers pour renforcer le sentiment de fierté et de respect	
Supporter l'intégration sociale des TE pour réduire les signaux négatifs à l'adresse des TI	
Offrir un support mutuel et un partage d'expertise	Pas d'intérêt des TE pour disposer d'un espace d'échange.
Aider au développement des compétences (via LMI)	Volonté de ne pas aider les TE Mais initiatives locales afin que les TE disposent des compétences jugées nécessaires à la fonction
Garantir les revenus réguliers intéressants et respectant des normes professionnelles Créer un fonds de solidarité	Oui, par nécessité (tension sur le marché du travail)
Garantir un paiement rapide	Oui, via le processus formalisé entre l'entreprise et l'intermédiaire.
Offrir un accès privilégié aux espaces de co-working	Pas d'accompagnement spécifique

Lorsque la politique de TWM est portée par le management local, comme c'est le cas chez LocalNews, les enjeux pour la fonction RH ne sont que très peu pris en compte par la direction, si ce n'est le paiement rapide via l'intermédiaire. Au niveau opérationnel, la situation varie au gré des attitudes des managers locaux. Lorsque ceux-ci prennent des initiatives, elles concernent essentiellement la dimension inclusion et sont limitées aux seuls pigistes : ils considèrent les enjeux liés au statut précaire de ces travailleurs externes et cherchent à améliorer leur situation en fournissant des équivalents fonctionnels (Marsden, 2004) : garantie d'une charge de travail mensuelle minimale, fixation d'un préavis supérieur en cas de séparation, instauration de « congés payés », de congés maladie, etc. La table n°49 détaille cette situation.

Table 47 : Enjeux RH couverts par LocalNews (En vert foncé, l'enjeu est globalement couvert pour les travailleurs externes, en vert clair la situation varie localement ou pour une seule des deux catégories de travailleurs externes considérés et, en blanc, l'enjeu n'est pas couvert).

	LocalNews
Statut	
Disposer d'une maîtrise juridique au-delà du droit du travail	/
Dialoguer avec les collectifs de travailleurs	Démarche subie par la direction Les TE ont sollicité l'Association professionnelle sectorielle pour négocier le coût du recours à l'intermédiaire MatchM.
Agir sur la protection sociale des TE (via LMI)	Officiellement non Mais initiatives locales parfois favorables (charge minimale, préavis) pour les seuls pigistes
Collaborer avec d'autres acteurs de l'écosystème pour maintenir une balance entre contrôle bureaucratique et néobureaucratique	Officiellement peu de contrôle bureaucratique Mais variable au niveau local : certains chefs d'éditions se montrent autoritaires et très contrôlants Pas de coordination entre la direction et ces acteurs locaux
Assurer une coordination entre la LH et le LMI pour garantir l'équilibre entre contrôle et autonomie	Pas de coordination pour garantir un tel équilibre entre le niveau central et le niveau local
Assurer le job crafting	Officiellement oui Mais variable au niveau local Plus réduit pour les correspondants qui doivent accepter les sujets imposés
Donner de l'autonomie (charge, rythme, ordre des tâches)	Officiellement oui Mais variable au niveau local
Offrir des feedbacks réguliers pour renforcer le sentiment de fierté et de respect	Non
Supporter l'intégration sociale des TE pour réduire les signaux négatifs à l'adresse des TI	Non
Offrir un support mutuel et un partage d'expertise	Oui, via le collectif de chaque édition locale Sauf pour les correspondants
Aider au développement des compétences (via LMI)	Officiellement non Mais variable au niveau local (par ex. formation en photographie accessible à tous)

<p>Garantir les revenus réguliers intéressants et respectant des normes professionnelles Créer un fonds de solidarité</p>	<p>Officiellement non : volonté de payer le moins possible, en deçà des barèmes sectoriels fixés pour les travailleurs salariés.</p> <p>Mais variable au niveau local : certains chefs d'édition vont en deçà des seuils de rémunération tacites (par ex. pour les étudiants), d'autres vont au-delà (négociation salariale locale; garantie d'une charge minimum) Pas de fonds de solidarité</p>
<p>Garantir un paiement rapide</p>	<p>Oui via MatchM</p>
<p>Offrir un accès privilégié aux espaces de co-working</p>	<p>Large accès aux infrastructures mais dans le but que les journalistes prestent davantage que ce que le contrat prévoit. Accès plus faible pour les correspondants</p>

Hypothèses interprétatives

La mobilisation de la théorie de la régulation sociale nous permet d'identifier les dynamiques en cours au sein de chaque organisation, amenant à une transformation plus ou moins importante de la politique de TWM définie par les dirigeants de ces entreprises. Au final, les trois cas illustrent des pratiques effectives de TWM fortement contrastées. Plusieurs raisons permettent de les expliquer.

Tout d'abord, il existe un lien déterminant entre le type d'acteur en charge de la politique de TWM (niveau de centralisation) et le type de régulation de contrôle.

- **Lorsque le service RH a la charge de la politique de TWM**, comme c'est le cas chez LightElec, la volonté de ce service est d'imposer sa vision du TWM en privilégiant une régulation de contrôle composée d'un mix savamment constitué entre contrôle néo-bureaucratique et contrôle bureaucratique.
- **Lorsque la politique de TWM est externalisée à un intermédiaire sur le marché du travail**, comme c'est le cas chez PharmaPlus, l'intention de l'entreprise est de développer une approche purement transactionnelle en se déchargeant des aspects RH auprès de cet intermédiaire (Leighton, 2007). Un tel partenariat est scellé par un contrat qui impose à l'intermédiaire de mettre lui-même en place une série de règles à destination des travailleurs externes. Ce type de politique de TWM entraîne une régulation de contrôle fortement marquée par un contrôle bureaucratique conduit par l'entreprise et par l'intermédiaire.
- **Lorsque la politique de TWM n'est portée par aucun acteur au niveau central**, comme chez LocalNews, la régulation de contrôle se traduit par une juxtaposition peu articulée de mécanismes de contrôle bureaucratiques et néo-bureaucratiques, ce qui la rend peu opérante.

Ensuite, de ces différentes intentions en matière de TWM découlent des jeux de pouvoirs spécifiques entre la direction de l'entreprise d'une part, et le management local et les travailleurs externes d'autre part.

- Dans le premier cas - **le DRH est à la manœuvre** - les jeux de pouvoir se traduisent par une certaine opposition d'intérêts entre le management local et les travailleurs externes. Alors que ces derniers se considèrent comme membres de l'organisation à part entière et vont développer une régulation autonome visant à s'écarter des règles et obtenir une plus forte inclusion via des stratégies individuelles, le management local va restreindre les avantages que détiennent ces travailleurs externes afin de recréer une forme d'équité vis-à-vis des travailleurs internes, considérés comme défavorisés.
- Dans le deuxième cas - **le LMI est à la manœuvre** - les jeux de pouvoir s'avèrent moins développés que dans les deux autres cas. Une des explications possibles est que les termes de la collaboration étant fondés sur une contractualisation détaillée, les règles établies permettent d'écarter tout problème d'équivocité (Vlaar et al., 2006). De plus, le fait que la régulation de contrôle soit largement assurée par un intermédiaire crée une distance supplémentaire entre le travailleur et l'entreprise utilisatrice (O'Brien, 2018). En outre, dans le cas de PharmaPlus, la position favorable des travailleurs externes sur le marché du travail induit un niveau de rétribution élevé qui leur permet d'assumer sans crainte les risques liés à l'instabilité de leur relation professionnelle, ce qui ne les incite pas à développer des initiatives de régulation

autonome. Cette position sur le marché du travail leur permet également d'adopter des comportements opportunistes et de construire un chemin de carrière non pas chez le même client, mais via une succession de clients. Le contrat psychologique revêt par conséquent peu de dimensions relationnelles, susceptibles de faire l'objet d'une brèche, et donc de réaction de la part de ces travailleurs. Au niveau du management local, ce manque de revendication, associés à la formalisation de la relation et au contrôle bureaucratique présent, provoque également peu d'actions de régulation autonome. Nous avons toutefois constaté dans ce cas une forme particulière de régulation autonome : les travailleurs, internes et externes réunis, ont exercé ensemble une pression sur le management local pour rendre les pratiques de télétravail homogènes, et donc équitables.

- Dans le troisième cas - **la politique de TWM est totalement dévolue au management local** - la régulation autonome est très présente et se manifeste de la part des travailleurs externes par de nombreuses stratégies individuelles et collectives (Jansen, 2017 ; Newlands et al., 2018) visant une amélioration de leur situation professionnelle. L'existence de stratégies collectives est également liée au secteur dans lequel évolue LocalNews et où il existe une longue tradition de dialogue social via les associations professionnelles pour faire face à des conditions de travail souvent peu favorables. Cette dynamique régulatoire est toutefois nettement moindre lorsque le travailleur externe exerce plusieurs activités qui lui permettent de réduire les risques de leur activité et leur dépendance à l'entreprise cliente. Du côté du management local, on constate un comportement relativement ambivalent. D'un côté, il va profiter de la faible régulation de contrôle pour développer ses propres pratiques - souvent autoritaires - en vue de faire face à ses contraintes locales. D'un autre côté, il va entreprendre une série d'actions visant l'amélioration de la situation des (seuls) travailleurs considérés comme défavorisés au regard de celle des journalistes salariés.

Au final, le résultat de ces jeux de pouvoir façonne des politiques de TWM effectives fortement contrastées.

- Lorsque le TWM est porté par le service RH, la politique de TWM effective est fortement marquée par une régulation conjointe faite de nombreux compromis entre les intérêts des différentes parties prenantes de l'entreprise.
- Lorsque le TWM est porté par un intermédiaire, les mécanismes de contrôle bureaucratiques sont tels qu'ils laissent peu de place aux jeux de pouvoir. La politique de TWM effective est, par conséquent, fortement dominée par la régulation de contrôle.
- Lorsque la politique de TWM est portée par le management local, la faible régulation de contrôle et la forte régulation autonome entraînent une politique de TWM qui varie fortement en fonction des différentes unités locales mais qui, dans tous les cas, est fortement dominée par la régulation autonome.

Si ces cas offrent donc des situations très contrastées, l'analyse transversale nous montre qu'il existe tout de même un certain nombre de traits communs, qu'il nous semble utile de souligner :

- **Au niveau de la régulation de contrôle**, des pratiques d'« *institutional toying* » ont pu être identifiées dans les trois cas : la politique de T M contient des règles formelles dont le seul but est de respecter en apparence le cadre légal et les dirigeants tolèrent, voire encouragent, le management local et/ou les travailleurs externes à les

enfreindre. Toujours en matière de régulation de contrôle, les intermédiaires sur le marché du travail sont présents dans chacune de ces entreprises, entraînant une formalisation plus ou moins grande des pratiques. Notons que PharmaPlus et LocalNews utilisent tous deux l'intermédiaire dans le but d'exercer une régulation de contrôle, de type bureaucratique, sur les travailleurs externes (Benner, 2003 ; Kinnie et Swart, 2020). Chez LightElect, leur rôle se limite à trouver la ressource adéquate (*matchmaking*, selon Leighton, 2007)

- **Au niveau de la régulation autonome**, on constate tout d'abord de nombreuses pratiques de *decoupling* (Meyer et Rowan, 1977), par lesquelles l'encadrement s'écarte délibérément des règles émises par leur direction. On observe également que dans les trois cas, la question de l'équité – identifiée par Kinnie et Swart (2020) et déjà évoqué dans notre premier chapitre – est un facteur à chaque fois déterminant. En fonction du type de politique de TWM mené dans l'entreprise, les différents acteurs locaux vont viser à réduire les avantages des travailleurs externes (TWM de type dynamique et transactionnel) ou à les augmenter (TWM de type pragmatique) afin d'atteindre une situation jugée équitable au regard de la situation des travailleurs internes. Ce type de comportement fait écho aux avertissements d'un certain nombre de chercheurs quant à l'arme à double tranchant que constituent des pratiques différenciatrices lorsqu'elles sont à l'avantage d'une catégorie de travailleurs et au détriment de l'autre. (Bidwell, 2009 ; Kinnie et Swart, 2020; Marescaux et al., 2013 ; McKeown et Cochrane, 2017 ; Von Hippel et Kokokimminon, 2012). Il nous semble intéressant également de souligner que les organisations syndicales ne jouent, dans aucun des trois cas, un quelconque rôle dans cette régulation des travailleurs externes. Ce comportement confirme les informations récoltées dans notre revue de littérature : les organisations syndicales ne sont pas sollicitées par ces travailleurs et sont par ailleurs réticentes à les approcher par crainte de ne pas être en mesure de répondre à leurs attentes spécifiques.
- **Au niveau de la régulation conjointe**, la position du travailleur externe sur le marché semble également déterminante (Kitching et Iskandarov, 2019). Lorsque le travailleur est en position de force (unicité importante selon Lepak et Snell, 1999), l'intention managériale sera caractérisée par une politique de TWM destinée à attirer et à conserver cette ressource. Les jeux de pouvoir seront par conséquent limités, ce qui entraîne une politique de TWM effective proche de l'intention de la direction. A l'inverse, si le travailleur externe est en position de faiblesse, il est plus probable que des initiatives conjointes émaneront de leur part et de la part du management local pour adoucir et/ou enrichir l'intention initiale de la direction.

L'analyse de ces trois cas par le prisme de la théorie de la régulation sociale (Reynaud, 1988 ; Reynaud, 2003), nous montre que le TWM fait l'objet de nombreux jeux de pouvoir, dont la dynamique varie fortement en fonction du type de TWM que l'entreprise souhaite développer. En synthèse, cette analyse nous permet de dégager trois nouvelles hypothèses interprétatives :

- H4. Lorsque le TWM est porté par le service RH, il est caractérisé par un haut niveau de régulation conjointe et une large couverture des enjeux RH.

- H5. Lorsque le TWM est porté par un intermédiaire, la contractualisation du partenariat entraîne une régulation de contrôle très dominante. Les principaux enjeux RH considérés sont la maîtrise juridique et la continuité des revenus.

- H6. Lorsque le TWM n'est porté ni par le service RH ni par un quelconque intermédiaire, la régulation autonome est très dominante. La gestion des risques RH aux niveaux du statut, du contenu ou des conditions de travail peut faire l'objet d'initiatives de la part de managers locaux, ce qui amène à une grande hétérogénéité des pratiques.

5.3 Recommandations

Au terme de cette recherche, nous sommes en mesure d'adopter maintenant une posture normative et d'émettre des recommandations circonstanciées, que nous proposons de structurer autour de quatre considérations :

- Quelles recommandations par type de travailleurs externes employé ?
- Quelle politique de TWM adopter ?
- Comment se prémunir d'une instrumentalisation extrême du TWM ?
- Quel type d'acteurs devrait conduire la politique de TWM ?

Quelles recommandations par type de travailleurs externes employé ?

Les précédentes recommandations ont jusqu'ici considéré les travailleurs externes comme un groupe homogène de collaborateurs. Pourtant, notre analyse par le prisme de la théorie néo-institutionnelle nous a montré que les entreprises pouvaient adopter des comportements spécifiques à chacun des trois principaux types de travailleurs externes étudiés que sont les intérimaires, les freelances et les salariés de sous-traitants. Une des raisons principales identifiées est l'existence de cadres légaux spécifiques à chacun d'eux. Une première recommandation opérationnelle serait donc d'encourager le responsable en charge de la politique de TWM de prendre connaissance de ces réglementations. Au-delà, voici quelques recommandations formulées par type de travailleurs considérés.

- **Pour les travailleurs intérimaires**, le TWM doit s'appuyer sur le respect de la loi du 24 juillet 1987 sur le travail temporaire, de la CCT interprofessionnelle n°108 du 16 juillet 2013 et de l'Arrêté royal du 10 août 2015. Ce cadre légal permet aux organisations clientes de disposer du même lien de subordination pour ce type de travailleurs externes que pour leur personnel salarié. L'entreprise peut donc développer une démarche fortement inclusive, susceptible de favoriser l'alignement des intérêts de ce type de travailleurs avec ceux de l'organisation. Au niveau de la maîtrise, l'entreprise cliente doit garantir le respect de ce cadre légal par les membres de l'encadrement. Au-delà, elle peut laisser le management local adapter ses pratiques en fonction de ses intérêts locaux, ce qui offre une grande flexibilité de fonctionnement.
- **Pour les salariés de sous-traitants**, un cadre légal spécifique interdit à une entreprise de mettre à disposition son personnel à des entreprises clientes. Toutefois, ce même cadre légal prévoit une exception en autorisant les entreprises à ajouter dans le contrat de sous-traitance une liste reprenant les instructions précises et directement nécessaires qui peuvent être imposées aux travailleurs externes par l'entreprise cliente. Cette législation plaide donc pour que l'entreprise limite son TWM au recours à la conformité organisationnelle, ce qui amène à un TWM de type transactionnel.
- **Pour les freelances**, le cadre légal interdisant tout lien de subordination, une large autonomie dans la réalisation de leur mission devra leur être garantie. L'entreprise pourra développer à cette fin une politique de TWM de type transactionnel ou dynamique. Mais elle devra par ailleurs veiller à mettre en place une politique de TWM caractérisée non seulement par un niveau de maîtrise important - pour formaliser cette garantie d'autonomie - mais également par un faible niveau de dévolution au

management local, afin de garantir que les relations concrètes ne dégradent pas cette autonomie. En cas de TWM de type dynamique, l'entreprise s'assurera que les initiatives d'inclusion ne relèvent pas de mécanismes de type bureaucratique.

Quelle politique de TWM adopter ?

En 1999, Lepak et Snell proposaient un article fondateur visant à aider les entreprises dans leur politique de *sourcing*. Leur célèbre « architecture RH » est fondée sur deux variables : l'unicité de la main-d'œuvre et la valeur de ce capital humain. Selon eux, en fonction de la contribution de la main-d'œuvre à la création de valeur, les entreprises devraient offrir un contrat de travail salarié (création forte de valeur) ou recourir à des travailleurs externes (faible création de valeur). De plus, une main-d'œuvre faiblement disponible devrait faire l'objet d'une relation de long terme, alors qu'une forte disponibilité devrait amener à des relations de court terme.

Si l'on applique ce cadre d'analyse à nos trois cas, LightElec et PharmaPlus sont tous les deux dans une situation d'unicité élevée et de forte contribution à la valeur. Ces entreprises devraient par conséquent ne recourir qu'à des travailleurs salariés et elles devraient leur proposer un développement interne en employant un mode RH fondé sur l'engagement. Pour LocalNews, où l'unicité est faible (forte disponibilité de la main d'œuvre) et la contribution à la valeur élevée, l'entreprise devrait à nouveau acquérir cette ressource en lui offrant un contrat salarié, mais en développant un mode RH ne visant pas le développement de ces compétences facilement disponibles sur le marché.

Pourtant, l'analyse de nos cas nous montre que ces entreprises fonctionnent de manière très différente puisqu'elles recourent toutes trois à des travailleurs externes pour des fonctions à forte valeur ajoutée. L'explication est que l'architecture RH de Lepak et Snell (1999) résiste mal à l'évolution des organisations contemporaines et à leur environnement. Selon nous, trois principales évolutions permettent de l'expliquer : (1) la digitalisation élargit fortement les limites du marché du travail d'une entreprise, réduisant de la sorte l'unicité de la ressource, (2) la digitalisation facilite le contrôle des travailleurs externes et (3) le recours croissant aux intermédiaires sur le marché du travail permet de recréer un contrôle direct sur ces travailleurs ; ces deux dernières évolutions réduisent la nécessité du lien de subordination lié traditionnellement au contrat salarié.

Nous concluons de cette analyse que la dimension « contribution à la création de valeur » ne devrait plus aujourd'hui conduire à décider du statut du travailleur, mais qu'au contraire des travailleurs externes peuvent être une solution adéquate pour des postes contribuant fortement à la valeur de l'entreprise.

