



PAR  
FANNY  
BARBIER  
AVEC MARIE-LAURE  
CAHIER

# COMMENT ANIMER ET ENGAGER DES COMMUNAUTÉS DE TRAVAILLEURS À STATUTS ET ATTENTES MULTIPLES ?

## SOMMAIRE

**P. 2** Le recours à du personnel extérieur qualifié : un phénomène qui s'amplifie

**P. 4** Des salariés qui deviennent freelances et des freelances, salariés

**P. 5** Des salariés aux attentes de freelances

**P. 6** Des porosités de traitement entre les différents statuts

**P. 9** Animer des communautés polymorphes : freins, opportunités et pistes d'action

**P. 13** Vers une entreprise hub ?

Qu'elles le choisissent ou le subissent, les entreprises recourent de plus en plus à des ressources humaines externes à côté de leurs salariés. Les organisations doivent donc réussir à faire travailler ensemble des personnes sous différents statuts. Auparavant considéré comme une simple variable d'ajustement, ce personnel extérieur nécessite aujourd'hui d'être mieux intégré au collectif de travail, notamment parce qu'il remplit des missions de plus en plus qualifiées et longues sur des métiers parfois en forte tension. Parallèlement, depuis le Covid, les salariés expriment des aspirations assez similaires à celles des freelances. Les frontières entre ressources intérieures et extérieures se brouillent. Comment les entreprises peuvent-elles organiser l'animation de ces différents personnels pour créer un collectif engagé au service de leur performance ? Quels défis cela pose-t-il en termes de management et de pratiques RH ?

À côté des salariés *organiques* de l'entreprise, répartis entre CDI, CDD, apprentis et stagiaires, on trouve au sein des collectifs de travail un grand nombre de travailleurs qui peuvent être salariés d'autres structures (prestataires de service, sociétés de travail temporaire ou de portage, coopératives d'activité et d'emploi) ou ne pas être salariés du tout (travailleurs indépendants, franchisés, retraités, etc.). Tous peuvent en outre avoir des modalités de travail différentes (à temps complet, partiel, partagé, limité par la mission ou le projet, dans les locaux de l'entreprise, à domicile, dans des tiers-lieux, en mobilité, itinérants, externalisés, etc.).

Le recours à du personnel extérieur n'a rien de nouveau, mais il tend à s'amplifier et à changer de nature, pour des missions plus qualifiées et plus longues. Ce phénomène a été en partie accéléré par la crise du Covid qui a conduit certains travailleurs à remettre en question leur rapport au travail entraînant de nombreuses mobilités et reconversions. Ainsi que l'analyse Bernard Gazier, économiste du travail<sup>1</sup>, « *Gérer la diversité des formes d'emploi ou les variétés contractuelles dans le travail a toujours existé dans les organisations. Ainsi dans un ouvrage paru dès 1982, Jacques Freyssinet<sup>2</sup> décrivait comment les grandes entreprises mettent en place une gestion unifiée de formes d'emplois différenciées, dont une partie est sécurisée (les CDI) quand l'autre est instable et précaire (CDD, intérim). La nouveauté aujourd'hui tient au fait que ces communautés sont atomisées, individualisées, ductiles. Il s'agit alors d'animer un existant ouvert sur l'extérieur et d'accompagner son évolution. Le collectif n'a pas disparu, il se transforme et devient collectif de nécessités contingentes.* » La question qui se pose alors aux entreprises est : comment réussir à fédérer et engager au sein d'un projet collectif des communautés de travailleurs à statuts multiples et à la loyauté variable ?

## LE RECOURS À DU PERSONNEL EXTÉRIEUR QUALIFIÉ : UN PHÉNOMÈNE QUI S'AMPLIFIE

Les entreprises semblent recourir toujours davantage à du personnel extérieur. Ainsi, 57 % des DRH/CEO/C-level interrogés par Cooptalis, une société de conseil RH, déclarent recourir à des freelances<sup>3</sup>, et 44 % ont augmenté ce nombre en 2021<sup>4</sup> (voir figure 1). Cette progression se constate aussi dans les bons résultats des plateformes de mise en relation entre freelances et donneurs d'ordre qui ont explosé depuis la crise du Covid. En 2021 et 2022, ces plateformes ont réussi plusieurs levées de fonds (Malt, LeHibou, Crème de la crème, Collective.work), preuve de la confiance des investisseurs dans la dynamique du marché des indépendants et dans l'accroissement des besoins des entreprises clientes.