Selon nous, et sur base des analyses que nous avons réalisées dans le cadre de cette thèse, cette dimension devrait être remplacée par le degré de spécialisation (division du travail horizontale, Mintzberg, 1979), requis par le poste de travail visé par la démarche de *sourcing*. Cette recommandation s'appuie sur notre analyse effectuée par le prisme de la théorie néo-institutionnelle. Lors de notre première discussion, nous avons, en effet, identifié combien le cadre légal belge agissait en tant que pression isomorphique coercitive puissante pour contraindre les entreprises dans leur politique de TWM. Or, nous avons constaté que chez

PharmaPlus, le profil spécialité des travailleurs externes permettait de respecter ce cadre légal en insérant précisément dans le contrat les tâches attendues et en adoptant, de la sorte, un TWM de type transactionnel. A l'inverse, lorsque la fonction réclame une diversité de tâches, comme c'est le cas chez LightElec, l'entreprise est obligée de résister aux pressions isomorphiques coercitives en prenant le risque de développer des pratiques de régulation de contrôle de type néo-bureaucratique, et d'adopter, en conséquence, une politique de TWM de type dynamique. En ce qui concerne la seconde dimension de Lepak et Snell, l'unicité, celle-ci nous apparaît toujours pertinente au regard de nos résultats : il existe une pression isomorphique de nature concurrentielle qui incite les entreprises à offrir aux travailleurs externes des conditions de travail et d'emploi plus ou moins favorables, en fonction de la relative rareté de la ressource sur le marché du travail.

En conséquence, nous pensons que les entreprises pourraient utilement structurer leur stratégie de TWM en se fondant sur ces deux dimensions : le degré de spécialisation et le degré d'unicité de la main-d'œuvre recherchée.

Lorsque le degré de spécialisation est faible et que l'unicité est forte, comme dans le cas de LightElec, les attentes vis-à-vis du travailleur ne peuvent pas être déclinées précisément dans le contrat. Au contraire, l'entreprise recherchant un travailleur polyvalent, celui-ci doit pouvoir s'adapter pour rester aligné à la démarche agile de l'entreprise. Dans ce cas de figure, l'entreprise doit être en mesure de mettre en place un contrôle néo-bureaucratique et d'inclure le travailleur externe dans le collectif de l'entreprise. Dans ce cas, nous recommandons de mettre en place une politique **de TWM de type dynamique** afin de garantir une certaine maîtrise des risques RH liés au recours d'une telle main-d'œuvre, tout en garantissant une inclusion minimale de ces ressources contributives à la valeur ajoutée de l'entreprise. L'entreprise devra être attentive aux actions de *decoupling* entreprises par le management local et les travailleurs externes, afin d'identifier toutes les modalités du TWM qui peuvent faire l'objet d'un compromis utile à la conduite effective d'un TWM de type dynamique.

Lorsque le degré de spécialisation est élevé et que l'unicité est forte, comme dans le cas de PharmaPlus, les attentes vis-à-vis du travailleur externe peuvent facilement être précisées dans la convention de collaboration. Dans ce cas, nous recommandons la mise en place d'une politique de **TWM de type transactionnel**, où les attentes respectives sont clarifiées et où l'inclusion est inutile à la poursuite des intérêts de l'entreprise, ce qui permet d'écartier tout problème d'équivocité (Vlaar et al., 2006). L'entreprise devra veiller à ce que les conditions de contractualisation permettent aux travailleurs externes de faire face à l'instabilité liée à leur statut, de sorte qu'ils ressentent peu le besoin de développer de la régulation autonome susceptible de s'écartier du respect du cadre légal. Rappelons en outre qu'une telle politique transactionnelle provoque une « responsabilisation radicale » (Fleming, 2017) du travailleur, ce qui sera abordé dans notre troisième recommandation.

Lorsque le degré de spécialisation de la main-d'œuvre et son « unicité » sont faibles, l'analyse de nos cas pourrait nous amener à recommander une politique de **TWM de type pragmatique**. En effet, le cas LocalNews nous montre que lorsque la main-d'œuvre est fortement disponible sur le marché du travail, il lui est possible d'adopter une démarche peu maîtrisée, dans la mesure où la dévolution au management local offre à cette dernière un « laisser-faire » utile à une gestion flexible de la main-d'œuvre. De plus, même si cette

politique conduit à de mauvaises conditions de travail sur le terrain, voire une potentielle iniquité de traitement, un raisonnement rationnel et cynique pourrait amener à penser que le départ de ces travailleurs peut facilement être compensé par l'engagement de nouvelles ressources. Dans le cas de LocalNews, cette situation est d'autant plus considérée comme une solution pertinente par le dirigeant que son entreprise cherche à remplacer les travailleurs salariés et traditionnellement spécialisés, qui coûtent cher, par des journalistes freelances moins coûteux et plus polyvalents pour faire face à l'évolution du métier. Pourtant, notre analyse par le prisme de la théorie néo-institutionnelle nous a montré combien le cadre légal est une pression isomorphique importante en Belgique. Par conséquent, nous ne recommandons pas d'adopter une politique de TWM de type pragmatique lorsque les travailleurs externes sont des freelances ou des salariés de sous-traitants, car cette politique est bien trop risquée dans tout autre secteur que celui du journalisme où ce type de pratiques est toléré depuis de nombreuses années. En revanche, nous pensons que **l'approche pragmatique** peut être envisagée à la condition qu'elle s'adresse à des travailleurs externes de type intérimaire, car le cadre légal belge s'est largement développé autour de cette pratique, garantissant la protection de ces travailleurs contre les comportements les plus nuisibles. Un enjeu important pour l'entreprise qui désire développer une telle politique pragmatique sera d'arriver à obtenir un minimum de maîtrise en développant des procédures visant à ce que la régulation autonome de l'encadrement local n'amène pas à un non-respect du cadre légal, et que les conditions de travailleurs externes ne soient pas aussi dégradées que dans le cas de LocalNews.

Enfin, nos cas ne nous éclairent pas sur le dernier cas de figure : **lorsque l'unicité est faible et que la spécialisation est forte**. En repartant de la logique adoptée jusqu'à présent et en extrapolant nos résultats, nous devrions recommander d'adopter une démarche à la fois peu inclusive et peu maîtrisée. Afin de respecter les pressions isomorphiques normatives, une solution envisageable serait ici de sous-traiter l'ensemble de l'activité à un prestataire externe (Davidov, 2004), comme c'est souvent le cas concernant la relation client où cette gestion est totalement déléguée à un *call-center* « *insourcé* », c'est-à-dire présent dans les locaux de l'entreprise cliente mais dont l'encadrement des travailleurs est assuré exclusivement par le management de l'entreprise sous-traitante. Il nous semble toutefois que cette situation contient deux limites importantes : (1) l'entreprise doit mettre en place un minimum de procédures pour s'assurer que la régulation autonome de l'encadrement et des travailleurs respecte la distance légale vis-à-vis de ces travailleurs et (2) elle n'est pas du tout favorable aux travailleurs externes, ce qui fera l'objet de notre dernière recommandation.

Le schéma suivant, à la table n°50, illustre notre proposition d'aide à la décision.

Table 48 : Aide à la décision en matière de TWM

	Travailleur spécialisé	Travailleur polyvalent
Unicité forte	TWM Transactionnel	TWM Dynamique
Unicité faible	Recours à de la sous-traitance de type « <i>insourcing</i> »	TWM pragmatique, limité à l'intérim

Comment se prémunir d'une instrumentalisation extrême du TWM ?

Si les recommandations précédentes, adressées aux directions d'entreprises sont susceptibles de les aider à adopter une politique de TWM adéquate en regard de leurs contraintes spécifiques, il nous semble important de considérer également le sort des travailleurs externes.

De nombreuses études soulignent que le statut de ces travailleurs est souvent le fruit d'un choix personnel (Leighton and McKeown, 2015, Semanza et Pichault, 2019, Wynn, 2016). Ces travailleurs désirent s'affranchir des liens hiérarchiques dans une quête de liberté. La question est dès lors la suivante : est-ce que les trois types de stratégie de TWM participent à une vision émancipatoire des travailleurs externes concernés ? (Alvesson et Willmott, 1992a)

L'approche **dynamique**, comme l'illustre le cas LightElec, se caractérise par des niveaux d'inclusion et de maîtrise moyennement élevés. L'analyse selon la théorie de la régulation montre que le cas de LightElec revêt de nombreux éléments susceptibles d'être catégorisés comme autant de mécanismes de domination des travailleurs externes. Les efforts d'inclusion qui y sont entrepris s'accompagnent de facto d'une limitation de la liberté de ces travailleurs : le partage d'infrastructure important induit une présence constante dans les locaux, l'indifférenciation des pratiques mène à l'inclusion dans un seul collectif de travailleurs et la socialisation élevée signifie l'adhésion à la culture du client. De plus, les indicateurs relevant de la maîtrise du TWM, la formalisation et le recours à la conformité organisationnelle se traduisent également par des pratiques managériales contraignant les comportements des travailleurs externes : l'entreprise impose une durée limitée du contrat, prévoit un processus *d'onboarding* avec une visée de socialisation et, dans certains services, la méthode agile prescrit un rythme du travail et des modes de coordinations spécifiques. Notre recommandation est, par conséquent, de travailler sur l'enjeu RH portant sur le contenu du travail en mettant en place des procédures visant à garantir l'autonomie de ces travailleurs. L'entreprise pourra, par exemple, former les différents niveaux hiérarchiques pour s'assurer que les travailleurs externes disposent bien d'un niveau de latitude élevé dans la conduite de leur travail et ce, en matière de rythme de travail, charge de travail et ordre des tâches.

L'approche **transactionnelle** est définie par un fort niveau de maîtrise et une faible inclusion, comme c'est le cas chez PharmaPlus. Ce cas illustre une situation où l'entreprise formalise largement ses pratiques, ce qui semble se traduire par un respect plus élevé qu'ailleurs du cadre légal. Sachant que celui-ci garantit l'autonomie des travailleurs externes, ce cas nous apprend que peu d'actions d'émancipations sont entreprises par ces derniers. Il semble donc qu'une approche transactionnelle entraîne moins d'actions de domination de la part du management. Toutefois, comme nous l'avons relevé dans le premier chapitre, une approche transactionnelle entraîne une « responsabilisation radicale » (Flemming, 2017) du travailleur. Si, dans le cas de PharmaPlus, les travailleurs disposent de ressources importantes – compétences pointues, position sur le marché du travail – pour prendre en charge les risques liés à cette approche, il semble que l'enjeu principal porte sur l'isolement de ces travailleurs, peu inclus et aux comportements individualistes. Par conséquent, notre suggestion serait de veiller à développer un sentiment d'appartenance à une communauté professionnelle, de sorte qu'ils disposent de ressources parmi leurs pairs pour faire face à l'isolement qu'ils peuvent subir. Concrètement, les entreprises pourraient leur créer un espace virtuel où ils

pourraient facilement échanger sur les sujets qui les intéressent, ou organiser des moments conviviaux qui leur seraient réservés.

L'approche **pragmatique** se caractérise par un faible niveau de maîtrise et une inclusion variable. Le faible degré de maîtrise, parce qu'il induit un faible recours à la conformité organisationnelle, pourrait être vu comme favorable à l'autonomie des travailleurs externes. C'est en fait tout l'inverse ! L'analyse du cas LocalNews montre que cette situation entraîne principalement un laisser-faire offert au management local, ce qui se traduit par une gestion ambivalente, composé certes de soutien mais surtout de soumission. C'est d'ailleurs dans ce cas que nous avons rencontré le plus de stratégies d'émancipation des travailleurs externes : des micro-émancipations faites de petites actions visant à s'affranchir des règles quotidiennes ; mais également ce que Huault et ses collègues (2012) nommeraient une macro-émancipation, lorsque les travailleurs ont sollicité l'aide de leur association sectorielle pour s'opposer à la mise en place d'un intermédiaire dont le coût serait entièrement à leur charge. Pour faire face à ce risque, nous suggérons la mise en place de mécanismes de contrôle garantissant un comportement équitable du management local. Comme le droit du travail s'est fortement développé pour protéger les travailleurs salariés considérés comme étant dans une situation de faiblesse vis-à-vis de leur employeur, garantir un mode de fonctionnement où les travailleurs externes seraient traités d'une manière équitable vis-à-vis des travailleurs salariés nous semble un moyen de protéger ces travailleurs externes de tout comportement arbitraire de l'encadrement. Il pourrait d'ailleurs être utile à ce propos d'étendre pour les freelances et les salariés de sous-traitants – le cadre légal de *l'user pay principle*, par lequel la loi impose aux entreprises d'offrir aux intérimaires des conditions de travail similaires à ce qu'ils auraient obtenus s'ils avaient été le salarié de l'entreprise.

Quel type d'acteur devrait conduire la politique de TWM ?

En tant qu'enseignant chargé de transmettre aux étudiants nos connaissances en matière de gestion des ressources humaines, nous posons maintenant cette question, qui nous a occupé durant toute notre recherche : quel type d'acteur devrait conduire la politique de TWM ? Nous avons relevé, lors de notre premier chapitre, que de nombreuses recherches plaident pour que le service RH ait la charge de cette gestion (Cascio et Boudreau, 2017 ; Cross et Swart, 2021 ; Dany et al., 2008 ; Harney et Collings, 2021 ; Kost et al., 2020 ; Lepak et Snell, 1999 ; Meijerink et Keegan, 2019 ; Snell et Morris, 2021).

Les résultats de nos démarches quantitatives et qualitatives, ainsi que notre deuxième discussion mobilisant la théorie de la régulation sociale, confirment que ce service dispose bien d'une position privilégiée pour conduire efficacement une politique de TWM. Nous pensons qu'il est en mesure de jouer ce rôle central grâce à la polyvalence des fonctions qu'il est classiquement amené à gérer. En s'appuyant sur les différents rôles RH posés par Ulrich (1996), nous voyons que

- en tant **qu'expert administratif**, une de ses fonctions est de maîtriser les risques juridiques liés aux ressources humaines. Cette expertise en matière de droit du travail peut être aisément étendue aux droits social et commercial dont relève la gestion des travailleurs externes ;
- en tant que **champion des employés**, il s'assure que les intérêts des travailleurs salariés sont rencontrés. En étendant ce rôle aux travailleurs externes, le service RH est le plus à même de développer des pratiques qui restent équitables vis-à-vis des travailleurs salariés ;
- en tant que **partenaire stratégique**, le service RH veille à ce que la politique RH soit alignée à la stratégie de l'entreprise. Il est donc bien positionné pour développer une politique de TWM dont le niveau d'inclusion et celui de maîtrise sont alignés aux intérêts de l'organisation ;
- en tant **qu'agent du changement**, le service RH doit être en mesure de conduire des processus de changement. A nouveau, cette position lui permet, plus facilement que tout autre service, de développer une politique de TWM qui veille à concilier les intérêts divergents entre direction, encadrement local et travailleurs externes.

Cela dit, nous rejoignons les nombreuses recherches qui plaident pour que ce service joue un rôle de coordination afin de développer le capital organisationnel de l'entreprise (Cross et Swart, 2021) dans le cadre de l'" écosystème " dans lequel l'entreprise se trouve et qui est composé de diverses parties prenantes internes et externes, humaines et non humaines (Cross et Swart, 2021 ; Harney et Collings, 2021 ; Kost et al., 2020 ; Meijerink et Keegan, 2019, Snell et Morris, 2021). De plus, notre analyse des pressions isomorphiques contredisant toute idée d'un universalisme de la convergence (Di Maggio et Powell, 1983), nous pensons que nos recommandations doivent être déclinées en fonction du type de politique de TWM adopté par les entreprises :

- Lorsque l'entreprise adopte une politique de TWM de type **dynamique**, nous avons vu que l'enjeu principal était d'arriver à concilier des enjeux potentiellement divergents, entre maîtrise et inclusion. Dans ces circonstances, le service RH devra prendre part

à son écosystème en veillant à développer un partenariat privilégié avec l'encadrement local dans le but de négocier des pratiques de TWM adéquates, et de prévenir toutes pratiques de *decoupling*, par lesquelles l'encadrement local s'écarterait des intentions de l'entreprise pour faire face à ses pressions isomorphiques liées à ses contraintes locales. Il devra également inclure le département juridique de l'entreprise, afin d'établir un niveau minimal de maîtrise pour rencontrer les pressions coercitives, tout en laissant de la marge de manœuvre au niveau local. Il devra enfin parvenir à mobiliser les intermédiaires sur le marché du travail afin qu'ils dépassent le rôle passif identifié chez LightElec et que leurs actions à destination des travailleurs externes dont ils ont la charge restent cohérentes par rapport au TWM de type dynamique de l'entreprise. Autre mission importante pour cet écosystème : assurer l'articulation et le suivi des nombreux enjeux RH couverts par une politique dynamique du TWM et dont certains sont potentiellement contradictoires (ex : cadre légal vs soumission du travailleur externe aux injonctions du management local).

- Lorsque l'entreprise développe une politique **transactionnelle**, l'écosystème devra offrir une place déterminante au service juridique, afin d'être en mesure de développer une politique de TWM assurant une haute maîtrise : développer une formalisation élevée des pratiques, imposer des règles sous-jacentes à la haute conformité organisationnelle du modèle. Si ce dernier est mis en œuvre par le biais d'un intermédiaire, comme c'est le cas chez PharmaPlus, l'écosystème devra intégrer cet acteur et s'assurer qu'il développe un contrôle bureaucratique aligné à la régulation de contrôle développé par l'entreprise.
- Lorsque l'entreprise développe une politique **pragmatique**, le service RH devra avant tout parvenir à imposer son rôle de coordination dans un modèle offrant une très grande latitude à l'encadrement local. Il devra surtout développer un partenariat avec son/ses intermédiaire(s) sur le marché du travail afin de l'/les encourager à développer des équivalents fonctionnels (Marsden, 2004) susceptibles de réduire les risques auxquels les travailleurs externes sont exposés dans ce modèle.

CHAPITRE 6 : CONCLUSION

Cette recherche avait pour but d'investiguer l'état des pratiques de TWM à la lumière de la théorie néo-institutionnelle et de la théorie de la régulation. Notre travail était structuré autour de six principaux chapitres.

Le **premier chapitre** était une première exploration de la thématique générale du Total Workforce Management. Ces résultats préliminaires ont montré que les entreprises peuvent adopter deux comportements fondamentalement opposés en fonction de l'attention qu'elles portent aux travailleurs externes : l'approche transactionnelle ou l'approche relationnelle. Le chapitre proposait également une classification des enjeux du TWM pour la fonction RH, selon qu'ils portent sur le statut du travailleur externe, sur le contenu de son activité ou sur ses conditions de travail.

Le **deuxième chapitre** présentait notre cadre d'analyse et offrait une grille de lecture précisant les différents concepts qui ont été mobilisés tout au long de ce travail.

Le **troisième chapitre** avait pour vocation de comprendre ce que sont, au-delà des discours, les pratiques de TWM observables sur le terrain. Le chapitre s'est appuyé sur une enquête quantitative. Un premier niveau d'analyse de ces indicateurs révèle qu'il existe globalement une certaine homogénéité des pratiques de TWM au sein des entreprises sondées. Un second niveau d'analyse, réalisé selon la technique statistique dite du *clustering*, nous a offert un regard plus nuancé sur ces premiers résultats. S'il confirme les enseignements du chapitre introductif - le comportement des entreprises varie en fonction du niveau d'inclusion qu'elles offrent aux travailleurs externes - il montre surtout que cette seule dimension s'avère incomplète pour expliquer les variations observables sur le terrain. L'analyse factorielle réalisée identifie en effet une deuxième dimension essentielle : le niveau de maîtrise des entreprises en matière de TWM. En croisant ces deux dimensions, l'analyse par clustering identifie trois groupes homogènes de répondants : les dynamiques, les transactionnels et les relationnels. Enfin, un des apports majeurs de cette démarche provient du croisement des indicateurs entre eux : lorsque le service RH est « à la manœuvre », le TWM est davantage de type « dynamique ».

Le **quatrième chapitre** était de type qualitatif et s'appuyait sur trois monographies pour approfondir la question de la répartition des rôles en matière de TWM. L'analyse transversale montre que les trois cas illustrent et enrichissent les trois types de TWM identifiés dans le chapitre précédent. Les résultats nous apprennent également que lorsque le TWM est de type dynamique, l'entreprise développe des pratiques qui adressent la plupart des enjeux relevés dans le chapitre 1.

Le **cinquième chapitre** portait quant à lui sur la discussion des résultats. Afin de répondre à la première sous-question de recherche, « **Quelles sont les modalités institutionnelles du TWM ?** », nous avons mobilisé la théorie néo-institutionnelle (DiMaggio et Powell, 1983 ; Meyer et Rowan, 1977) afin de comprendre ce qui incite les entreprises à développer ces politiques de TWM relativement homogènes. Cette analyse nous a permis d'interpréter cette situation en identifiant plusieurs pressions isomorphiques, liées aux contraintes de gestion

locales, aux risques juridiques et aux partenaires d'affaires d'une part, et aux types de travailleurs externes considérés d'autre part. Cette première discussion nous a amené à poser nos trois premières hypothèses interprétatives :

- *H1. Les contraintes opérationnelles portées par le management local, les contraintes juridiques et partenariales, portées principalement par la direction des entreprises, incitent ces acteurs à adopter des pratiques de TWM relativement homogènes en termes de partage d'infrastructure, de formalisation et de différenciation.*
- *H2. Les catégories de travailleurs externes conduisent à différentes pratiques de TWM en matière de socialisation et de conformité organisationnelle.*
- *H3. Lorsque le département RH est à la manœuvre (centralisation), le TWM atteint une forme d'équilibre entre une certaine maîtrise (formalisation et conformité organisationnelle moyennes à élevées) et une certaine inclusion (tous les autres indicateurs moyens à élevés).*

La théorie de la régulation sociale (Reynaud, 1988 ; Reynaud, 2003) a ensuite été utilisée pour répondre à la deuxième sous-question de cette thèse : « **Qui prend en charge la fonction RH en matière de TWM ?** ». Les résultats confirment que les pratiques identifiées dans nos trois cas varient substantiellement en fonction de l'acteur en charge du TWM. Cette analyse nous a permis de poser nos trois dernières hypothèses interprétatives.

- *H4. Lorsque le TWM est porté par le service RH, il est caractérisé par un haut niveau de régulation conjointe et une large couverture des enjeux RH.*
- *H5. Lorsque le TWM est porté par un intermédiaire, la contractualisation du partenariat entraîne une régulation de contrôle très dominante. Les principaux enjeux RH considérés sont la maîtrise juridique et la continuité des revenus.*
- *H6. Lorsque le TWM n'est porté ni par le service RH ni par un quelconque intermédiaire, la régulation autonome est très dominante. La gestion des risques RH aux niveaux du statut, du contenu ou des conditions de travail peut faire l'objet d'initiatives de la part de managers locaux, ce qui amène à une grande hétérogénéité des pratiques.*

Nous avons conclu ce chapitre en émettant une série de recommandations structurées autour de quatre considérations :

- Quelles recommandations par type de travailleurs externes employé ?
- Quelle politique de TWM adopter ?
- Quel type d'acteurs devrait conduire la politique de TWM ?
- Comment garantir l'émancipation des travailleurs externes ?

Au terme de ce travail, nous pouvons maintenant présenter les contributions théoriques et empiriques de notre thèse ainsi qu'identifier les limites et perspectives de recherches futures.

6.1 Principales contributions

Nous considérons, modestement, que notre travail présente quelques contributions théoriques et empiriques aux connaissances scientifiques sur le Total Workforce Management.

Au niveau théorique, notre large revue de littérature nous a permis d'une part d'identifier six indicateurs caractérisant le TWM dans toute sa diversité. D'autre part, notre approche combinant pressions isomorphiques et mécanismes de régulation nous paraît être un cadre d'analyse pertinent pour comprendre l'évolution des pratiques managériales en regard du grand débat entre structure et agence (Giddens, 1987). L'analyse néo-institutionnelle a elle-même déjà introduit de l'agence via l'entrepreneuriat institutionnel mais si les derniers développements théoriques ont permis de dépasser le principal écueil de cette théorie quant à sa tendance à idéaliser la figure héroïque de l'entrepreneur institutionnel, elle reste selon nous un courant de pensée qui conçoit le changement comme l'initiative de l'un ou l'autre acteur dominant interne à l'entreprise et s'intéresse peu aux dynamiques à l'œuvre dans un écosystème dépassant les frontières juridiques de l'entreprise. Une théorie plus sociologique comme celle de la régulation sociale nous semble compléter utilement ces réflexions en introduisant l'idée de dynamiques de pouvoir entre acteurs – pas que dominants mais aussi dominés. Le concept d'agence pouvant être envisagé sous un angle individuel ou collectif, cette théorie de la régulation permet de capter une large diversité d'arrangements entre acteurs qui sont en cours, et qui font en sorte que ces pressions isomorphiques vont influencer de manière variable l'organisation. Plus concrètement, cette théorie de la régulation nous a permis de comprendre pourquoi le TWM effectif, tel que décrit dans nos trois monographies, diffère de l'intention managériale exprimée par les dirigeants rencontrés. Elle nous a aussi amenés de comprendre que cette dynamique varie en fonction du type de TWM développé dans l'organisation : elle est faible en cas de politique transactionnelle, moyenne lorsque le TWM est dynamique, et intense lorsqu'il est pragmatique.

Au niveau empirique, notre recherche montre qu'au-delà de la variable inclusion, identifiée par plusieurs auteurs et identifiée dans notre chapitre 1, une dimension supplémentaire permet d'expliquer la diversité des pratiques de TWM : le degré de maîtrise adopté par les entreprises. Le croisement de ces deux dimensions offre, en outre, trois profils-types de politique de TWM, invalidant de la sorte les nombreux discours plaidant pour l'existence d'un *one best way* en la matière. Selon nous, notre travail propose également un regard nouveau sur les jeux de pouvoir en matière de TWM, en décrivant les différents rôles joués par les acteurs de la fonction RH sur cette thématique nouvelle. Enfin, un des apports importants de notre travail est de montrer qu'en fonction du type de politique de TWM développé, des différentes régulations qui s'y développent amènent à une couverture inégale des enjeux RH liés au TWM :

- lorsque le TWM est dynamique, une couverture large des enjeux RH est assurée
- lorsque le TWM est transactionnel, peu d'enjeux RH sont couverts
- lorsque le TWM est pragmatique, la couverture des enjeux RH varie au gré des contraintes locales.

6.2 Principales limites et perspectives de recherche futures

Tout d'abord, nous avons pris le parti de structurer notre revue de littérature en deux grandes parties : une première consacrée au premier chapitre de cette thèse, une seconde dans le chapitre deux. Si cette démarche avait pour finalité de maintenir en l'état la partie de notre travail qui avait déjà fait l'objet d'une publication, elle a pu réduire la clarté de notre propos. Une autre critique de notre revue de littérature tient dans sa structuration autour des six dimensions du TWM. La catégorisation obtenue est le fruit d'une démarche itérative, construite au gré de nos lectures. Nous manquons par conséquent de recul pour savoir si certaines dimensions ne sont pas finalement dépendantes les unes des autres, ou si nous avons atteint l'exhaustivité. Il aurait peut-être été préférable de développer notre catégorisation sur base de travaux préalables sur le sujet, tel que la méta-analyse de Cascio et Boudreau (2017) où les pratiques de gestion des travailleurs non-standards sont structurées le long du « *talent lifecycle* » (p.4).

Au niveau de l'approche quantitative, l'analyse par clustering s'est appuyée, pour rappel, sur une série d'indicateurs dont les questions sous-jacentes ont été obtenues à partir d'une enquête pour laquelle un de nos partenaires nous avait imposé certaines limites, quelques reformulations, etc. Finalement, si ce matériau nous a permis de tirer des enseignements intéressants, il aurait certainement été préférable de lancer indépendamment une nouvelle enquête, comprenant des questions plus précises pour capter encore plus finement les six dimensions du TWM.

Au niveau de la démarche qualitative, d'autres choix que ceux posés auraient pu également être entrepris dans la sélection de notre terrain d'investigation. Tout d'abord, les trois cas auraient pu être choisis en dehors du territoire francophone de Belgique, dont nous avons vu que le cadre légal, très développé, constituait une pression isomorphe importante et potentiellement assez spécifique. Notre recherche aurait pu opter pour des cas issus de différents pays afin de contraster des contextes institutionnels variés, issus d'économies de marchés coordonnées et libérales (Hall and Soskice, 2001). Une autre limite de notre approche qualitative est que les trois cas représentent des entreprises où les travailleurs externes contribuent fortement à la création de valeur. Il aurait été aussi intéressant de comparer les cas retenus avec des situations où la valeur ajoutée qu'ils apportent est plus faible, ce qui aurait permis d'approfondir nos réflexions relatives à l'architecture RH de Lepak et Snell (1999). Par ailleurs, nous avons choisi nos cas de sorte qu'ils représentent trois types de prise en charge du TWM. Il aurait été sans doute également intéressant de sélectionner davantage de cas, en incluant des situations où d'autres acteurs sont en charge du TWM, tel que des juristes, le service achat (sans intermédiaire), des chefs de projets, etc. En outre, les cas ont été étudiés en se centrant sur les rôles managériaux et RH vis-à-vis des travailleurs externes. Une recherche ultérieure pourrait utilement étendre cette analyse en incluant davantage le point de vue de ces travailleurs externes et en les comparant systématiquement aux résultats obtenus.

Nos recommandations nous semblent aussi source de recherches futures prometteuses. Une de celles-ci pourrait, par exemple, s'atteler à étudier un processus de mise en œuvre de ces recommandations par le prisme de la théorie de la régulation sociale. Une autre recherche ultérieure stimulante serait d'étudier des cas d'entreprises ayant développé une politique de

TWM mixte ; c'est-à-dire recouvrant des initiatives spécifiques aux différents types de travailleurs externes présents dans l'organisation.

D'une manière plus générale, notre étude n'a pas cherché à évaluer l'effet des politiques de TWM sur la performance des entreprises. Il aurait été en ce sens intéressant de confronter nos résultats aux nombreuses recherches (Bush and Balven, 2018 ; Kuhn and Maleki, 2017; McKeown and Cochrane, 2017; Von Hippel and Kokokimminon, 2012) qui défendent que des initiatives sur mesure à l'adresse des travailleurs externes, entreprises dans une perspective de « stratégie haute » (Osterman, 2018) donnent aux organisations modernes un avantage compétitif par rapport aux entreprises qui adoptent une « stratégie basse ».

Enfin, le choix des deux théories mobilisées aurait également pu être différent. Durant notre recherche, nous avons été à plusieurs reprises tentés de mobiliser d'autres cadres conceptuels, telles que la théorie des coûts de transaction, la théorie de la contingence ou encore la théorie de la traduction. Autant de prismes différents qui auraient sans doute éclairé la situation étudiée de manière tout aussi intéressante.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Aloisi, A., et De Stefano, V. (2020). Regulation and the future of work: The employment relationship as an innovation facilitator. *International Labour Review*, 159(1), pp. 47–69. <https://doi.org/10.1111/ilr.12160>
- Aloisi, A., et Gramano, E. (2018). Non-standard Workers and collective rights. Legal challenges, practical difficulties, and successful responses. *Industrial Relations in Europe Conference, CIRIEC Leuven*, 10-12 September. <https://soc.kuleuven.be/ceso/wo/erlm/iirec/docs/iirec-2013-aa-eg-2013-collective-rights-for-nsfe.pdf>
- Alvesson, M., Willmott, H. (1992a). *Critical Management Studies*, Londres, Sage.
- Alvesson, M. et Willmott, H. (1992b). On the idea of emancipation in management and organization studies. *Academy of Management Review*, 1992, 17, pp.432–64.
- Anner, M., Fischer-Daly, M., et Maffie, M. (2021). Fissured Employment and Network Bargaining: Emerging Employment Relations Dynamics in a Contingent World of Work. *ILR Review*, 74(3), pp. 689–714. <https://doi.org/10.1177/0019793920964180>
- Arrighetti, A., Bartoloni, E., Landini, F., et Pollio, C. (2021). Exuberant Proclivity toward Non-Standard Employment: Evidence from Linked Employer–Employee Data. *ILR Review*, 00197939211009515. <https://doi.org/10.1177/00197939211009515>
- Atkinson, J. (1984). Manpower Strategies for Flexible Organizations. *Personnel Management*, 16, pp. 28-31.
- Auer, J., Kao, C., Hemphill, L., Johnston, E. and Teasley, S. (2014). The Uncertainty Challenge of Contingent Collaboration. *Human Resource Management Journal*, 24(4), pp. 531-547.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., et Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and Work Engagement: The JD–R Approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), pp.389–411. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>
- Ballon, J. (2019). The Entrepreneur-Salaried Employee-Associate: An Autonomous Wage-Earner or a Dependent Entrepreneur? *Society and Business Review*, 14(4), pp.415-430.
- Banerjee, M., Tolbert, P. S., et DiCiccio, T. (2012). Friend or Foe? The effects of contingent employees on standard employees' work attitudes. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(11), 2180–2204. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.637061>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17: pp. 99-129.
- Barney, J. B. (2018). Why resource-based theory's model of profit appropriation must incorporate a stakeholder perspective. *Strategic Management Journal*, 39(13), pp. 3305–3325. <https://doi.org/10.1002/smj.2949>
- Becker, G. S. (1964). *Human capital*. New York, Columbia University Press.
- Belso-Martinez, J., Palacios-Marqués, D. and Roig-Tierno, N. (2018). Building Resilient Clusters through HRM Systems: a Multiple Mediator Model. *Management Decision*, 56(6), pp.1398-1416.
- Benassi, C., et Kornelakis, A. (2021). How Do Employers Choose between Types of Contingent Work? Costs, Control, and Institutional Toying. *ILR Review*, 74(3), pp. 715–738. <https://doi.org/10.1177/0019793920944910>
- Benner, C. (2003). Labour Flexibility and Regional Development: The Role of Labour Market Intermediaries. *Regional Studies*, 37(6–7), pp. 621–633. <https://doi.org/10.1080/0034340032000108723>
- Bessy, C., et Chauvin, P.-M. (2013). The Power of Market Intermediaries: From Information to Valuation Processes. *Valuation Studies*, 1(1), pp. 83–117. <https://doi.org/10.3384/vs.2001-5992.131183>
- Bidwell, M. J., et Briscoe, F. (2009). Who Contracts? Determinants of the Decision to Work as an Independent Contractor Among Information Technology Workers. *Academy of Management Journal*, 52(6), pp. 1148–1168. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2009.47084649>
- Bidwell, M. and Keller, J. (2014). Within or Without? How Firms Combine Internal and External Labor Markets to Fill Jobs. *Academy of Management Journal*, 57(4), pp.1035-1055.
- Binyamin, G. and Carmeli, A. (2010). 'Does structuring of human resources management processes enhance employee creativity? The mediating role of psychological availability'. *Human Resource Management*, 49: 6, pp. 999–1024.

- Bögenhold, D. (2013). Blurred Boundaries of Journalism: Multiple Employment in the Media Industry and the Hybridity of Occupational Work. *International Journal of Arts and Commerce Vol. 2 No. 10*.
- Bögenhold, D., et Klinglmair, A. (2016). Independent work, modern organizations and entrepreneurial labor: Diversity and hybridity of freelancers and self-employment. *Journal of Management et Organization*, 22(6), pp. 843–858. <https://doi.org/10.1017/jmo.2016.29>
- Bonet, R., Cappelli, P. and Hamori, M. (2013). Labor Market Intermediaries and the New Paradigm for Human Resources. *The Academy of Management Annals*, 7(1), pp. 341-392.
- Boons, M., Stam, D. and Barkema, H. (2015). Feelings of Pride and Respect as Drivers of Ongoing Member Activity on Crowdsourcing Platforms. *Journal of Management Studies*, 52(6), pp. 717-741.
- Bovaird, T. (2016). "The ins and outs of outsourcing and insourcing: what have we learnt from the past 30 years?", *Public Money and Management*, Vol. 36 No. 1, pp. 67-74.
- Bromley, P., et Powell, W. W. (2012). From smoke and mirrors to walking the talk: Decoupling in the contemporary world. *Academy of Management Annals*, 6, pp. 483–530.
- Bryant, M., et McKeown, T. (2016). Experts, outsiders or strangers? The self-positioning of highly skilled contractors. *Journal of Management et Organization*, 22(3), pp. 388–403. <https://doi.org/10.1017/jmo.2015.41>
- Bridoux, F., et Stoelhorst, J. W. (2016). Stakeholder Relationships and Social Welfare: A Behavioral Theory of Contributions to Joint Value Creation. *Academy of Management Review*, 41(2), pp. 229–251. <https://doi.org/10.5465/amr.2013.0475>
- Broschak, J. P., et Davis-Blake, A. (2006). Mixing Standard Work and Nonstandard Deals: The Consequences of Heterogeneity in Employment Arrangements. *The Academy of Management Journal*, 49(2), pp. 371–393. <https://doi.org/10.2307/20159769>
- Bromley, P et Powell, W. (2012). "From Smoke and Mirrors to Walking the Talk: Decoupling in the Contemporary World". *Academy of Management Annals*. 6 (1), pp.483–530.
- Brunlin, G., and Svensson, L. (2012). *Managing Sustainable Development Programmes – A Learning Approach to Change*. London: Gower.
- Bureau, M. and Corsani, A. (2018). Collective Actions on the Margins of the Salariat. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 24(3), pp. 279-295. <https://doi.org/10.1177/1024258918775505>
- Burke, A. and Cowling, M. (2015). The Use and Value of Freelancers: the Perspective of Managers. In: A. Burke, ed., *The Handbook of Research on Freelancing and Self-Employment*. Dublin: Senate Hall Academic Publishing, pp. 1-14.
- Bush, J. and Balven, R. (2018). Catering to the Crowd: An HRM Perspective on Crowd Worker Engagement. *Human Resource Management Review*, <https://doi.org/10.1016/j.hmr.2018.10.003>
- Buschoff, K. S., et Schmidt, C. (2009). 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*, 19(2), pp. 147–159. <https://doi.org/10.1177/0958928708101867>
- Camuffo, A. and De Stefano, F. (2016). *Work as Commons: Internal Labor Markets, Blended Workforces and Management*. In: L. Cohen, M. Burton and M. Lounsbury, ed., *Research in the Sociology of Organizations*, vol. 47: The Structuring of Work in Organizations. Emerald Group Publishing Limited, pp. 363-382.
- Cappelli, P. (2009). A Supply Chain Approach to Workforce Planning. *Organizational Dynamics*, 38(1), pp. 8–15. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2008.10.004>
- Cappelli, P. and Keller, J. (2013). Classifying Work in the New Economy. *Academy of Management Review*, 38(4), pp. 575-596.
- Cascio, W. and Boudreau, J. (2017). *Talent Management of Nonstandard Employees*. In: D. Collings, K. Mellahi and W. Cascio, ed., *The Oxford Handbook of Talent Management*, vol. 1. Oxford: Oxford University Press, pp. 494-514.
- Chambel, M. J., Castanheira, F., et Sobral, F. (2016). Temporary agency versus permanent workers: A multigroup analysis of human resource management, work engagement and organizational commitment. *Economic and Industrial Democracy*, 37(4), pp. 665–689. <https://doi.org/10.1177/0143831X14550695>

- Charaudia, A. and Galante, R. (2015). Freelance Human Capital: a Firm-level Perspective. In: A. Burke, A., ed. *The Handbook of Research on Freelancing and Self-Employment*. Dublin: Senate Hall Academic Publishing, pp. 85-98.
- Cicmil, S., Lindgren, M., et Packendorff, J. (2016). The project (management) discourse and its consequences: On vulnerability and unsustainability in project-based work. *New Technology, Work and Employment*, 31(1), pp. 58–76. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12058>
- Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4, pp. 386-405.
- Connelly, C. E., Fieseler, C., Černe, M., Giessner, S. R., et Wong, S. I. (2021). Working in the digitized economy: HRM theory et practice. *Human Resource Management Review*, 31(1), 100762. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100762>
- Connelly, C. and Gallagher, D. (2004). Emerging Trends in Contingent Work Research. *Journal of Management*, 30(6), pp. 959-983.
- Connelly, C. E., et Gallagher, D. G. (2006). Independent and dependent contracting: Meaning and implications. *Human Resource Management Review*, 16(2), pp. 95–106. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.008>
- Connelly, C. E., Fieseler, C., Černe, M., Giessner, S. R., et Wong, S. I. (2021). Working in the digitized economy: HRM theory et practice. *Human Resource Management Review*, 31(1), 100762. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100762>
- Costa, D. (2016). From Pipelines to Networks: The Intellectual Disruptions of Online Platforms. *Economic Affairs*, 36(3), 379-389. <https://doi.org/10.1111/ecaf.12207>
- Cross, D., et Swart, J. (2021a). The (ir)relevance of human resource management in independent work: Challenging assumptions. *Human Resource Management Journal*, pp. 1748-8583.12389. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12389>
- Cross, D., et Swart, J. (2021b). In a flash of time: Knowledge resources that enable professional cross-boundary work. *Journal of Professions and Organization*, 8(1), pp. 1–18. <https://doi.org/10.1093/jpo/joaa025>
- Crozier, M.; Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*, rééd. Seuil, coll. « Points essais », 2007
- Coyle-Shapiro, J.A.-M. and Morrow, P.C. (2006). Organizational and client commitment among contracted employees, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 68 No. 3, pp. 416-431.
- Dany, F., Guedri, Z., et Hatt, F. (2008). New insights into the link between HRM integration and organizational performance: The moderating role of influence distribution between HRM specialists and line managers. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(11), pp. 2095–2112. <https://doi.org/10.1080/09585190802404320>
- David, J. (2005). The unexpected employee and organizational costs of skilled contingent workers. *Human Resource Planning*, 28(2), pp. 32–40.
- David, R. J., Tolbert, P. S., et Boghossian, J. (2019). Institutional Theory in Organization Studies. In R. J. David, P. S. Tolbert, et J. Boghossian, *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.158>
- Davidov, G. (2004). Joint Employer Status in Triangular Employment Relationships. *British Journal of Industrial Relations*, 42(4), pp. 727–746. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8543.2004.00338.x>.
- Davis-Blake, A., Broschak, J. and George, E. (2003). Happy Together? How Using Nonstandard Workers Affects Exit, Voice, and Loyalty among Standard Employees. *Academy of Management Journal*, 46(4), pp. 475-485.
- de Peuter, G. (2011). Creative Economy and Labor Precarity: a Contested Convergence. *Journal of Communication Inquiry*, 35(4), pp. 417-425.
- De Stefano, V. (2015). The Rise of the 'Just-in-Time Workforce': On-Demand Work, Crowd Work and Labour Protection in the 'Gig-Economy'. *Comparative Labor Law & Policy Journal, Forthcoming Bocconi Legal Studies Research Paper No. 2682602S*. SRN Electronic Journal. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2682602>
- De Stefano, F., Bagdadli, S. and Camuffo, A. (2018). The HR Role in Corporate Social Responsibility and Sustainability: A boundary-Shifting Literature Review. *Human Resource Management*, 57(2), pp. 549-566.