Le phénomène « freelances » non seulement s'amplifie, mais il change aussi de nature. Aux États-Unis, une étude réalisée pour Upwork, la première plateforme de freelances au monde, intitulée « *Freelance Forward : 2021*<sup>5</sup> » relève une tendance à la progression du nombre de freelances hautement qualifiés : 53 % de tous les freelances de la plateforme ont fourni des services qualifiés, tels que la programmation informatique, le marketing et le conseil aux entreprises en 2021, contre 50 % en 2020. Dans le même temps, on observe un déclin de la part des diplômés du secondaire passée de 37 % en 2020 à 31 % en 2021. En 2021, la plateforme d'indépendants Malt a enregistré une hausse de 27 % des inscriptions sur ses métiers « historiques » : tech & data, design, marketing, content, etc. En France, une grande étude statistique<sup>6</sup> conduite en 2021 à partir de l'ensemble des données publiques disponibles (INSEE, URSSAF, DARES...), a permis de construire une cartographie du freelancing dans les métiers des

1. Entretien avec Bernard Gazier, réalisé le 15 février 2023.

2. Jacques Freyssinet, *Politiques d'emploi dans les grands groupes*, Presses Universitaires de Grenoble, 1982.

3. Dans la suite de cet article, les termes « freelance » et « travailleur indépendant » sont utilisés comme synonymes.

4. Cooptalis Studies, « Les entreprises intègrent durablement le freelancing », septembre 2021. Entretiens menés par sondage et au téléphone du 1<sup>er</sup> juillet au 10 septembre 2021, auprès de 526 entreprises DRH / CEO / C level. <https://www.anywr-group.com/blog/etude-freelancing-entreprise>

5. Étude menée auprès de 6 000 indépendants aux États-Unis. <https://itsocial.fr/enjeux-it/enjeux-metiers/ressources-humaines/deux-tiers-des-freelances-se-disent-optimistes-quant-a-leur-carriere-en-2022/>

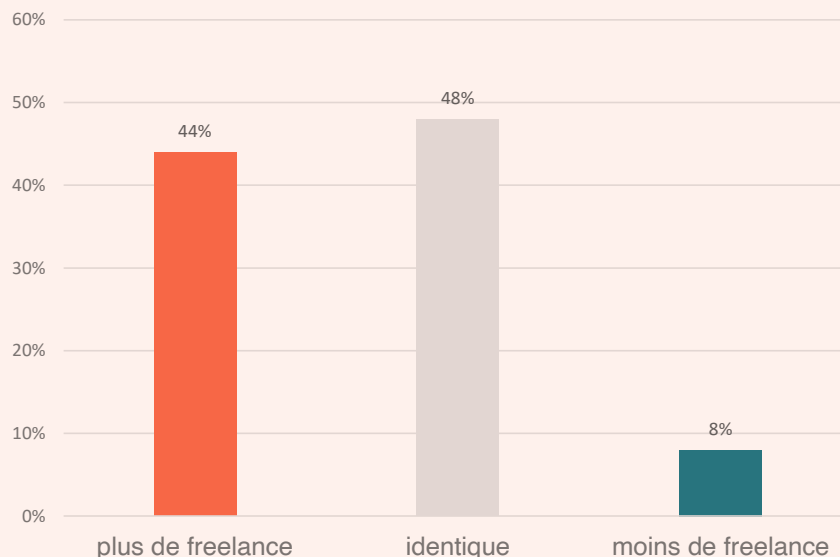
6. « Le Freelancing en France dans les métiers de prestations intellectuelles aux entreprises ». Étude statistique réalisée en 2021 par Datastorm, Groupe ENSAI-ENSAE, sous la direction scientifique de Stéphane Auray, professeur des Universités en économie. <https://landing.freelance.com/fr/etude-freelancing-france/>