- De Stefano, F., Bonet, R., et Camuffo, A. (2019). Does Losing Temporary Workers Matter? The Effects of Planned Turnover on Replacements and Unit Performance. *Academy of Management Journal*, 62(4), pp. 979–1002. <https://doi.org/10.5465/amj.2017.0291>
- Deakin, S. (2007). Does the 'Personal Employment Contract' Provide a Basis for the Reunification of Employment Law? *Industrial Law Journal*, 36(1), 68–83. <https://doi.org/10.1093/indlaw/dwl041>
- Deci, E. and Ryan, R. (2000). *Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being*. *American Psychologist*, 55(1), pp. 68–78.
- DiMaggio, P. J. (1988). *Interest and agency in institutional theory*. In L. G. Zucker (Ed.), *Institutional patterns and organizations*, pp. 3–22. Cambridge, MA: Ballinger.
- DiMaggio, P. J., et Powell, W. W. (1983). *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*. *American Sociological Review*, 48(2), pp. 147. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- Doerflinger, N., et Pulignano, V. (2015). *Temporary Agency Work and Trade Unions in Comparative Perspective: A Mixed Blessing?* SAGE Open, 5(2), 2158244015575633. <https://doi.org/10.1177/2158244015575633>
- Domanski, D., Howaldt, J., et Kaletka, C. (2020). A comprehensive concept of social innovation and its implications for the local context – on the growing importance of social innovation ecosystems and infrastructures. *European Planning Studies*, 28(3), pp. 454–474. <https://doi.org/10.1080/09654313.2019.1639397>
- Dong, J. and Ibrahim, R. (2017). Flexible Workers or Full-Time Employees? On Staffing Systems with a Blended Workforce. *Forthcoming, Operations Research*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2971841>
- Drahokoupil, J., et Piasna, A. (2019). Work in the Platform Economy: Deliveroo Riders in Belgium and the SMart Arrangement. *ETUI Research Paper - Working Paper 2019.01*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3316133>
- Duggan, J., Sherman, U., Carbery, R. and McDonnell, A. (2020). Algorithmic Management and App-Work in the Gig Economy: A Research Agenda for Employment Relations and HRM. *Human Resource Management Journal*, 30, pp. 114–132.
- Dundon, T., et Rafferty, A. (2018). The (potential) demise of HRM? *Human Resource Management Journal*, 28(3), pp. 377–391. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12195>
- Durand, R., Hawn, O., et Ioannou, I. (2019). Willing and Able: A General Model of Organizational Responses to Normative Pressures. *Academy of Management Review*, 44(2), pp. 299–320. <https://doi.org/10.5465/amr.2016.0107>
- Durazzi, N. (2017). Inclusive Unions in a Dualized Labour Market? The Challenge of Organizing Labour Market Policy and Social Protection for Labour Market Outsiders. *Social Policy et Administration*, 51(2), pp. 265–285. <https://doi.org/10.1111/spol.12287>
- ETUI contributors. (2021). *Négociation collective et travailleurs indépendants*. In ETUI, The European Trade Union Institute. Retrieved 11:09, March 14, 2022, from <https://www.etui.org/fr/publications/negociation-collective-et-travailleurs-independants>
- Eurofound (2020). *New forms of employment: 2020 update*. (n.d.). Retrieved April 16, 2021, from <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2020/new-forms-of-employment-2020-update>
- Fleming, P. (2017). The Human Capital Hoax: Work, Debt and Insecurity in the Era of Uberization. *Organization Studies*, 38(5), pp. 691–709.
- Foorthuis, R., et Bos, R. (2011). *A Framework for Organizational Compliance Management Tactics*. In C. Salinesi et O. Pastor (Eds.), *Advanced Information Systems Engineering Workshops*, Vol. 83, pp. 259–268. Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-22056-2_28
- Friedland, R., et Alford, D. (1991). *Bringing society back in: Symbols, practices, and institutional contradiction*. In W. W. Powell et P. M. DiMaggio (Eds.), *The new institutionalism in organizational analysis*, pp. 232–263. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Fulton, L. (2018). *Les syndicats s'engagent pour la protection des travailleurs indépendants*. ETUC. Brussels.

- Galiere, S. (2018). De l'économie collaborative à « l'ubérisation » du travail: Les plateformes numériques comme outils de gestion des ressources humaines. @GRH, 27(2), 37. <https://doi.org/10.3917/grh.182.0037>
- Gandini, A. (2015). *The Rise of Coworking Spaces: a Literature Review*. Ephemera. Theory and Politics in Organization, 15(1), pp. 193-205.
- George, E. and Chattopadhyay, P. (2015). Non-Standard Work and Workers: Organizational Implications. *International Labour Organization/Conditions of Work and Employment Series No. 61*.
- Giddens, A. (1987). *La constitution de la société*. PUF. Paris.
- Gill, C., et Meyer, D. (2008). High and Low Road Approaches to the management of Human Resources: An Examination of the Relationship between Business Strategy, *Human Resource Management and High Performance Work Practices*. 38.
- Gold, M., et Mustafa, M. (2013). 'Work always wins': Client colonisation, time management and the anxieties of connected freelancers. *New Technology, Work and Employment*, 28(3), pp. 197–211. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12017>
- Guérin, F., Pigeyre, F., et Gilbert, P. (2009). La professionnalisation de la fonction RH. Mythe et limites. *Revue française de gestion*, 35(194), pp. 105–121. <https://doi.org/10.3166/rfg.194.105-121>
- Guest, D. E. (1987). Human resource management and industrial relations. *Journal of Management Studies*, 24, pp. 503-521.
- Gold, M., et Mustafa, M. (2013). 'Work always wins': Client colonisation, time management and the anxieties of connected freelancers. *New Technology, Work and Employment*, 28(3), pp. 197–211. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12017>
- Goodwin, K. (2019). Developing Self-Efficacy and Career Optimism Through Participation in Communities of Practice within Australian Creative Industries. *Australian Journal of Career Development*, 28(2), pp. 122-131.
- Granovetter, M. (1986). Labor Mobility, internal Markets, and Job Matching: A Comparison of the Sociological and Economic Approaches, *Research in Social Stratification and Mobility*. 5: pp. 3-39.
- Greenwood, R., Raynard, M., Kodeih, F., Micelotta, E., et Lounsbury, M. (2011). Institutional complexity and organizational responses. *The Academy of Management Annals*, 5, pp. 317- 371.
- Greenwood, R., Suddaby, R., et Hinings, C. (2002). Theorizing change: The role of professional associations in the transformation of institutionalized fields. *Academy of Management Journal*, 45(1), pp. 58–80.
- Greer, C. R., Lusch, R. F., et Hitt, M. A. (2017). A Service Perspective for Human Capital Resources: A Critical Base for Strategy Implementation. *Academy of Management Perspectives*, 31(2), pp. 137–158. <https://doi.org/10.5465/amp.2016.0004>
- Groenendaal, S. M. E., Freese, C., Poell, R. F., et Kooij, D. T. A. M. (2022). Inclusive human resource management in freelancers' employment relationships: The role of organizational needs and freelancers' psychological contracts. *Human Resource Management Journal*, 1748-8583.12432. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12432>
- Hall, R. and Lansbury, R. (2006). Skills in Australia: Towards Workforce Development and Sustainable Skill Ecosystems. *Journal of Industrial Relations*, November, Vol. 48(5), pp. 575-592.
- Hall P. and Soskice, D. (2001). *Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage*. Oxford: Oxford University Press.
- Hannan, M.T. et Freeman, J.H. (1984). Structural Inertia and Organizational Change, *American Sociological Review*, vol. 49, pp. 149-164.
- Hardy, C. (1985). The Nature of Unobtrusive Power, *Journal of Management Studies* 22(4), pp. 384-399.
- Harney, B., et Collings, D. G. (2021). Navigating the shifting landscapes of HRM. *Human Resource Management Review*, 100824. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100824>
- Hastie, B. (2020). Platform Workers and Collective Labour Action in the Modern Economy. *University of New Brunswick Law Journal*, 71, pp. 40-60.
- Heckscher, C. and Carré, F. (2006). Strength in Networks: Employment Rights Organizations and the Problem of Co-ordination. *British Journal of Industrial Relations*, 44(4), pp. 605-628.
- Heery, E., et Abbott, B. (2000). *Trade unions and the insecure workforce*. In E. Heery et J. Salmon (Eds.), *The insecure workforce*, pp. 155-180. London, England: Routledge.

- Heiland, H. (2021). Neither timeless, nor placeless: Control of food delivery gig work via place-based working time regimes. *Human Relations*, 00187267211025283. <https://doi.org/10.1177/00187267211025283>
- Hirsch, J. and Seiner, J. (2018). A Modern Union for the Modern Economy. *Fordham Law Review*, 86(4), pp. 1727-1783.
- Hirschman, A.O., (1970). Development projects observed, *The Brookings Institution*. (ISBN 0-8157-3650-9, 9780815736509 et 0815736495
- Hodgson, D. and Briand, L. (2013). Controlling the Uncontrollable: "Agile" Teams and Illusions of Autonomy in Creative Work. *Work, Employment and Society*, 27(2), pp. 308-325.
- Huault, I., Perret, V., Spicer, A. (2012). Beyond macro- and micro-emancipation in organizations studies. *Organization*, vol.21 (n°1).
- Huselid, M. A., et Becker, B. E. (2011). Bridging Micro and Macro Domains: Workforce Differentiation and Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*, 37(2), pp. 421–428. <https://doi.org/10.1177/0149206310373400>
- Hyman, R. and Gumbrell-McCormick, R. (2017). Resisting Labour Market Insecurity: Old and New Actors, Rivals or Allies? *Journal of Industrial Relations*, 59(4), pp. 538-561.
- Ikeler, P. (2019). Precarity's Prospect: Contingent Control and Union Renewal in the Retail Sector. *Critical Sociology*, 45(4–5), pp. 501–516. <https://doi.org/10.1177/0896920517749706>
- Jabagi, N., Croteau, A., Audebrand, L. and Marsan, J. (2019). Gig Workers' Motivation: Thinking Beyond Carrots and Sticks. *Journal of Managerial Psychology*, 34(4), pp. 192-213.
- Jackson, S. E., Schuler, R. S., et Jiang, K. (2014). An Aspirational Framework for Strategic Human Resource Management. *Academy of Management Annals*, 8(1), pp. 1–56. <https://doi.org/10.5465/19416520.2014.872335>
- Jansen, G. (2017). Solo self-employment and membership of interest organizations in the Netherlands: Economic, social, and political determinants. *Economic and Industrial Democracy*, 0143831X1772371. <https://doi.org/10.1177/0143831X17723712>
- Judzik, D., Khan, H. and Spagnolo, L. (2016). Social Capabilities–Based Flexicurity for a Learning Economy. *The Economic and Labour Relations Review*, 27(3), pp. 333-348.
- Kalleberg, A. (2009). Precarious Work, Insecure Workers: Employment Relations in Transition. *American Sociological Review*, 74(1), pp. 1-22.
- Kalleberg, A.L., and Reve, T. (1993). Contracts and Commitment: Economic and Sociological Perspectives on Employment Relations. *Human Relations*, 46, pp. 1103–1132.
- Kalleberg, A. L. (2001). Organizing Flexibility: The Flexible Firm in a New Century. *British Journal of Industrial Relations*, 39(4), pp. 479–504. <https://doi.org/10.1111/1467-8543.00211>
- Kalleberg, A. L., Reynolds, J., et Marsden, P. V. (2003). Externalizing employment: Flexible staffing arrangements in US organizations. *Social Science Research*, 32(4), pp. 525–552. [https://doi.org/10.1016/S0049-089X\(03\)00013-9](https://doi.org/10.1016/S0049-089X(03)00013-9)
- Katz, L. and Krueger, A. (2019). Understanding Trends in Alternative Work Arrangements in the United States. *RSF: The Russell Sage Foundation Journal of the Social Sciences*, 5(5), pp. 132-146.
- Keegan, A., Huemann, M. and Turner, J. (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), pp. 3085-3104.
- Keegan, A., et Meijerink, J. (2022). Dynamism and realignment in the HR architecture: Online labor platform ecosystems and the key role of contractors. *Human Resource Management*, hrm.22120. <https://doi.org/10.1002/hrm.22120>
- Kinnie, N., et Swart, J. (2020). Cross-boundary working: Implications for HRM theory, methods, and practice. *Human Resource Management Journal*, 30(1), pp. 86–99. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12239>
- Kirkpatrick, L., Davies, A., and Oliver, N. (1992). *Decentralisation: Friend or Foe of HRM*, in Reassessing Human Resource Management, eds. P. Blyton and P. Turnbull, London: Sage, pp. 131– 148.
- Kitching, J., et Iskandarova, M. (2019). *Freelancing and the struggle for work-time control*. In E. Laveren, R. Blackburn, U. Hytti, et H. Landström, Rigour and Relevance in Entrepreneurship Research, Resources and Outcomes, pp. 190–214. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781789903980.00019>

- Kleinknecht, A., Kwee, Z., et Budyanto, L. (2016). Rigidities through flexibility: Flexible labour and the rise of management bureaucracies. *Cambridge Journal of Economics*, 40(4), pp. 1137–1147. <https://doi.org/10.1093/cje/bev056>
- Knappert, L., Peretz, H., Aycan, Z., et Budhwar, P. (2021). Staffing effectiveness across countries: An institutional perspective. *Human Resource Management Journal*, 1748-8583.12411. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12411>
- Kock, H., Wallo, A., Nilsson, B., et Höglund, C. (2012). Outsourcing HR services: The role of human resource intermediaries. *European Journal of Training and Development*, 36(8), pp. 772–790. <https://doi.org/10.1108/03090591211263512>
- Koene, B. and Pichault, F. (2020). Embedded Fixers, Pragmatic Experimenters, Dedicated Activists: Evaluating Third-Party Labour Market Actors' Initiatives for Skilled Project-Based Workers in the Gig Economy, *British Journal of Industrial Relations*, doi:10.1111/bjir.12563
- Kost, D., Fieseler, C., et Wong, S. I. (2020). Boundaryless careers in the gig economy: An oxymoron? *Human Resource Management Journal*, 30(1), pp. 100–113. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12265>
- Kuhn, K. and Maleki, A. (2017). Micro-Entrepreneurs, Dependent Contractors, and Instasers: Understanding Online Labor Platform Workforces. *The Academy of Management Perspectives*, 31(3), pp. 183-200.
- Kunda, G., Barley, S. R., et Evans, J. (2002). Why Do Contractors Contract? The Experience of Highly Skilled Technical Professionals in a Contingent Labor Market. *ILR Review*, 55(2), pp. 234–261.
- Lautsch, B. A. (2002). Uncovering and Explaining Variance in the Features and Outcomes of Contingent Work. *ILR Review*, 56(1), pp. 23–43. <https://doi.org/10.1177/001979390205600102>
- Lautsch, B. A., et Kossek, E. E. (2011). Managing a blended workforce. *Organizational Dynamics*, 40(1), pp. 10–17. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2010.10.005>
- Lawrence T.B., Suddaby R., (2006). *Institutions and Institutional Work*, in Clegg S.,Hardy C., Nord W.R., Lawrence T., Handbook of Organizations Studies, Londres : Sage.
- Leighton, P. (2014). The Rise of Europe's Independent Professionals. *Business Law Review*, 35(3), pp. 84-92.
- Leighton, P. and McKeown, T. (2015), The Rise of Independent Professionals: their Challenge for Management, *Small Enterprise Research*, 22(2-3), pp. 119-130. <https://doi.org/10.1080/13215906.2015.1085627>
- Leighton P, Syrett M, Hecker R and Holland P (2007). *Out of the Shadows: Managing Selfemployed, Agency and Outsourced Workers*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Leighton, P. and Wynn, M. (2011). Classifying Employment Relationships—More Sliding Doors or a Better Regulatory Framework? *Industrial Law Journal*, 40(1), pp. 5-44. <https://doi.org/10.1093/indlaw/dwq029>
- Lepak, D. and Snell, S. (1999). The Human Resource Architecture: toward a Theory of Human Capital Allocation and Development. *Academy of Management Review*, January, 24(1), pp. 31-48.
- Lewis, A. C., Cardy, R. L., et Huang, L. S. R. (2019). Institutional theory and HRM: A new look. *Human Resource Management Review*, 29(3), pp. 316–335. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.07.006>
- Lorquet, N., Oriane, J. and Pichault, F. (2018). Who takes care of nonstandard career paths? The role of labour market intermediaries. *European Journal of Industrial Relations*, 24(3), pp. 279-295.
- Manning, S. (2017). The rise of project network organizations_ Building core teams and flexible partner pools for interorganizational projects. *Research Policy*, 46, pp. 1399–1415. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2017.06.005>
- Mathisen, B. R. (2017). Entrepreneurs and Idealists: Freelance journalists at the intersection of autonomy and constraints. *Journalism Practice*, 11(7), pp. 909–924. <https://doi.org/10.1080/17512786.2016.1199284>
- Matusik, S. F., et Hill, C. W. L. (1998). The Utilization of Contingent Work, Knowledge Creation, and Competitive Advantage. *The Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 4, pp. 680-697
- Marchington, M. (2015). Human resource management (HRM): Too busy looking up to see where it is going longer term? *Human Resource Management Review*, 25(2), pp. 176–187. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.007>
- Marescaux, E., De Winne, S. and Sels, L. (2013). HR Practices and Affective Organisational Commitment: (When) does HR Differentiation pay off? *Human Resource Management Journal*, 23(4), pp. 329-45.

- Marsden, D. (2004). The "Network Economy" and Models of the Employment Contract. *British Journal of Industrial Relations*, December, 42(4), pp. 659-684.
- Martín-Alcázar, F., Romero-Fernández, P. M., et Sánchez-Gardey, G. (2012). Transforming Human Resource Management Systems to Cope with Diversity. *Journal of Business Ethics*, 107(4), pp. 511–531. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1061-0>
- Martineau, S., Portelance, L., et Presseau, A. (2009). La socialisation au travail comme indicateur de développement professionnel: Analyse des approches fondées sur la mesure. *Questions Vives. Recherches en éducation*, Vol.5 n°11. pp. 243–258. <https://doi.org/10.4000/questionsvives.614>
- Mathisen, B. R. (2017). Entrepreneurs and Idealists: Freelance journalists at the intersection of autonomy and constraints. *Journalism Practice*, 11(7), pp. 909–924. <https://doi.org/10.1080/17512786.2016.1199284>
- Mays, N., Pope, C. (1995). Qualitative research: rigour and qualitative research, *Bmj*, vol. 311, n°6997, pp. 109-112. doi:10.1136/bmj.311.6997.109
- McCracken, M., O’Kane, P., Brown, T. and McCrory, M. (2017). Human Resource Business Partner Lifecycle Model: Exploring how the Relationship between HRBPs and their Line Manager Partners Evolves. *Human Resource Management Journal*, 27(1), pp. 58-74.
- McDonnell, A., Carbery, R., Burgess, J., et Sherman, U. (2021). Technologically mediated human resource management in the gig economy. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(19), pp. 3995–4015. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1986109>
- McGovern, P., Gratton, L., Hope-Hailey, V., Stiles, P., and Truss, C. (1997). Human Resource Management on the Line? *Human Resource Management Journal*, 7, pp. 12 – 29.
- McKeown, T. and Cochrane, R. (2017). Independent Professionals and the Potential for HRM Innovation. *Personnel Review*, 46(7), pp. 1414-1433.
- McKeown, T. and Pichault, F. (2021). Independent Professionals as Talent: Evidence from Individual Views of Working as a Contractor. *Human Resource Management, Special Issue: The Shifting Boundaries of Talent Management*, March/April, 60(2), pp. 313-328.
- McNeilly, F. (2013). Sham Self-employment Contracts: Taking a Liberty. *Manchester Review of Law, Crime and Ethics*, Vol. 3 No. 2, pp. 15-27.
- Meardi, G., Simms, M., et Adam, D. (2021). Trade unions and precariat in Europe: Representative claims. *European Journal of Industrial Relations*, 27(1), pp. 41–58. <https://doi.org/10.1177/0959680119863585>
- Medcof, J. W., et Song, L. J. (2013). Exploration, exploitation and human resource management practices in cooperative and entrepreneurial HR configurations. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(15), pp. 2911–2926. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.756055>
- Meijerink, J. and Keegan, A. (2019). Conceptualizing Human Resource Management in the Gig Economy. *Journal of Managerial Psychology*, 34(4), pp. 214-232.
- Meijerink, J., Keegan, A., et Bondarouk, T. (2021). Having their cake and eating it too? Online labor platforms and human resource management as a case of institutional complexity. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(19), pp. 1–37. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1867616> [Taylor et Francis Online],
- Meyer, J. et Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83, pp. 340-63.
- Meyer, J. and Allen, N. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), pp. 61-89.
- Meyer, R., et Hammerschmid, G. (2006). Changing institutional logics and executive identities: A managerial challenge to public administration in Austria. *American Behavioral Scientist*, 49, pp. 1000-1014.
- Mezihorak, P., Murgia, A., Borghi, P., et Mondon-Navazo, M. (2022). Representing Solo Self-Employed Workers: The Strengthening of Relations between Traditional and New Collective Actors in Industrial Relations. *Work, Employment and Society*, 09500170211061227. <https://doi.org/10.1177/09500170211061227>
- Miles, R.W., and Snow, C.C. (1978). *Organizational Structure, Strategy and Process*, New York: McGraw Hill.

- Milkman, R. (2013). Back to the Future? US Labour in the New Gilded Age. *British Journal of Industrial Relations*, 51(4), pp. 645–665. <https://doi.org/10.1111/bjir.12047>
- Miller, M. (2015). Getting paid in the naked economy. *Hofstra Labor and Employment Law Journal*, 32(2), pp. 279-299.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs NJ: Prentice Hall
- Morris, J., Farrell, C., et Reed, M. (2016). The indeterminacy of 'temporariness': Control and power in neo-bureaucratic organizations and work in UK television. *Human Relations*, 69(12), pp. 2274–2297. <https://doi.org/10.1177/0018726716648387>
- Murata, T. M. (2015). Mitigating Risks to Maximize the Advantages of Your Contingent Workforce. *Employee Relations Law Journal*, 41(2), pp. 23–33.
- Naedenoen, F., Pichault, F. (2022). Managing external workers: a new playground for HR department? Total workforce management practices among Belgian companies, *Congrès AGRH, Octobre 22, Brest*.
- Newlands, G., Lutz, C., et Fieseler, C. (2018). Collective action and provider classification in the sharing economy. *New Technology, Work and Employment*, 33(3), pp. 250–267. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12119>
- Nizet, J. et Pichault, F. (2015). *Les critiques de la gestion*. La Découverte. <https://doi.org/10.3917/dec.nizet.2015.01>
- Noël F. (2021). *Replacer la GRH dans son contexte institutionnel*. Les grands courants en gestion des ressources humaines. Les apports de la théorie néo-institutionnelle. Caen: EMS Editions.
- O'Brien, L. (2018). *Organizational form emergence and the rise of vendor management organizations*. University of Arizona.
- Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, 16, pp. 145–179.
- Osterman, P. (2018). In Search of the High Road: Meaning and Evidence. *ILR Review*, 71(1), pp. 3-34.
- Oumari, L. (2022). La théorie des parties prenantes et ses limites. *Revue Internationale des Sciences de Gestion. Volume 5 : Numéro 2*. ISSN: 2665-7473
- Paauwe, J. (2004). *HRM and Performance: Achieving Long Term Viability*, New York: Oxford University Press.
- Palier, B.; Thelen, K. (2010). Institutionalizing Dualism: Complementarities and Change in France and Germany. *Politics and Society*, 38(1), p. 119-148. <https://doi.org/10.1177/0032329209357888>
- Pedulla, D. S. (2013). The Hidden Costs of Contingency: Employers' Use of Contingent Workers and Standard Employees' Outcomes. *Social Forces*, 92(2), pp. 691–722.
- Pernicka, S. (2005). The evolution of union politics for atypical employees: a comparison between German and Austrian trade unions in the private service sector. *Economic and Industrial Democracy*, 26(2), pp. 205-228.
- Pernicka, S. (2006). Organizing the Self-Employed: Theoretical Considerations and Empirical Findings. *European Journal of Industrial Relations*, 12(2), pp. 125–142. <https://doi.org/10.1177/0959680106065024>
- Perry, E. L., et Kulik, C. T. (2008). The devolution of HR to the line: Implications for perceptions of people management effectiveness. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(2), pp. 262–273. <https://doi.org/10.1080/09585190701799838>
- Pichault, F., Fatien Diochon, P., et Nizet, J. (2020). Autonomy of independent professionals: A political process perspective. *European Management Journal*, 38(4), pp. 623–633. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.12.007>
- Pichault, F. and McKeown, T. (2019). Autonomy at Work in the Gig Economy: Analysing Work Status, Work Content and Working Conditions of Independent Professionals. *New Technology, Work and Employment*, 34(1), pp. 59-72.
- Pichault, F., Naedenoen, F. (2021). *Gestion des ressources humaines externes, entre soutien et laisser-faire*. Les grands courants en gestion des ressources humaines. Caen: EMS Editions.
- Pichault, F., Naedenoen, F. (2022). *The challenges of total talent management in the gig economy*. The Routledge Handbook of the Gig Economy. Taylor et Francis Group Editions.

- Pichault, F. and Nizet, J. (2013). *Les pratiques de gestion des ressources humaines*. Conventions, contextes et jeux d'acteurs. 2nd ed. Paris: Ed. du Seuil. coll. « Points/Economie »
- Pichault, F., Fatien Diochon, P., et Nizet, J. (2020). Autonomy of independent professionals: A political process perspective. *European Management Journal*, 38(4), pp. 623–633. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.12.007>
- Ployhart, R. E., Nyberg, A. J., Reilly, G., et Maltarich, M. A. (2014). Human Capital Is Dead; Long Live Human Capital Resources! *Journal of Management*, 40(2), pp. 371–398. <https://doi.org/10.1177/0149206313512152>
- Poon, T., (2019). Independent Workers: Growth Trends, Categories, and Employee Relations Implications in the Emerging Gig Economy. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 31, pp. 63-69.
- Powell, W. W., et Rerup, C. (2017). *Opening the Black Box: The Microfoundations of Institutions*. In R. Greenwood, C. Oliver, T. Lawrence, et R. Meyer, The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism (pp. 311–335). SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781446280669.n13>
- Prassl, J. (2018). *Humans as a Service: The Promise and Perils of Work in the Gig Economy*, Oxford: Oxford University Press.
- Prassl, J., et Risak, M., (2016). Uber, Taskrabbit, et Co: Platforms as Employers? Rethinking the Legal Analysis of Crowdwork. *Comparative Labor Law et Policy Journal*, 37(3), pp. 1-30.
- Probst, T., Petitta, L., Barbaranelli, C. and Lavaysse, L. (2018). Moderating Effects of Contingent Work on the Relationship between Job Insecurity and Employee Safety. *Safety Science*, 106, pp. 285-293.
- Procured (2016). *Inhuur van Externen: Is dat een zaak voor HR, Procurement of de Business?*
- Reynaud, J. D (1988). Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome, *Revue française de sociologie*, vol 29 n°1
- Roethlisberger F.J., Dickson, V. (1939). *Management and the worker*, Cambridge, Harvard University Press.
- Rogers, B. (2016). Employment Rights in the Platform Economy: Getting Back to Basics. *Policy Review*, 10, p. 42.
- Rousseau D.M., Dir. (1995). *Psychological Contracts in Organizations: Understanding written and unwritten agreements*, Sage Publications
- Roos, S., et Menden, B. (2019). *Challenges for HR in the Telecommunications Industry: Competence Transformation Follows Market Change*. In P. Krüssel (Ed.), Future Telco, pp. 381–388. Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-77724-5_34
- Ruiner, C., Wilkesmann, M. and Aпитzsch, B., (2020). Staffing Agencies in Work Relationships with Independent Contractors. *Employee Relations*, 42(2), pp. 525-541.
- Santra, S. (2021). Contingent workforce management: A holistic overview. *Strategic HR Review*, 20(6), pp. 199–205. <https://doi.org/10.1108/SHR-08-2021-0035>
- Schaufeli, W., Bakker, A. and Salanova, M., (2006). The Measurement of Work Engagement with a Short Questionnaire: a Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), pp. 701-716.
- Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. *American Economic Review*, 51(March), pp. 1-17.
- Semanza R. and Pichault F., (2019). *The Challenges of Self-Employment in Europe. Status, Social Protection and Collective Representation*, Cheltenham: Elgar Publishing.
- Serrano, F. and Altuzarra, A. (2010). Firms' Innovation Activity and Numerical Flexibility. *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 63, No. 2, 2010, SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1632967>
- Sharma, S., et Warkentin, M. (2019). Do I really belong?: Impact of employment status on information security policy compliance. *Computers et Security*, 87, 101397. <https://doi.org/10.1016/j.cose.2018.09.005>
- Shevchuk, A., et Strebkov, D. (2018). Safeguards against Opportunism in Freelance Contracting on the Internet. *British Journal of Industrial Relations*, 56(2), pp. 342–369. <https://doi.org/10.1111/bjir.12283>
- Simon, H. (1957). *Models of man : social and rational : mathematical essays on rational human behavior in a social setting*, New-York, Wiley.
- Slattery, J. P., Selvarajan, T. T., et Anderson, J. E. (2006). Influences of new employee development practices on temporary employee work-related attitudes. *Human Resource Development Quarterly*, 17(3), pp. 279–303. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1175>

- Snell, S. A., et Morris, S. S. (2021). Time for Realignment: The HR Ecosystem. *Academy of Management Perspectives*, 35(2), pp. 219–236. <https://doi.org/10.5465/amp.2018.0069>
- Steinberger, B. Z. (2018). Redefining 'Employee' in the Gig Economy: Shielding Workers from the Uber Model. *Fordham Journal of Corporate et Financial Law*, 23(2), pp. 577–596.
- Stirpe, L., Bonache, J., et Revilla, A. (2014). Differentiating the workforce: The performance effects of using contingent labor in a context of high-performance work systems. *Journal of Business Research*, 67(7), pp. 1334–1341. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.09.001>
- Storey, J. (1987). *Developments in the management of human resources: an interim report*. Warwick Papers in International Relations, University of Warwick, November
- Storey, J. (1992). *Developments in the Management of Human Resources : An Analytical Review*. Oxford : Blackwell.
- Stuer, D. ; De Vos, A. ; Laurijssen, J. (2018). *Flexibility Research : Flexible approaches to talent management*. SD Worx et Antwerp Management School
- Sturdy, A., Wright, C., et Wylie, N. (2016). Managers as consultants: The hybridity and tensions of neo-bureaucratic management. *Organization*, 23(2), pp. 184–205. <https://doi.org/10.1177/1350508414541580>
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), pp. 571–610.
- Sulbout, J., Pichault, F., Jemine, G., et Naedenoen, F. (2021). Are skilled contingent workers neglected? Evidence from a cross-sector multiple case study on organizational career management practices. *European Management Journal*, S0263237321001006. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.07.005>
- Sullivan, R. (2010). Organizing Workers in the Space between Unions: Union-Centric Labor Revitalization and the Role of Community-Based Organizations. *Critical Sociology*, 36(6), pp. 793–819. <https://doi.org/10.1177/0896920510376999>
- Tassinari, A. and Maccarrone, V., (2020). Riders on the Storm: Workplace Solidarity among Gig Economy Couriers in Italy and the UK. *Work, Employment and Society*, 34(1), pp. 35-54.
- Tims, M. and Bakker, A., (2010). Job Crafting: Towards a New Model of Individual Job Redesign. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(2), pp. 1-9.
- Thompson, J. R., et Mastracci, S. H. (2008). The Blended Workforce: Alternative Federal Models. *Public Personnel Management*, 37(3), pp. 363–380.
- Thunnissen, M., et Buttiens, D. (2017). Talent Management in Public Sector Organizations: A Study on the Impact of Contextual Factors on the TM Approach in Flemish and Dutch Public Sector Organizations. *Public Personnel Management*, 46(4), pp. 391–418. <https://doi.org/10.1177/0091026017721570>
- Tilcsik, A. (2010). From Ritual to Reality: Demography, Ideology, and Decoupling in a Post- Communist Government Agency. *Academy of Management Journal*, 53:6, pp. 1474-1498.
- UCM (2022). *Etude Freelancing*. Edition 2022. Consulté le 14 octobre 2022. <https://www.ucm.be/sites/default/files/2022-10/Etude%20freelancing%20Edition%202022.pdf>
- Van Breugel, G., Van Offfen, W. and Olie, R. (2005). Temporary Liaisons: the Commitment of Temps' towards their Agencies. *Journal of Management Studies*, 42(3), pp. 539-566.
- Vandaele, K. (2018). *Will trade unions survive in the platform economy?* Working Paper 2018.05. European Trade Union Institute.
- Vandaele K. and Leschke J. (2010). *Following the 'organising model' of British unions? Organising non-standard workers in Germany and the Netherlands*, Working Paper 2010.02, Brussels, ETUI.
- van den Broek, J., Boselie, J., et Paauwe, J. (2014). Multiple institutional logics in health care: "Productive ward: Releasing time to care." *Public Management Review*, 16, pp. 1-20.
- Verburg, R. M., Den Hartog, D. N., et Koopman, P. L. (2007). Configurations of human resource management practices: A model and test of internal fit. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(2), pp. 184–208. <https://doi.org/10.1080/09585190601102349>
- Vinodrai, T. (2015). Constructing the Creative Economy: Design, Intermediaries and Institutions in Toronto and Copenhagen. *Regional Studies*, 49(3), pp. 418–432. <https://doi.org/10.1080/00343404.2014.933204>

- Vlaar, P., van den Bosch, F. and Volberda, H., (2006). Coping with Problems of Understanding in Interorganizational Relationships: Using Formalization as a Means to make Sense. *Organization Studies*, 27(11), pp. 1617-1638.
- Voelz, G. (2010). *Contractors in the government workplace: Managing the Blended Workforce*. Lanham, Md.: Government Institutes.
- von Hippel, C., et Kalokerinos, E. K. (2012). When temporary employees are perceived as threatening: Antecedents and consequences. *Leadership et Organization Development Journal*, 33(2), pp. 200–216. <https://doi.org/10.1108/01437731211203483>
- Walton, R. (1985). From Control to Commitment in the Workplace. *Harvard Business Review*, March–April, pp. 77–84.
- Watson, G. W., et Papamarcos, S. D. (2002). Social Capital and Organizational Commitment. *Journal of Business and Psychology*, 16(4), pp. 537–552. <http://www.jstor.org/stable/25092791>
- Way, S. A., Lepak, D. P., Fay, C. H., et Thacker, J. W. (2010). Contingent workers' impact on standard employee withdrawal behaviors: Does what you use them for matter? *Human Resource Management*, 49(1), pp. 109–138. <https://doi.org/10.1002/hrm.20336>
- Weber, M. (1905). *L'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme*. Champs classiques, ed. Flammarion.
- Wiesenfeld, B., Raghuram, S. and Garud, R. (2001). Organizational Identification among Virtual Workers: The Role of Need for Affiliation and Perceived Work-Based Social Support. *Journal of Management*, 27(2), pp. 213-229.
- Wilkinson, A., Knoll, M., Mowbray, P. K., et Dundon, T. (2021). New Trajectories in Worker Voice: Integrating and Applying Contemporary Challenges in the Organization of Work. *British Journal of Management*, 32(3), pp. 693–707. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12528>
- Wouters, M. (2019). The classification of employment relationships in Belgium. *European Labour Law Journal*, 10(3), pp. 198–218. <https://doi.org/10.1177/2031952519864196>
- Wynn, M. T. (2016). Chameleons at large: Entrepreneurs, employees and firms – the changing context of employment relationships. *Journal of Management et Organization*, 22(6), pp. 826–842. <https://doi.org/10.1017/jmo.2016.40>
- Xiaoke (Chuck) Yang. (2012). Contingent Worker, Permanent Loser?—How Perceived Trust Shapes Communication between Contingent Workers and Standard Workers in Knowledge-based Organizations. *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 3(No. 8 [Special Issue]).
- Younger, J. and Smallwood, N. (2016). *Agile Talent: How to Source and Manage Outside Experts*. Cambridge (Ma): Harvard Business Review Press.
- Zeitz, G., Blau, G., et Fertig, J. (2009). Boundaryless careers and institutional resources. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(2), pp. 372–398. <https://doi.org/10.1080/09585190802670763>
- Zilber, T. B. (2013). Institutional logics and institutional work: Should they be agreed? *Research in the Sociology of Organizations*, 39, pp. 77–96.

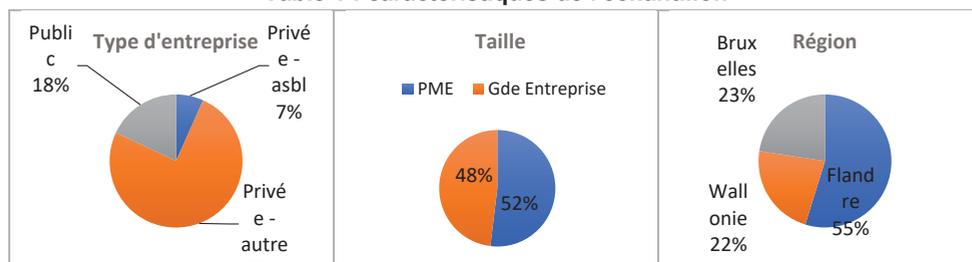
ANNEXES

Annexe n°1 : Résultats de l'enquête sur le TWM

Profil des répondants

Comme le montre le tableau n°1, l'échantillon de l'enquête est constitué d'une grande majorité (82%) d'entreprises du secteur privé – 75,3% étant d'entreprises à but lucratif et 6,7% d'ASBL – pour 18% d'organismes appartenant au secteur public. Au niveau de la taille des entreprises, une distinction a été faite entre PME, (ici, les entreprises de moins de 250 travailleurs) et grandes entreprises. L'échantillon montre une proportion similaire de PME (51,9%) et de grandes entreprises (48,1%). Concernant la répartition géographique sur le territoire belge, 54,8% des entreprises représentées sont situées en Flandre, 22,6% en Wallonie et 22,6% dans la région de Bruxelles-Capitale.

Table 1 : caractéristiques de l'échantillon



La comparaison de l'échantillon à la situation générale en Belgique, telle que relevée par les données les plus récentes de l'ONSS¹⁰, montre une légère surreprésentation du secteur privé (73% au 3^{ème} trimestre 2019¹¹ pour l'ensemble de la Belgique). Un écart plus marqué peut également être observé à propos de la taille des entreprises puisque la proportion de PME s'élève à 99% du total des entreprises établies en Belgique. Ces deux différences ne sont guère surprenantes compte tenu de la méthode de passation de l'enquête. En effet, les petites structures, ainsi que les organisations relevant du secteur public, recourent moins à un secrétariat social tel que Secorex. Enfin, la proportion de répondants dont l'entreprise se situe à Bruxelles est également supérieure à la situation générale du territoire belge où 62% se situent en Flandre, 11% à Bruxelles et 27% en Wallonie.¹²

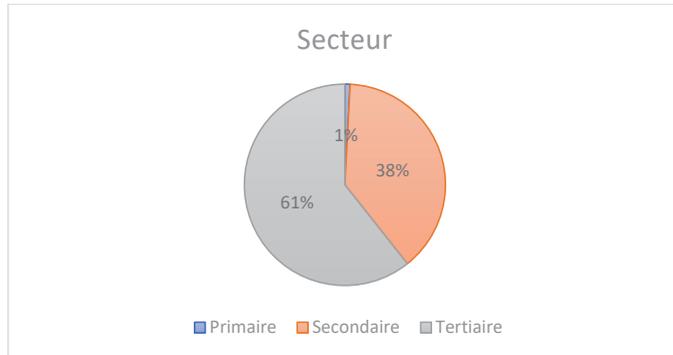
Comme le montre la table n°2, les entreprises TVA représentées dans l'enquête relèvent principalement du secteur secondaire (61%), dans une moindre mesure du secteur tertiaire (38%). Enfin, seul un pourcent des répondants évolue dans le secteur primaire (activités agricoles).