prestations intellectuelles aux entreprises, selon cinq grandes familles : IT et ingénierie, finance et gestion, communication et marketing digital, design et création numérique. Elle indique une forte croissance du travail indépendant dans ces métiers : il y avait 588 000 consultants et experts indépendants en 2009, l'année de la création du statut d'auto-entrepreneur, ils étaient plus d'1 million en 2019, et selon les projections, ils devraient être 1,54 million en 2030. Le freelancing séduit de plus en plus les jeunes générations, mais aussi les cadres seniors pour qui il représente un choix de deuxième vie professionnelle, comme en témoigne un âge moyen des freelances de 45 ans, supérieur à celui des salariés (40 ans).

Non seulement les missions exercées par les freelances sont souvent plus qualifiées que par le passé, mais la durée des missions s'est également allongée : 43 % des entreprises interrogées par Cooptalis ont des contrats d'une durée de plusieurs mois avec les freelances. Les missions de longue durée peuvent ainsi devenir des « périodes d'essai » au terme desquelles l'entreprise peut espérer amener l'indépendant à devenir salarié. Encore faudrait-il qu'il le veuille ! Une étude de la plateforme Malt indiquait qu'en France, 68 % des indépendants ne souhaitent pas devenir salariés<sup>7</sup>.

Parmi les raisons qui poussent les entreprises à recourir à des prestataires extérieurs, on trouve un besoin d'expertises pointues ou rares, en urgence ou non. « *Plus que jamais, les freelances représentent une opportunité pour de nombreuses entreprises, avec moins de temps perdu à essayer*

## FIGURE 1 - QUELLE EST L'ÉVOLUTION DU NOMBRE DE FREELANCES DANS VOTRE ENTREPRISE ENTRE 2020 ET 2021 ?



Source : Cooptalis Studies. *Les entreprises intègrent durablement le freelancing* (2021).

7. Malt, BCG, Freelancing in Europe (2022). Étude, menée entre juillet et septembre 2021, auprès de 3 334 freelances français, espagnols et allemands travaillant via Malt.

de recruter un potentiel candidat », explique Audrey Baillet, directrice d'Izyfreelance<sup>8</sup>. Les difficultés de recrutement sur certains métiers en tension expliquent largement le recours aux freelances, notamment dans les métiers de l'IT<sup>9</sup> où l'on parle du mouvement des « Tech freelances ».

L'entreprise, confrontée à une surcharge d'activité ponctuelle ou à des projets éloignés de son cœur de métier, peut aussi vouloir recourir à des ressources externes pour éviter d'alourdir sa masse salariale dans un contexte d'incertitude. Comme le précise le responsable d'une start-up, filiale d'un grand groupe<sup>10</sup>, « si j'embauche quelqu'un, il risque d'être frustré parce que je n'aurai pas de quoi l'alimenter dans le temps ». Les organisations peuvent également recourir à des freelances lors d'une période de gel des embauches.

### Les difficultés de recrutement sur certains métiers en tension expliquent largement le recours aux freelances, notamment dans les métiers de l'IT.

Désormais, les grands groupes comme les start-ups recourent aux freelances – les uns pour ne pas bloquer leurs projets de croissance, notamment dans le numérique, les autres parce que leurs coûts sont sous pression –, et même les PME commencent à les intégrer comme une variable nécessaire à leur politique.

## DES SALARIÉS QUI DEVIENNENT FREELANCES ET DES FREELANCES, SALARIÉS

La période Covid et post-Covid a été propice à la remise en cause de son propre travail, entraînant un nombre accru de démissions et de

reconversions. Les salariés sont majoritairement à la recherche de meilleures conditions de travail dans un contexte de chômage faible et d'inflation, mais une fraction aspire aussi à plus de flexibilité et d'autonomie, ce qui peut occasionner des passages au freelancing. Aux États-Unis, l'étude Upwork précitée indiquait que 56 % des salariés envisageaient de travailler en freelances à l'avenir. Selon l'enquête Cooptalis déjà citée, 58 % des entreprises recourant au freelancing déclarent avoir eu des cas de salariés demandant à passer freelances, en gardant l'entreprise comme client principal. En sens inverse, elles sont 43 % avoir vu des freelances passer en salariat (voir figure 2).