¹⁰ L'ONSS dispose de statistiques relatives à l'emploi en Belgique. Ces données ne tiennent donc pas compte des entreprises sans travailleurs.

¹¹ <https://onss.be/statwork/fr/evolution-de-lemploi-salarie-chiffres-clef>

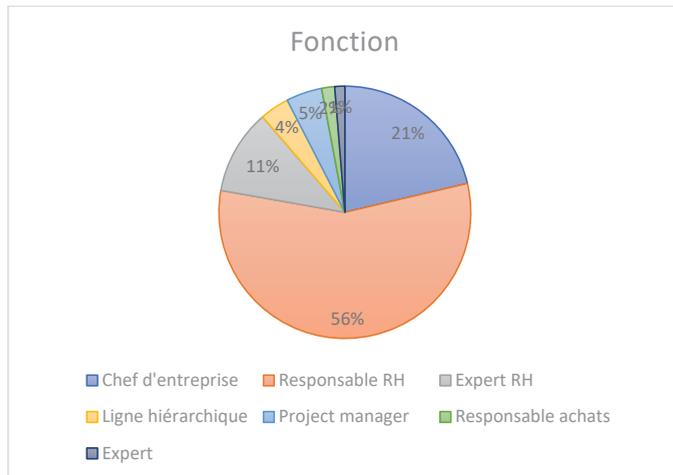
¹² Sources : <https://bestat.statbel.fgov.be/bestat/crosstable.xhtml?view=78a4c9d7-e5ae-4871-b5bd-e5fa65667849>, consulté le 26/05/2020. Assujettissements TVA actifs par localisation du siège social. 956.758 FL : 593.089 62%; Bxl : 108.243 11% ; W : 255.426 27%

Table 2 : Secteur



Enfin, les fonctions des répondants (Table n°3) sont, dans la plupart des cas, en lien avec une fonction dirigeante en matière de ressources humaines (56% - DRH, Responsable RH, etc.). Ils sont 21% à appartenir à la catégorie des chefs d'entreprise / CEO. Les experts RH représentent la troisième catégorie, totalisant 11% des répondants.

Table 3 : Fonction



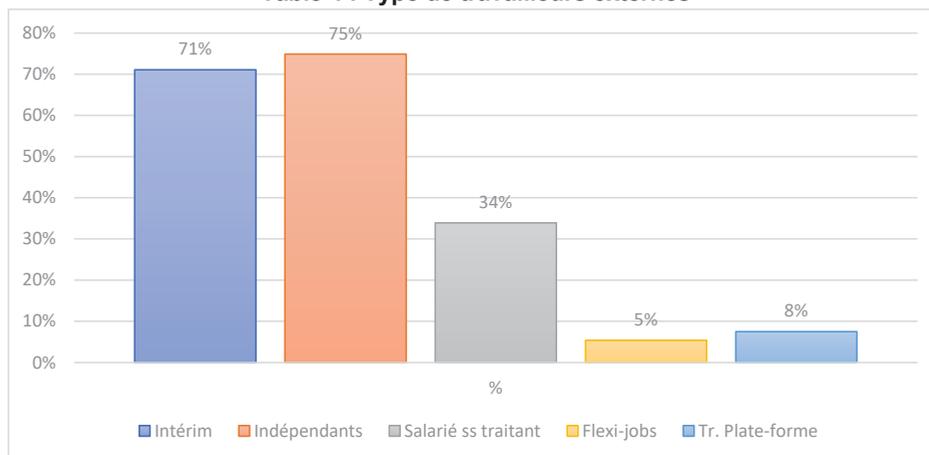
Types de travailleurs externes

Le premier enseignement de notre enquête porte sur l'importante proportion de travailleurs externes au sein des entreprises belges. La question était la suivante : *Parmi la liste ci-dessous, à quels types de travailleurs externes votre organisation recourt-elle ?*

Comme le montre la table n°4, une très large majorité des répondants – 88% - ont indiqué employer au moins une des formes de travail atypiques présentées dans l'enquête. Plus précisément, les répondants étaient :

- 71,1% à employer des travailleurs intérimaires
- 74,9% à recourir à des travailleurs indépendants, présentés dans l'enquête comme étant « *des personnes qui exercent à leur compte une activité économique en supportant les risques de cette activité et en s'appropriant les profits éventuels qu'elle peut générer. Ils ne sont pas dans une situation de subordination juridique à l'égard de l'organisation avec qui ils contractent* ».
- 33,9% à utiliser des salariés d'entreprises sous-traitantes,
- 7,5% à faire appel à des travailleurs de plateforme, définis dans l'enquête comme relevant de la « *La loi Decroo sur l'économie collaborative (qui) prévoit un cadre fiscal spécifique pour les travailleurs prestant via une plateforme agréée. Si leurs revenus sont inférieurs à 6.130€, ils bénéficient d'une taxation réduite.* »
- 5,4% à utiliser des flexijobs, présentés comme « *une forme d'emploi permettant au travailleur occupé auprès d'un ou de plusieurs autres employeurs à 4/5e temps au moins de bénéficier de revenus complémentaires dans certains les secteurs désignés par la loi. S'il est satisfait à toutes les conditions, l'occupation d'un travailleur flexi-job est soumise à un régime social et fiscal avantageux.* »

Table 4 : Type de travailleurs externes



Ces chiffres confirment nos précédents résultats, fondés sur les données statistiques européennes. Présentés lors d'un précédent focus report (Vander Sijpe et al., 2017), nous y montrions l'évolution de ces formes atypiques d'emploi en Belgique, dont, par exemple, la

croissance de 26,3% des travailleurs intellectuels autonomes dans les secteurs des services (ou I-Pros) entre 2008 et 2015.

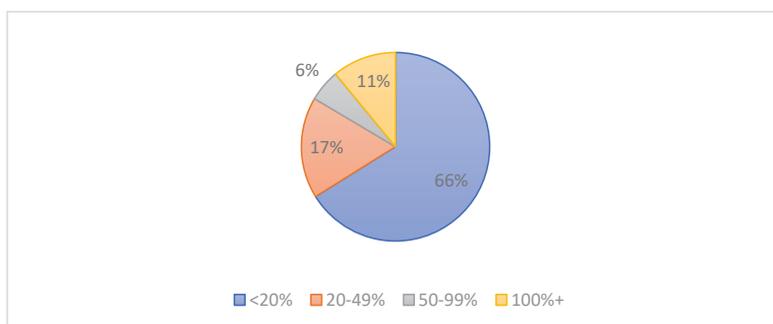
Nos résultats confirment également que la stratégie de *blended workforce* n'est pas un phénomène limité à l'intérim et concentré au sein de certains types d'entreprise, mais concerne une large majorité de celles-ci, quelle que soit leur taille. De plus, les entreprises ne recourent pas qu'à l'intérim et font d'ailleurs encore davantage usage de travailleurs indépendants et, dans une moindre mesure, de salariés de sous-traitants. Ces données soulignent la tendance lourde de cette évolution managériale, et confirment ainsi un phénomène déjà identifiée dans une large littérature grise internationale (Harvard Business review, 2016 ; SAP Fieldglass, 2019 ; Randstad, 2019). Par ailleurs, la question 16 de l'enquête demandait aux répondants s'ils employaient uniquement des travailleurs intérimaires ou également d'autres types de travailleurs externes. Cette question avait pour but d'orienter les entreprises dépassant l'usage de seuls intérimaires vers la partie de l'enquête relative aux autres formes d'emploi externe. L'analyse des résultats de cette question nous apprend également que 72% des répondants étaient dans cette situation, c'est-à-dire employaient des intérimaires et d'autres formes de travailleurs externes.

Par contre, nos résultats divergent quelque peu de ceux produits en 2018 par l'Université d'Anvers à propos de la proportion de travailleurs externes au sein des entreprises. Cette étude montrait une utilisation encore plus large de ce type de travailleurs externes puisque 95% des entreprises sondées –en Belgique, Pays-Bas, Angleterre et France et Allemagne – y affirmaient utiliser des travailleurs externes (Stuer et al., 2018).

Volume et caractérisation de l'emploi externe

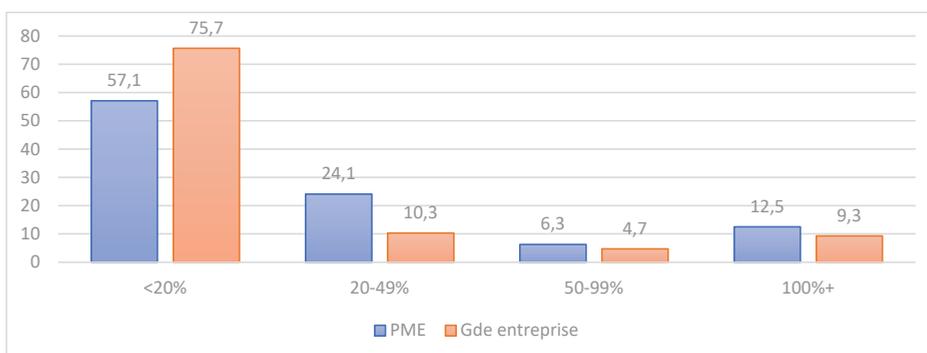
La deuxième question de l'enquête visait à calculer la proportion de travailleurs externes au sein de l'organisation. Il était demandé aux répondants d'indiquer le nombre de travailleurs internes et le nombre de travailleurs externes employés, en moyenne durant l'année 2018, au sein de leur organisation. Les résultats généraux montrent (table n°5) que pour la grande majorité des répondants – 65,8% exactement – le nombre de travailleurs externes représente moins de 20% de leur effectif salarié. 17% indiquent que cette proportion s'établit entre 20 et 49%, 6,1% entre 50 et 99%. Enfin, il est intéressant de constater que dans 11% des entreprises représentées, le nombre de travailleurs externes est supérieur au nombre de travailleurs internes.

Table 5 : Proportion de travailleurs externes en regard du nombre de travailleurs salariés



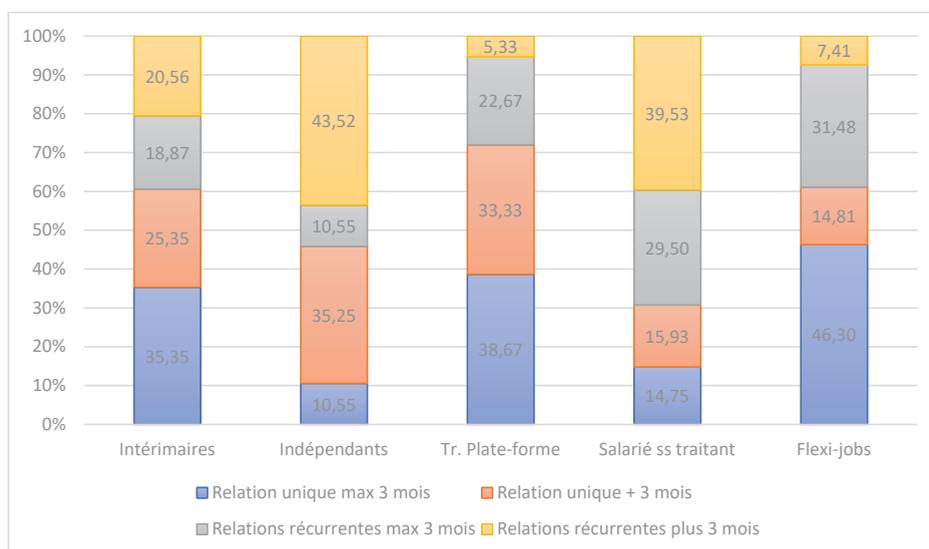
Une analyse plus détaillée des résultats nous informe par ailleurs (Table n°6) que les PME ont une proportion d'externes plus importante que les grandes entreprises. On constate également que dans 12,5% des PME et 9,3% de grandes entreprises, le nombre de travailleurs externes est supérieur au nombre de travailleurs salariés.

Table 6 : Proportion d'externes par taille d'entreprise



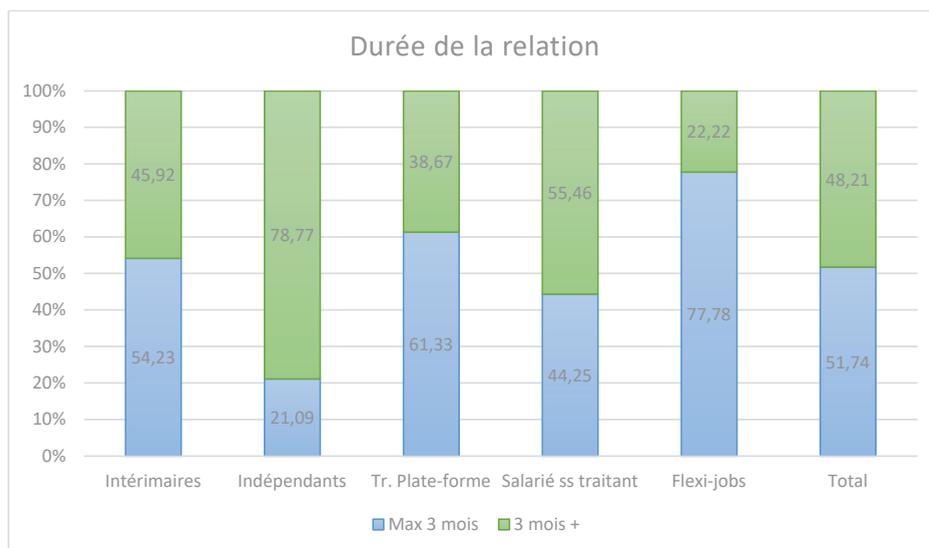
L'enquête fournit également de précieuses indications sur la durée et la récurrence de la relation avec ces travailleurs externes (Table n°7).

Table 7 : Durée et récurrence de la relation



Globalement, les données montrent que la moitié (48,21%) des relations sont considérées pour une durée de plus de 3 mois. De manière plus détaillée, on constate que ce sont surtout les travailleurs indépendants (78,77%) et, dans une moindre mesure, les salariés de sous-traitants (55,46%) qui sont occupés dans des missions de long terme.

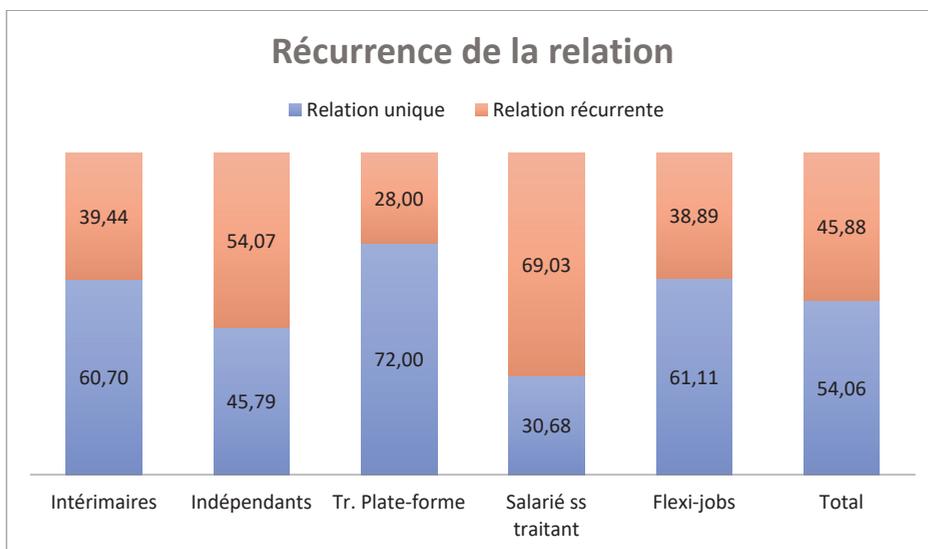
Table 8 : Durée de la relation



Une répartition similaire peut également être constatée concernant la récurrence des relations avec ces travailleurs externes : 54,06% des relations sont considérées comme récurrentes. A

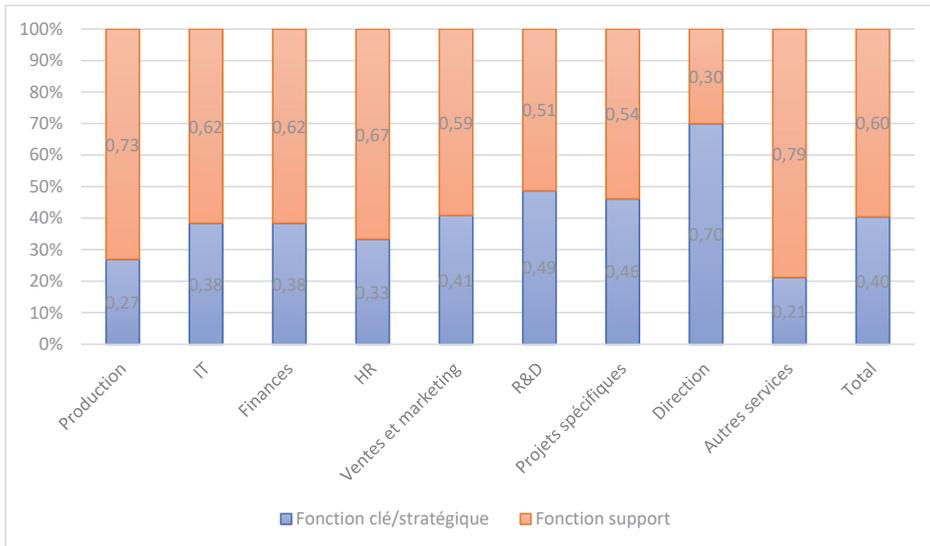
nouveau, cette itération est surtout constatée pour les travailleurs indépendants et les salariés de sous-traitants.

Table 9 : Récurrence de la relation



La position occupée par ces travailleurs externes est un autre résultat marquant : Si une majorité des missions relèvent d'activités de support (60%), une proportion significative de ceux-ci (40%) concerne des positions considérées comme clés ou stratégiques par le répondant. Sans surprise, c'est lorsque la fonction relève de la direction de l'entreprise que la relation est considérée comme davantage stratégique (70%).

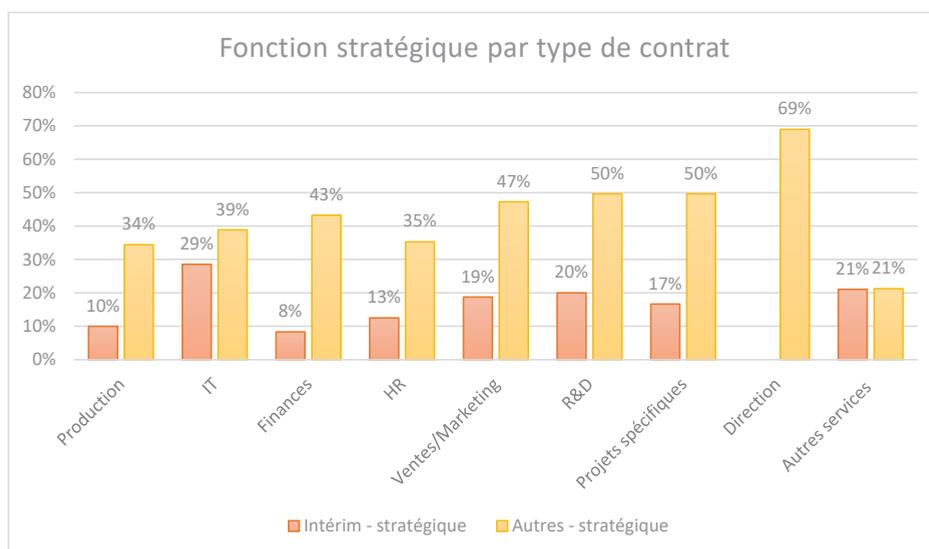
Table 10 : Type de fonction



Une analyse plus détaillée¹³ nous permet de voir que l'intérim est rarement utilisé pour pourvoir à une fonction stratégique (17% des cas), au contraire des autres types de travailleurs externes (indépendants, salariés de sous-traitants et flexijobs, respectivement 48%, 23% et 30% des cas).

¹³ Ces constats doivent être pris avec prudence, compte tenu du faible nombre d'occurrences pour chacune de ces fonctions.

Table 11 : Fonction stratégique par type de contrat



Motivations

La troisième thématique couverte par notre étude porte sur les motivations à recourir à ce type de travailleurs externes. La question suivante était posée : *Quelle est la raison principale du recours à ce type de travailleurs externes ?*

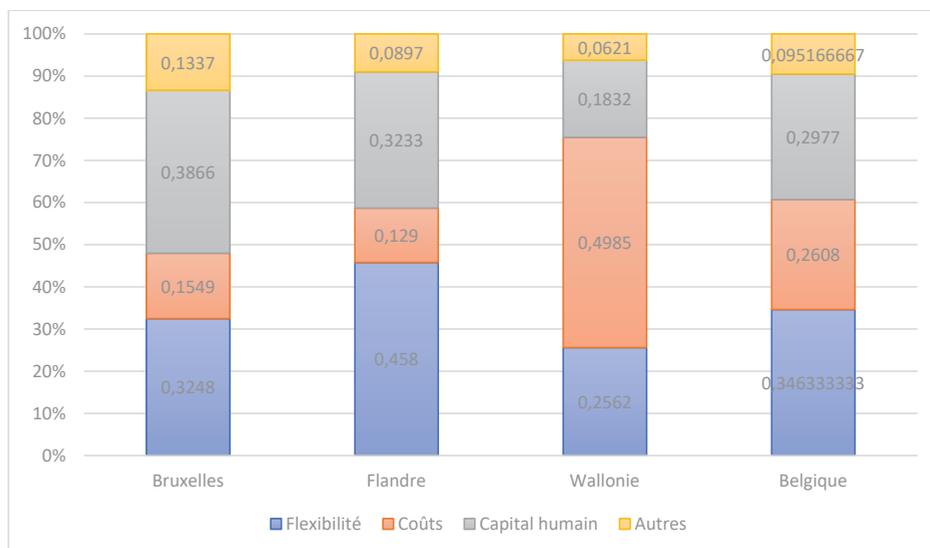
Afin de permettre l'analyse statistique, les différentes modalités de réponses proposées ont été regroupées en quatre catégories :

- Flexibilité :
 - o Imprévisibilité des besoins à long terme
 - o Recherche d'une plus grande flexibilité organisationnelle
 - o Fidélisation difficile
- Capital humain :
 - o Source d'innovation
 - o Expertise spécifique
 - o Les travailleurs externes font preuve d'une plus grande motivation
 - o Difficulté à attirer de tels profils avec un contrat de travail classique
- Coûts :
 - o Stratégie de gel des embauches
 - o Moindre coût
 - o Volonté que ce travailleur ne soit pas salarié dans mon organisation
- Autres

Le tableau suivant montre que pour l'ensemble de la Belgique, la principale raison tient dans la recherche de flexibilité, puis dans le capital humain. Une différence régionale peut également être observée : la Flandre recourt davantage à ces formes d'emploi en raison de la flexibilité qu'elles apportent, alors que pour la Wallonie, la question du coût prédomine.

Cette situation pourrait être expliquée par les différences entre ces deux régions sur le marché du travail, la pénurie de main-d'œuvre étant plus marquée en Flandre qu'en Wallonie.

Table 12 : Motivations

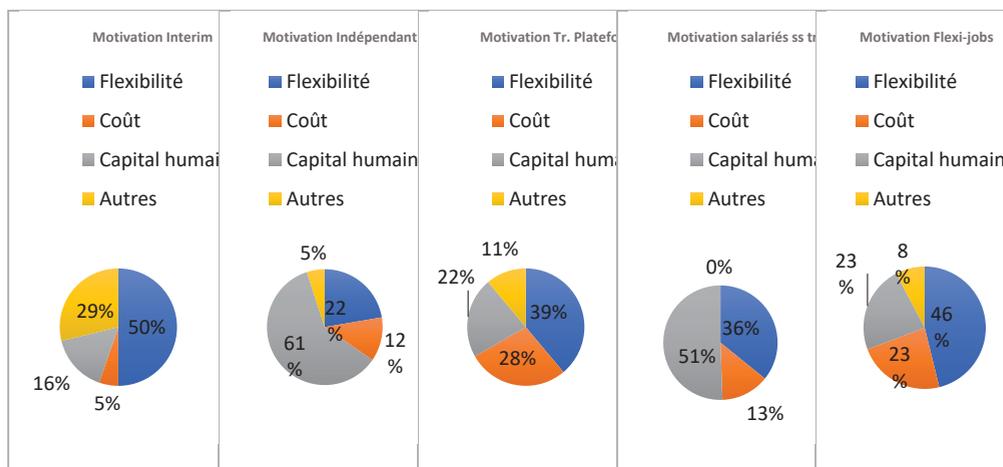


Plus précisément, les principales motivations pour ces pratiques de *sourcing* varient en fonction du type d'arrangement de travail considéré. Sans surprise, l'intérim est un dispositif mobilisé pour obtenir plus de flexibilité organisationnelle (50%). La catégorie « autres » représente 28,8% des motivations. Une analyse détaillée de cette catégorie « autres » nous informe que l'intérim est alors surtout employé pour des raisons de remplacement de travailleurs (12,4%) ou comme première étape de recrutement (8,8%).

La catégorie du capital humain est concernée principalement pour le recours aux travailleurs indépendants et aux salariés d'entreprises sous-traitantes. Ces résultats sont congruents avec des travaux précédents tel que MC Keown and Cochrane (2017) Dans cette catégorie de réponse, la difficulté à attirer de tels profils avec un contrat de travail classique est la modalité de réponse la plus souvent citée.

Enfin, sans grande surprise, la flexibilité est la première des motivations pour le recours aux travailleurs de plateforme et aux flexi-jobs.

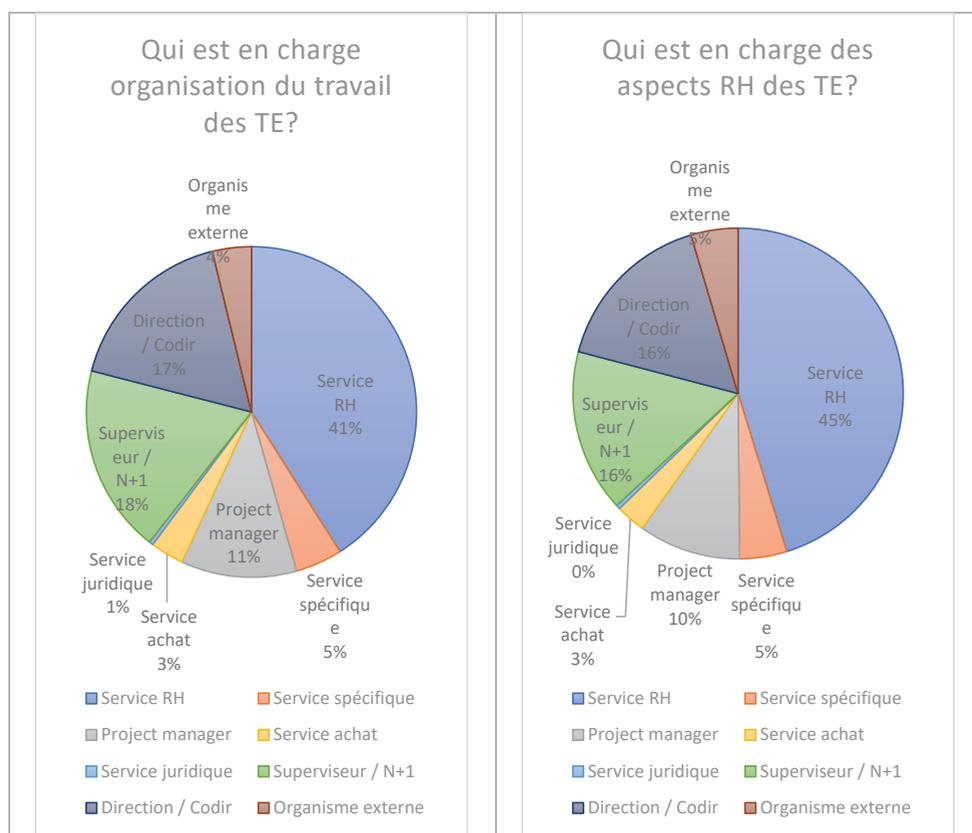
Table 13 : Motivations par type de travailleurs externes



Prise en charge des travailleurs externes

Deux questions ont été posées afin de savoir qui était en charge des travailleurs externes. Ces deux questions offraient la possibilité au répondant de sélectionner plusieurs choix, par ordre d'importance. Les deux tableaux ci-dessous présentent les premiers choix des répondants.

Table 14 : Prise en charge des travailleurs externes



Ces tableaux nous indiquent que si le service RH reste bien le premier responsable de la prise en charge des travailleurs externes tant concernant l'organisation du travail (41%) qu'en matière RH (45%) - ce rôle lui échappe dans une majorité des cas au profit de différents acteurs de l'entreprise. En matière d'organisation du travail, hormis le service RH, les principaux acteurs intervenant dans la gestion des travailleurs externes sont :

- le responsable direct du travailleur externe (18%)
- la direction de l'entreprise (17%)
- le project manager (11%)

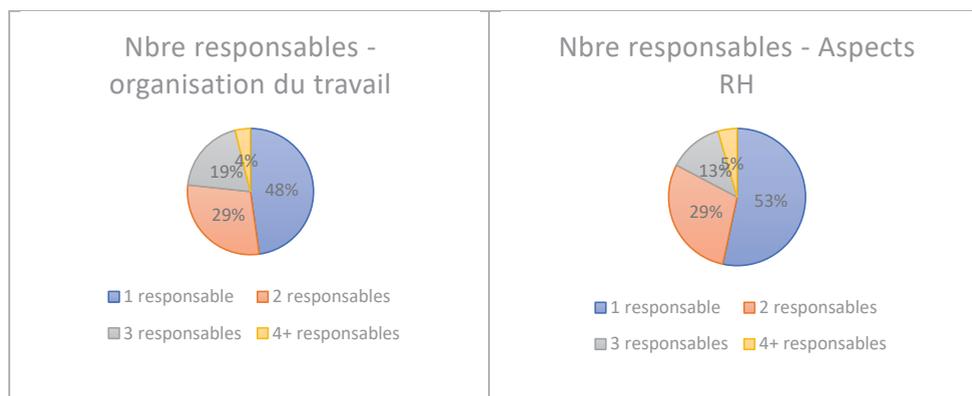
Pour la prise en charge des aspects RH, les autres acteurs principaux sont :

- la direction de l'entreprise (16%)
- le responsable direct du travailleur externe (16%)
- le project manager (10%)

Il est ainsi intéressant de constater que le rôle du project manager semble couvrir tant les aspects organisationnels de la gestion du travailleur externe, que les aspects RH.

Nos recherches ne mettent donc pas en évidence un rôle croissant du département achats dans la gestion de la main-d'œuvre externe, cité dans seulement 3% des cas - contredisant les craintes formulées dans certains milieux professionnels de la RH quant à la perte de contrôle de leur fonction au profit du *procurement*. Une enquête de ProCured8 menée auprès de 130 responsables montrait, par exemple, que la responsabilité de la gestion des travailleurs externes était portée par le seul service RH dans 16% des cas, et qu'elle incombait dans la même proportion au seul département achat (16%). Notre étude confirme en revanche les résultats de cette enquête quant à une fréquente co-responsabilité dans la gestion des ressources externes, assurée conjointement par différents départements dans 47% des cas. L'analyse des choix multiples de notre enquête nous apprend que si la majorité des personnes interviewées (53%) nous indiquent qu'un seul responsable est en charge des aspects RH ; nombreux sont ceux où le rôle est partagé par deux responsables (29%), trois responsables (13%) ou d'avantage (5%).

Table 15 : Nombre de responsables



Notons toutefois que la question d'un biais d'échantillonnage mérite d'être posée puisque l'enquête s'adressait principalement aux responsables RH, susceptibles de surestimer leur rôle, et / ou tout simplement ne pas être informés de l'importance des missions externes. Une analyse plus détaillée des données nous informe qu'en effet, le groupe de répondants réunissant responsables et experts RH, accordent au service RH un plus grand rôle que lorsque le répondant appartient à une autre fonction, surtout en matière de prise en charge des aspects RH.

Table 16 : Prise en charge aspects organisation du travail

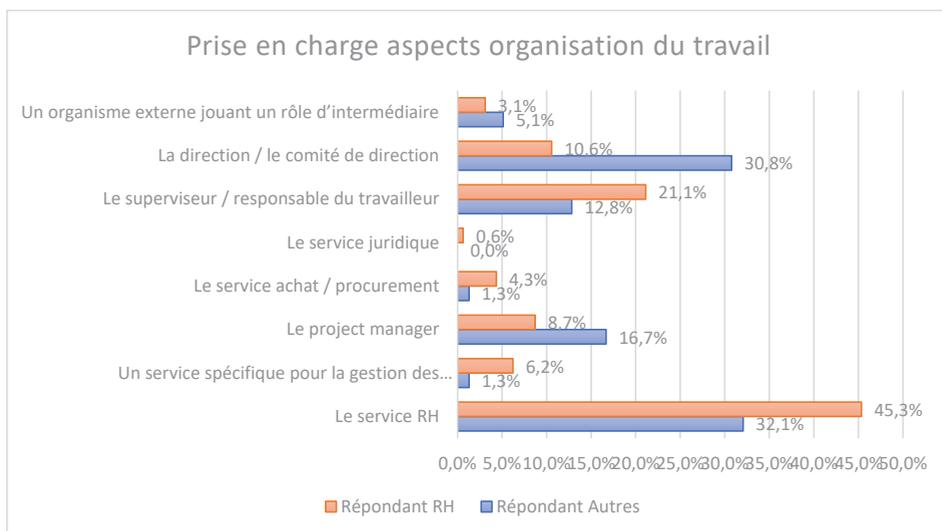
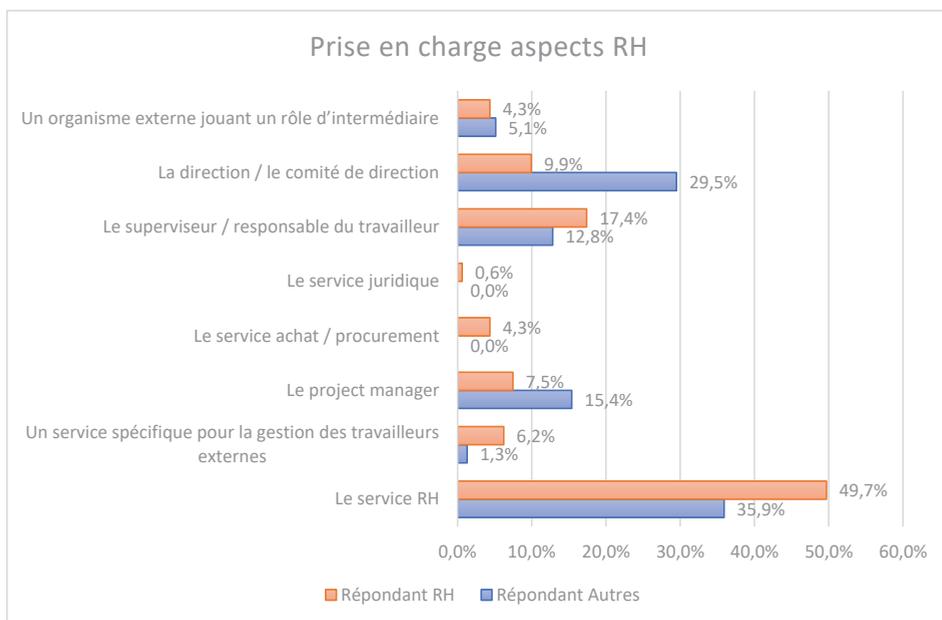


Table 17 : Prise en charge aspects RH



Toutefois, plutôt qu'un biais d'échantillonnage, l'analyse montre que ce lien est fortement corrélé à la taille de l'entreprise. En effet, la relation entre la taille d'entreprise et le type de fonction du répondant nous indique une plus grande proportion de répondants RH dans les grandes entreprises – où 90% des répondants sont des responsables ou experts RH - par

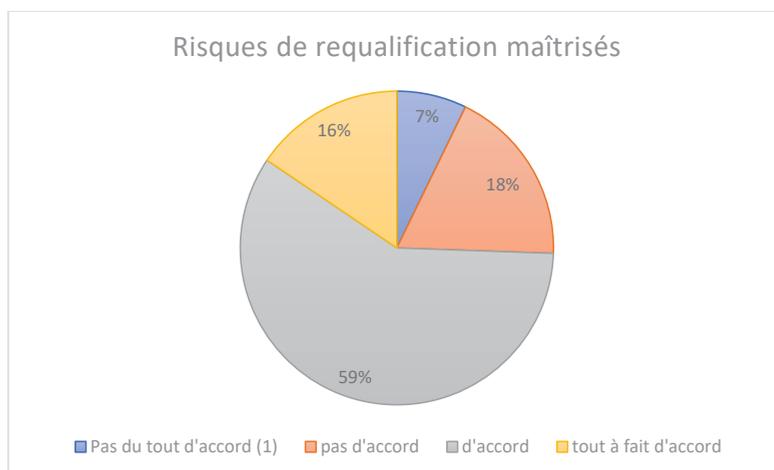
rapport au PME, dont 53% des répondants appartiennent à d'autres fonctions. On peut donc dire que le biais observé n'est pas forcément dû à une vision déformée de la réalité des responsables RH qui s'attribueraient un plus grand rôle mais probablement au fait que, les PME ne disposant souvent pas de service RH, la direction est alors directement en charge du TWM

Risques juridiques

La réglementation belge distingue le recours à des travailleurs externes intérimaires, pour lesquels un lien de subordination peut être établi, comme pour un travailleur salarié, du recours à des travailleurs externes de type indépendant ou salariés de sous-traitant, pour lesquels un tel lien est interdit, au risque d'une requalification de la nature de la relation de travail en travail salarié.

L'enquête comprenait donc une question spécifique sur le sujet. Comme le montre le graphique ci-dessous, une grande majorité des répondants indique maîtriser les risques juridiques de requalification des travailleurs externes indépendants ou salariés de sous-traitants. Plus précisément, ils sont 59% à être tout à fait d'accord et 16% à être d'accord avec l'affirmation suivante : *Les risques de requalification de la relation de travail des travailleurs externes sont maîtrisés par mon organisation.*

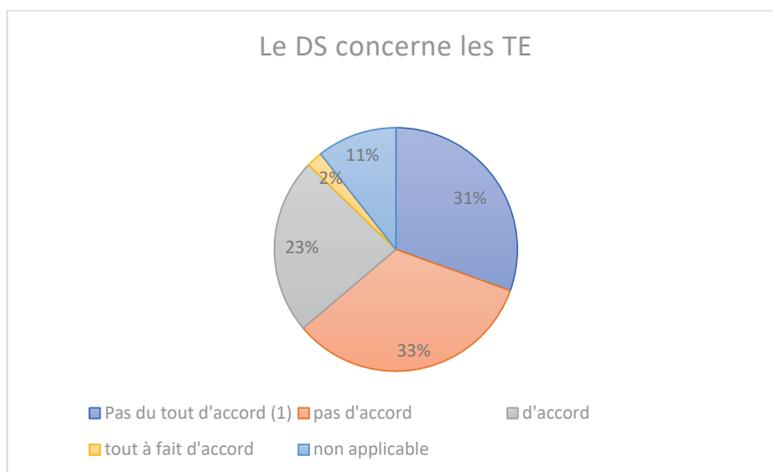
Table 18 : Les risques de requalifications sont maîtrisés



Le dialogue social lié aux travailleurs externes

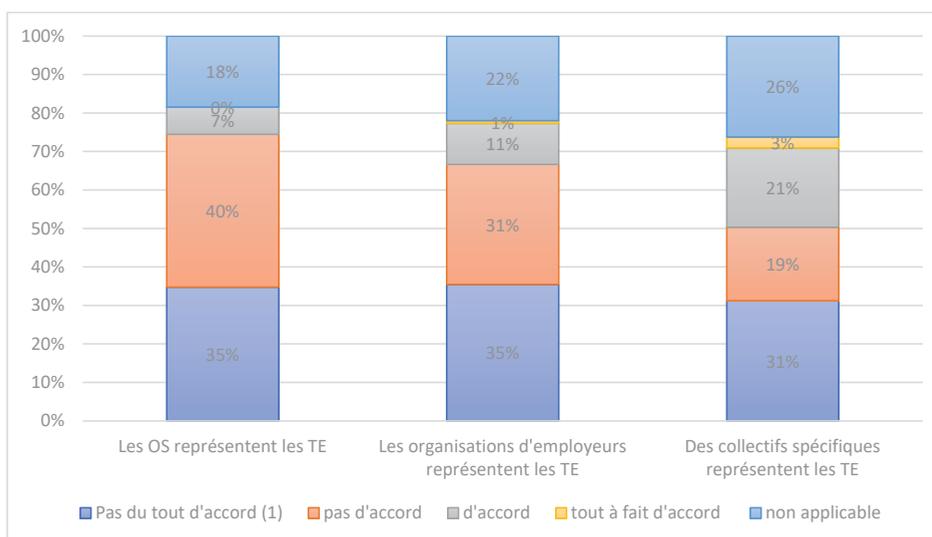
Concernant le dialogue social, un quart des répondants pensent que celui-ci concerne les travailleurs externes.