Selon une enquête réalisée par l'Ifop pour Freelance.com de décembre 2022<sup>11</sup>, 25 % des 1 022 cadres du privé interrogés indiquent avoir déjà songé à démissionner de leur emploi pour travailler en freelance ; 45 % de ces personnes seraient intéressées par la possibilité de conserver leur emploi actuel à mi-temps et d'être freelance sur l'autre mi-temps. Enfin, un rapport de l'Institut Montaigne<sup>12</sup> montre que les indépendants sont en moyenne plus satisfaits de leur travail que les salariés du public ou du privé, avec un taux moyen de satisfaction de 7,6/10 contre 6,7/10 chez les salariés, et que 29 % des salariés pourraient envisager de devenir indépendants pour exercer le même métier. Kévin Bouchareb, directeur Future of Work chez Ubisoft, indique que cette bascule est déjà une réalité pour les profils de développeurs : « Nombre d'entre eux ont déjà un rapport plus transactionnel au travail et l'accès au marché indépendant est plus simple pour eux. On voit régulièrement sur le marché des développeurs passer du salariat à l'indépendance parce qu'ils considèrent la subordination trop lourde, veulent plus de liberté, veulent pouvoir travailler de partout, y compris pouvoir changer de pays. Parfois, ils gardent même leur ancien employeur comme client principal.<sup>13</sup> »

8. Table ronde Cooptalis, 14 septembre 2021, en lien avec l'étude « Les entreprises intègrent durablement le freelancing », septembre 2021.

9. « Zoom sur le boom du freelancing dans l'informatique », *Forbes*, 10 novembre 2022.

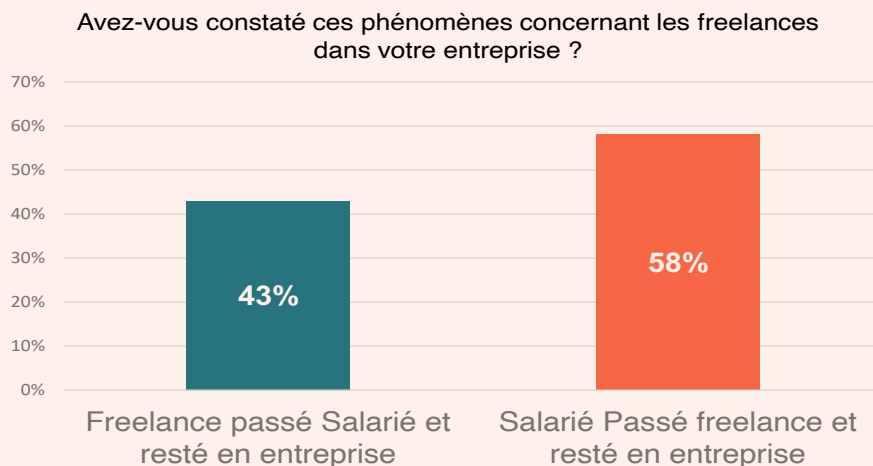
10. Entretien réalisé le 8 février 2023.

11. Baromètre « Les cadres du privé et les nouvelles formes de travail - Vague 5 », décembre 2022, Ifop pour Freelance.com, décembre 2022.

12. Bertrand Martinot et Lisa Thomas-Darbois (dir.), « Les Français au travail : dépasser les idées reçues », Institut Montaigne, février 2023.

13. Entretien avec Kévin Bouchareb réalisé le 24 février 2023.

## FIGURE 2 - LES PASSAGES SALARIÉ ↔ FREELANCE



Source : Cooptalis Studies. *Les entreprises intègrent durablement le freelancing* (2021).

Cette aspiration à plus de liberté se traduit par une croissance continue des créations de micro-entreprises (mais aussi de SAS et de SASU) : en 2022, en France, elles ont représenté 60 % des créations d'entreprises<sup>14</sup>. Ces créations ont augmenté dans les activités scientifiques et techniques et de services administratifs et de soutien, alors qu'elles ont décliné dans les activités de transport et de commerce qui avaient explosé pendant la crise sanitaire. On peut ici encore lire dans ces chiffres une tendance à une indépendance de plus en plus qualifiée.

### DES SALARIÉS AUX ATTENTES DE FREELANCES

De leur côté, ceux qui restent salariés ont, depuis la période Covid, des demandes qui ne sont pas si éloignées de celles des freelances. La flexibilité spatio-temporelle, comme réponse à la recherche d'un meilleur équilibre entre vie professionnelle et personnelle, semble être devenue un critère majeur pour rester (ou entrer) dans un poste, notamment chez les jeunes : 60 % des moins de 35 ans envisagent de changer d'emploi en raison d'un manque de flexibilité, contre 46 %

pour les autres<sup>15</sup>. Les salariés aspirent aussi à des fonctionnements moins verticaux fondés sur la confiance et accordant davantage d'espace à l'autonomie et à l'initiative.

Valérie Duburcq, directrice du domaine Transformation "Pratiques de Travail Collectives" chez Orange, note l'émergence de nouveaux éléments qui vont ajouter de la multifonctionnalité aux équipes. « Nous sentons dans les tendances une envie des salariés d'avoir une multi-activité – le *slashing* – soit au sein de la même entreprise soit au sein de plusieurs. On voit de plus en plus, chez les jeunes mais chez les autres aussi, un rapport au travail, un lien avec l'entreprise, qui est en train de changer. Avant, il était admis que son travail se passait au sein d'une même entreprise. Aujourd'hui, on veut couper son temps entre plusieurs activités et plusieurs entreprises<sup>16</sup>. » Et Christophe Roblin, consultant en *change management* chez Orange, ajoute que le rapport au travail varie d'une personne à l'autre, notamment en fonction de son âge : « À certaines phases de sa carrière professionnelle, on évolue dans le rapport à son entreprise et à ses sources d'épanouissement – on a envie de respiration et d'inspiration extérieures. Cette envie est d'autant plus d'actualité que le télétravail a introduit plus de flexibilité. »

14. Insee Première, n°1936, 6 février 2023.

15. « Les actifs et les conditions de travail flexibles » (2022). Enquête Opinion Way pour Slack menée en octobre 2021 auprès de 1075 actifs. Voir aussi Suzy Canivenc, *Repère Futurs du Travail*, n°12, Génération Zèbre, février 2023.

16. Entretien avec Valérie Duburcq et Christophe Roblin réalisé le 3 février 2023.

**« Nous sentons dans les tendances une envie des salariés d'avoir une multi-activité - le slashing - soit au sein de la même entreprise soit au sein de plusieurs. »**

Les priorités des salariés changent au cours du temps, nécessitant une gestion des personnes de plus en plus individualisée pour prendre en compte la variabilité des demandes, selon l'âge, le genre, les lieux d'habitation, le parcours de vie, la parentalité, etc. Benoît Serre, DRH de L'Oréal, note « une très forte attente d'individualisation de la relation employeur-employé, exprimée notamment par les plus jeunes<sup>17</sup> » et établit un lien avec le numérique et les réseaux sociaux qui favorisent des relations individualisées et « désintermédiées », là où l'entreprise propose majoritairement « un environnement professionnel collectivisé ».

Les demandes et aspirations des personnels internes et externes se rapprochent donc, et les frontières entre les deux deviennent poreuses et ductiles. Comment dès lors animer ce creuset d'individus multi-statuts avec toute leur variété mais aussi leurs ressemblances ? Valérie Duburcq s'interroge : « Comment maintenir un esprit collectif de travail avec autant de variables diverses ? »

## DES POROSITÉS DE TRAITEMENT ENTRE LES DIFFÉRENTS STATUTS

Cette porosité des attentes conduit certaines entreprises à tenter de rapprocher les modalités de traitement entre salariés et personnels extérieurs. Comme l'explique cette dirigeante dans l'IT, « Nous travaillons avec des indépendants. Certains sont d'anciens salariés qui ont voulu ce statut. D'autres ont toujours été indépendants et veulent le rester. D'autres sont des

retraités qui veulent arrondir leurs fins de mois. Leurs compétences nous intéressent et nous contractons avec eux. Ils sont autant qu'ils le souhaitent libres de travailler pour d'autres sociétés. Ce volant d'indépendants nous permet d'éviter les problèmes en cas de baisse d'activité. Mais qu'ils soient salariés ou indépendants, ils représentent l'entreprise, ils interviennent sous l'ombrelle de l'entreprise. J'aimerais pouvoir mieux les associer à la vie de la firme<sup>18</sup> ». Oui, mais comment ?