Table 19 : Dialogue social



Lorsqu'on leur demande plus précisément qui est susceptible de représenter ces travailleurs, ils sont très peu nombreux à considérer que les acteurs classiques du dialogue assurent ce rôle : 7% pour les organisations syndicales et 12% pour les organisations patronales. Ils sont un peu plus nombreux à considérer en ce sens les collectifs spécifiques, mais leur proportion reste largement minoritaire puisqu'ils représentent à peine 25% des répondants. Si on retire du calcul les répondants qui considèrent que la question est non applicable pour eux, cette dernière proportion monte toutefois à 32% des répondants.

Table 19 : Dialogue social - détail

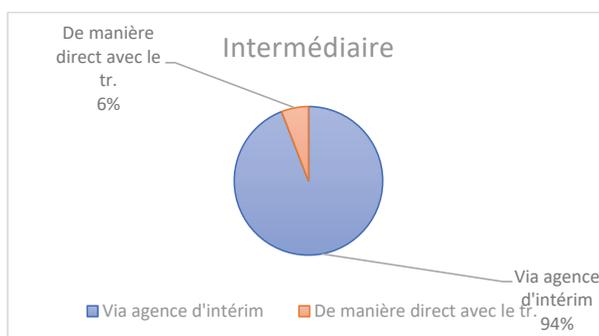


Les intermédiaires sur le marché du travail

Comme étudié dans notre précédent Focus report, la *blended workforce* peut s'envisager tant dans une relation bilatérale entre l'entreprise et le travailleur externe, que dans le cadre d'une coopération impliquant un tiers, un intermédiaire du marché du travail (IMT). Ces IMT peuvent être des organisations privées, à but non lucratif, à base d'adhésion ou publiques (Benner et al., 2007 ; Lorquet et al., 2018). L'IMT peut s'adresser tant à l'entreprise cliente qu'au travailleur. A ce dernier, elle offre dans certains cas des solutions originales afin de sécuriser le paiement de ses prestations, de lui fournir des packages d'assurance, de lui faire bénéficier de certains droits sociaux (Burlin et Svensson, 2012), de garantir ses transitions professionnelles, de bénéficier de programmes de formation, d'accéder à des espaces de coworking, etc. Pour l'entreprise, l'IMT peut se charger de la gestion des contrats, de la coordination du contenu du travail, ou du développement de politiques RH spécifiques pour les travailleurs externes. De telles pratiques de GRH peuvent devenir un argument de marketing pour convaincre les travailleurs externes d'apporter leurs compétences aux organisations clientes.

Dans notre enquête, les intermédiaires du marché du travail sont logiquement impliqués dans 94% des recours au travail intérimaire. Notons que dans 6% des cas, les répondants considèrent donc que la relation d'intérim s'organise directement avec le travailleur. Ce genre de situation pourrait couvrir des contractualisations de type « *payrolling* » où l'agence d'intérim limite son rôle au portage administratif du freelance, pour une relation de travail où les deux parties se sont rencontrées sans son concours.

Table 20 : Intermédiaires

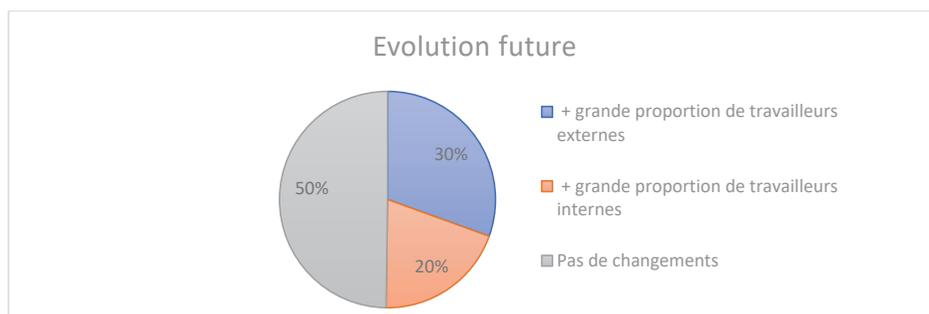


Un IMT est impliqué dans un quart (30,04%) des partenariats avec un travailleur indépendant, alors que les contrats directs caractérisent 69,96% des cas. Fait surprenant, l'enquête montre qu'avec les travailleurs salariés détachés par une entreprise sous-traitante, la relation est également considérée comme bilatérale dans 27,14% des cas, ce qui suppose à nouveau une relation où l'IMT joue un rôle minimal dans la relation de travail.

Intentions futures

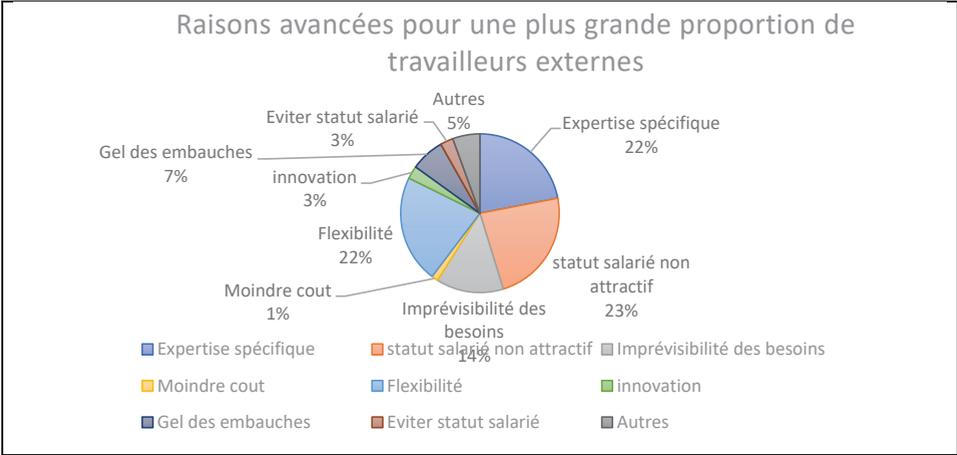
Lorsqu'on demande aux répondants leur intentions futures, la moitié envisage une stabilisation de la proportion de travailleurs externes, 30,5% prévoient une proportion accrue, et 19,7% considèrent l'inverse. Il est donc intéressant de constater que la *blended workforce* semble être une tendance de fond pour la majorité des répondants.

Table 22 : Evolution future



Les répondants qui envisagent une plus grande proportion de travailleurs externes évoquent une diversité de raisons, dont la principale est le manque d'attractivité du statut salarié. Cette situation semble refléter un partenariat où le travailleur se trouve en position de force pour imposer le type de contrat qui lui convient.

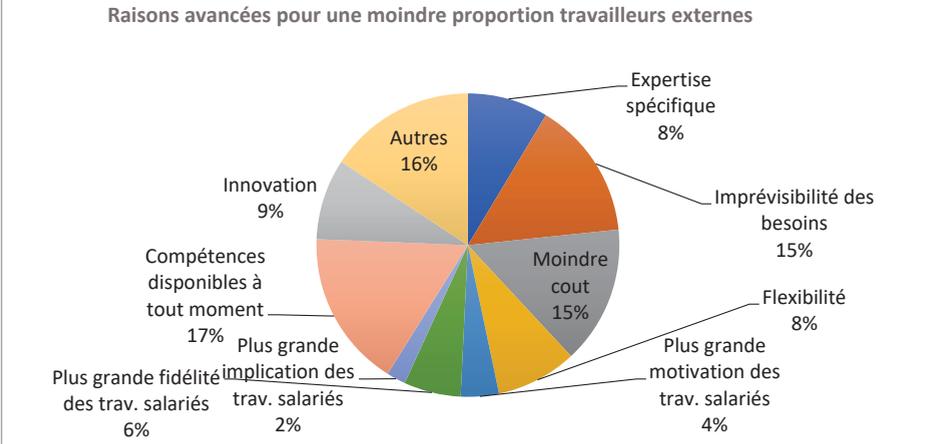
Table 23 : Raisons avancées pour une plus grande proportion de travailleurs externes



Concernant les répondants qui envisagent dans l'avenir une plus faible proportion de travailleurs externes, une diversité des motivations prévaut également. Les arguments principaux sont :

- la disponibilité des compétences à tout moment (17%)
- l'imprévisibilité des besoins (15%)
- le moindre coût (15%)

Table 24 : Raisons avancées pour une moindre proportion de travailleurs externes



Annexe n°2 : Analyse croisée des variables indépendantes avec les six indicateurs du TWM

**Table 1 : Tris croisés entre les indicateurs et les variables indépendantes
Test Khi-deux de Pearson.**

		Type de travailleur externe	Type d'organisation	Région	Taille d'entreprise	Proportion externes
Degré de Formalisation	Khi-deux	5,250	1,430	3,002	3,012	6,566
	Degrees of freedom	4	4	4	2	6
	P value	,263	,839	,557	,222	,363
Degré d'inclusion (Regroupé)	Khi-deux	31,010	,209	6,798	1,220	3,317
	Degrees of freedom	2	2	2	1	3
	P value	,000*	,901	,033*	,269	,345
Degré de socialisation (Regroupé)	Khi-deux	18,482	4,063	11,204	2,002	8,685
	Degrees of freedom	4	4	4	2	6
	P value	,001*	,398 ^b	,024*	,367	,192 ^b
Degré de centralisation (Regroupé)	Khi-deux	30,905	,480	1,981	1,877	5,666
	Degrees of freedom	2	2	2	1	3
	P value	,000*	,787	,371	,171	,129
Degré de conformité organisationnelle (Regroupé)	Khi-deux	23,473	4,706	17,542	,396	2,313
	Degrees of freedom	2	2	2	1	3
	P value	,000*	,095	,000*	,529	,510
Degré de différenciation (Regroupé)	Khi-deux	16,215	2,813	5,310	4,718	,559
	Degrees of freedom	2	2	2	1	3
	P value	,000*	,245	,070	,030*	,906

Les résultats sont fondés sur les lignes et les colonnes non vides de chacun des sous-tableaux les plus internes.

*. Les statistiques Khi-deux sont significatives au niveau ,05.

b. Plus de 20 % des cellules de cette sous-table ont un effectif de cellule attendu inférieur à 5. Les résultats du test Khi-deux risquent de ne pas être valides.

Table 2 : Ampleur de l'association mesurée par le V de Cramer avec l'intervalle de confiance (entre parenthèses).

	Type de travailleur externe	Type d'organisation	Région	Taille d'entreprise	Proportion externes
Degré de formalisation	0.11 [0.08 0.23]	0.05 [0.04 0.16]	0.08 [0.04 0.20]	0.11 [0.03 0.25]	0.12 [0.08 0.25]
Degré d'inclusion	0.38 [0.27 0.48]	0.03 [0.02 0.19]	0.17 [0.07 0.29]	0.07 [0.005 0.19]	0.12 [0.05 0.29]
Degré de socialisation	0.20 [0.15 0.31]	0.09 [0.05 0.19]	0.15 [0.09 0.26]	0.09 [0.03 0.23]	0.14 [0.10 0.26]
Degré de centralisation	0.30 [0.20 0.45]	0.07 [0.02 0.20]	0.10 [0.03 0.23]	0.07 [0 0.20]	0.15 [0.07 0.30]
Degré de conformité organisationnelle	0.32 [0.21 0.44]	0.14 [0.05 0.26]	0.27 [0.16 0.39]	0.04 [0 0.16]	0.10 [0.05 0.26]
Degré de différenciation	0.26 [0.14 0.41]	0.11 [0.03 0.27]	0.15 [0.05 0.28]	0.14 [0.02 0.27]	0.05 [0.04 0.23]

Les entrées en caractères gras indiquent une association statistiquement significative, révélée par le test du chi-deux avec un niveau de signification $\alpha = 0,05$.

In the respective literature the following ranges are defined:

- Cramer's V in [0:00; 0:10[: no association:
- Cramer's V [0:10; 0:30[: weak association:
- Cramer's V [0:30; 0:60[: moderate association:
- Cramer's V [0:60; 1:00[: strong association

Annexe n°3 : Détail des indicateurs

Analyse croisée des indicateurs entre eux

Afin d'identifier les éventuelles relations entre indicateurs, une comparaison des proportions de colonne peut être effectuée via des tests bilatéraux et la méthode de correction de Bonferroni. Le tableau suivant synthétise les résultats obtenus.

Table 1 : Comparaisons des proportions des colonnes^b

		formalisation		org_co mp_gro up		centralisationR H			diff final_group		socialisati on_group			inclusion final gr oup	
	Pas de stratégie	Stratégie informelle	Stratégie formelle	Faible	Élevé	Décentralisé	Variable	Centralisé RH	Élevé	Faible	Faible	Moyen	Élevé	Faible	Élevé
	(A)	(B)	(C)	(A)	(B)	(A)	(B)	(C)	(A)	(B)	(A)	(B)	(C)	(A)	(B)
formalisation	Pas de stratégie	.a	.a	.a											
	Stratégie informelle	.a	.a	.a											
	Stratégie formelle	.a	.a	.a									A		
org_com p_group	Faible				.a	.a		B							
	Élevé				.a	.a		C							
centralisa tionRH	Décentralisé					.a	.a	.a	B		B	C			B
	Variable				A	.a	.a	.a							A
	Centralisé RH					.a	.a	.a					A	B	A
diff final_group	Élevé								.a	.a	B	C			B

	Faible							<u>.a</u>	<u>.a</u>		<u>A</u>	<u>A</u>		<u>A</u>
socialisation	Faible	<u>C</u>				<u>BC</u>		<u>B</u>		<u>.a</u>	<u>.a</u>	<u>.a</u>	<u>B</u>	
	Moyen									<u>.a</u>	<u>.a</u>	<u>.a</u>		
	Elevé		<u>A</u>				<u>A</u>			<u>.a</u>	<u>.a</u>	<u>.a</u>		<u>A</u>
inclusion finale	Faible					<u>BC</u>		<u>B</u>		<u>C</u>	<u>C</u>		<u>.a</u>	<u>.a</u>
group	Elevé						<u>A</u>	<u>A</u>	<u>A</u>			<u>A</u>	<u>.a</u>	<u>.a</u>
												<u>B</u>		

Les résultats sont fondés sur des tests bilatéraux. Pour chaque paire significative, la clé de la catégorie avec la proportion de colonne la plus petite apparaît dans la catégorie avec la proportion de colonne la plus élevée.

Niveau de signification pour les lettres en majuscule (A, B, C) : .05

a. Cette catégorie n'est pas utilisée dans les comparaisons car sa proportion de colonne est égale à zéro ou à un.

b. Les tests sont ajustés pour toutes les comparaisons par paire au sein d'une ligne de chaque sous-table le plus interne, à l'aide de la correction de Bonferroni.

Analyse croisée entre indicateurs et maîtrise des risques juridiques

Nous avons vu dans les tris à plat que la plupart des entreprises affirmaient maîtriser les risques juridiques liés à l'utilisation de travailleurs indépendants ou de salariés de sous-traitants.

Afin de savoir si ce niveau de maîtrise pouvait influencer sur les pratiques de TWM, nous avons Croisé cette dimension avec les six indicateurs.

Table 2 : Analyse croisée entre indicateurs et maîtrise des risques juridiques

		<u>maîtrise risques</u>	
		<u>Pas maîtrisés</u>	<u>Maîtrisés</u>
		<u>Effectif</u>	<u>Effectif</u>
<u>centralisationRH</u>	<u>.00</u>	<u>28</u>	<u>83</u>
	<u>2.00</u>	<u>19</u>	<u>51</u>
<u>diff_final_group</u>	<u>Elevé</u>	<u>17</u>	<u>29</u>
	<u>Faible</u>	<u>30</u>	<u>105</u>
<u>Partage d'infrastructure (Regroupé)</u>	<u>Faible</u>	<u>24</u>	<u>51</u>
	<u>Elevé</u>	<u>23</u>	<u>83</u>
<u>Degré de conformité organisationnelle (Regroupé)</u>	<u>Faible</u>	<u>24</u>	<u>65</u>
	<u>Elevé</u>	<u>23</u>	<u>69</u>
<u>Degré de socialisation (Regroupé)</u>	<u>Faible</u>	<u>23</u>	<u>39</u>
	<u>Moyen</u>	<u>21</u>	<u>49</u>
	<u>Elevé</u>	<u>3</u>	<u>46</u>

Table 3 : Comparaisons des proportions des colonnes^a

		<u>maîtrise risques</u>	
		<u>Pas maîtrisés</u>	<u>Maîtrisés</u>
		<u>(A)</u>	<u>(B)</u>
<u>centralisationRH</u>	<u>.00</u>		
	<u>2.00</u>		
<u>diff_final_group</u>	<u>Elevé</u>	<u>B</u>	
	<u>Faible</u>		<u>A</u>
<u>Partage d'infrastructure (Regroupé)</u>	<u>Faible</u>		
	<u>Elevé</u>		
<u>Degré de conformité organisationnelle (Regroupé)</u>	<u>Faible</u>		
	<u>Elevé</u>		
<u>Degré de socialisation (Regroupé)</u>	<u>Faible</u>	<u>B</u>	
	<u>Moyen</u>		
	<u>Elevé</u>		<u>A</u>

Les résultats sont fondés sur des tests bilatéraux. Pour chaque paire significative, la clé de la catégorie avec la proportion de colonne la plus petite apparaît dans la catégorie avec la proportion de colonne la plus élevée.

Niveau de signification pour les lettres en majuscule (A, B, C) : .05

a. Les tests sont ajustés pour toutes les comparaisons par paire au sein d'une ligne de chaque sous-table le plus interne, à l'aide de la correction de Bonferroni.

L'analyse montre qu'un degré de différenciation faible et une socialisation élevée sont associés à une plus grande maîtrise des risques de requalification.

Annexe n°4 : Test Khi-deux de Pearson

Table 1 : Test Khi-deux de Pearson

	Degré de Formalisation	Degré d'inclusion (Regroupé)	Degré de socialisation (Regroupé)	Degré de centralisation (Regroupé)	Degré de conformité organisationnelle (Regroupé)	Degré de différenciation (Regroupé)
Degré de Formalisation	Khi-deux	,116	13,257	1,883	,998	,175
	ddl	2	4	2	2	2
	Sig.	. ^a	,010*	,390	,607	,916
Degré d'inclusion (Regroupé)	Khi-deux	,116	13,945	16,208	,647	11,082
	ddl	2	2	1	1	1
	Sig.	,944	,001*	,000*	,421	,001*
Degré de socialisation (Regroupé)	Khi-deux	13,257	13,945	11,987	2,857	9,782
	ddl	4	2	2	2	2
	Sig.	,010*	,001*	,002*	,240	,008*
Degré de centralisation (Regroupé)	Khi-deux	1,883	11,987	.	,656	,029
	ddl	2	1	2	1	1
	Sig.	,390	,000*	,002*	,418	,865
Degré de conformité organisationnelle (Regroupé)	Khi-deux	,998	,647	2,857	,656	2,278
	ddl	2	1	2	1	1
	Sig.	,607	,421	,240	,418 ^a	,131
Degré de différenciation (Regroupé)	Khi-deux	,175	11,082	9,782	,029	2,278
	ddl	2	1	2	1	1
	Sig.	,916	,001*	,008*	,865	,131 ^a

Les résultats sont fondés sur les lignes et les colonnes non vides de chacun des sous-tableaux les plus internes.

*. Les statistiques Khi-deux sont significatives au niveau ,05.

a. Le test Khi-deux n'est pas effectué pour cette sous-table car les variables de ligne et de colonne sont identiques.