### DEMAIN, DES FREELANCES (QUASIMENT) TRAITÉS COMME DES SALARIÉS...

Traditionnellement, les systèmes RH étaient concentrés sur les salariés de l'entreprise. La DRH s'intéressait aux employés mais pas à la communauté des travailleurs, encore moins à leur potentiel d'embauche... Demain, les responsables RH vont être amenés à ouvrir leur champ de vision. Lors d'un exercice de prospective sur l'évolution de leur métier d'ici à 2030<sup>19</sup>, les RRH ont décrit « un monde où les “ressources humaines”, les “people” ne se trouveraient pas uniquement à l'intérieur de l'entreprise, mais constitueraient une constellation de personnes qui y seraient plus ou moins intégrées [...] la fonction RH ne gère plus une équipe homogène mais des parties prenantes de statuts et d'ancrages géographiques divers. Salariés, télé-travailleurs, “slasheurs”, membres de la société civile : la RH anime en 2030 un collectif plus hétérogène qu'aujourd'hui et agit en facilitateur ».

**Dans le cadre légal français, trop de proximité de traitement pourrait être interprété comme la manifestation d'un lien de subordination pouvant amener à une requalification des contrats commerciaux en contrats de travail.**

17. Benoît Serre, « Après la raison d'être, la raison de venir ? », École de Paris du management, séminaire Vie des affaires, 10 décembre 2021.

18. Cité in ZIES, *Autonomie, responsabilité, solidarité. Comment moderniser les relations professionnelles ?* Les Ozalids d'Humensis, 2020.

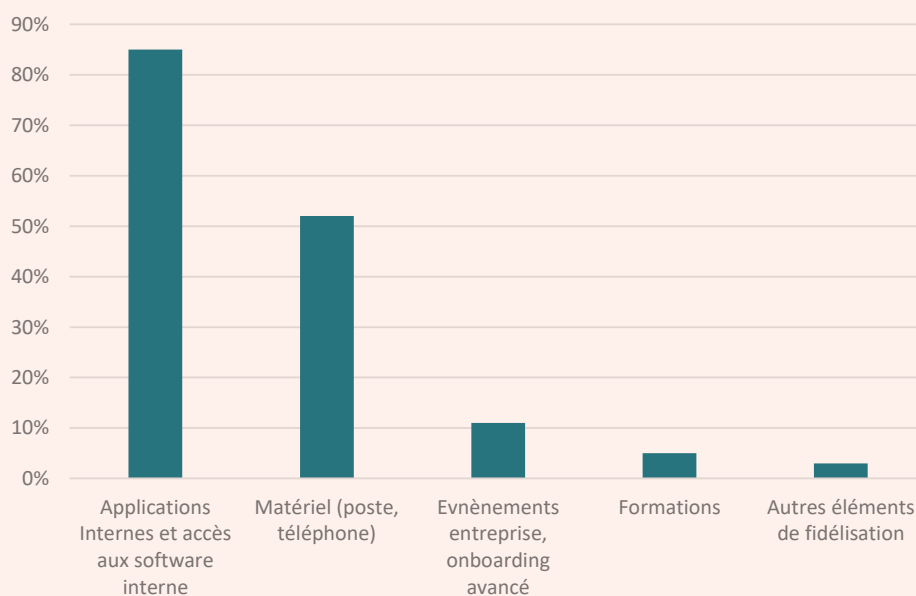
19. Institut de l'Entreprise, *L'Entreprise Full-RSE : De la prospective à la pratique, la vision des professionnels*, avec la Fnege et PwC, juin 2022.

Face à cette « constellation » actuelle ou future, les entreprises ont le choix soit de continuer à ne rien faire de particulier à l'égard des indépendants, soit de développer une politique spécifique pour eux, soit d'avancer vers des politiques plus intégratives. L'un des principaux freins réside dans la contrainte de ne pas créer de confusion entre freelances et salariés. En effet, dans le cadre légal français, trop de proximité de traitement pourrait être interprété comme la manifestation d'un lien de subordination pouvant amener à une requalification des contrats commerciaux en contrats de travail. Cette situation agit comme un épouvantail, incitant les entreprises à la prudence. Selon Cooptalis, rares sont les entreprises qui proposent aux indépendants des éléments autres que le matériel et les logiciels nécessaires à leur travail (voir figure 3). Une étude internationale de 2018<sup>20</sup> pointait déjà les risques associés à cette absence de proactivité : « Dans la mesure où les entreprises font travailler de plus en plus de personnel indépendant, elles doivent s'assurer

que leurs politiques RH soient constamment adaptées aux besoins de ces nouveaux effectifs [...]. Actuellement, trop d'entreprises adoptent une approche réactive ou *ad hoc* de l'économie à la tâche, ce qui s'avérera préjudiciable à long terme. [...] La nature des effectifs change de jour en jour, et les politiques d'hier ne suffiront plus. »

Il existe toutefois des entreprises pionnières qui avancent dans cette direction, car la pression sur les ressources est telle qu'elles considèrent ne pas avoir le choix : 22 % des décideurs interrogés par Alliancy, un média spécialisé dans le numérique, indiquent ainsi que, parmi les sujets portant sur le futur du travail, l'un des premiers concerne une meilleure intégration des freelances et des collaborateurs extérieurs<sup>21</sup>. Ces entreprises mettent alors en place des solutions pour les indépendants qui ne sont pas très éloignées des processus RH classiques : recrutement, intégration, évaluation, bonus de rémunération...

**FIGURE 3 - ÉLÉMENTS DE LA POLITIQUE RH PROPOSÉS AUX FREELANCES**



Source : Cooptalis Studies. *Les entreprises intègrent durablement le freelancing* (2021).

20. Enquête SD Worx et AMS (Antwerp Management School) sur un échantillon représentatif de 1 074 employeurs, et un échantillon représentatif de 1 874 travailleurs indépendants dans les cinq pays suivants : Allemagne, Belgique, France, Pays-Bas et Royaume-Uni, 2018.

21. Alliancy, « Étude Futur du travail 2023 », sur la base d'un questionnaire envoyé à une centaine de décideurs français de start-ups, ETI et grandes entreprises (décembre 2022).

## **Parmi les sujets portant sur le futur du travail, l'un des premiers concerne une meilleure intégration des freelances et des collaborateurs extérieurs.**

Ainsi, Theodo<sup>22</sup> a développé un pool d'indépendants pour répondre aux besoins de flexibilité de ses clients et pour démarrer plus rapidement leurs projets. Les freelances sont sélectionnés selon un processus calqué sur celui du recrutement des collaborateurs de l'entreprise pour s'assurer que leurs compétences techniques et leurs qualités relationnelles soient au même niveau de qualité. Leur *onboarding* est également soigné.

Chez Leroy Merlin, une véritable politique d'attraction et d'intégration des freelances est mise en place. « *Le sujet des prestataires freelance prend de plus en plus d'importance. Nous avons une obligation de changer de mindset pour attirer, recruter et fidéliser des freelances qui sont de plus en plus sélectifs. Nous avons mis en place un processus de recrutement collectif dans lequel les équipes échangent directement et en toute transparence avec eux, pour leur présenter les challenges techniques et la culture d'entreprise. Et pour favoriser l'implication des freelances dans les projets, nous misons sur leur responsabilisation*<sup>23</sup> » explique Michael Kusper, responsable des solutions digitales du domaine Plateforme des Services chez Leroy Merlin.

De nouveaux rôles apparaissent dans les entreprises, tels que le *Chief Freelance Officer* : « À la croisée des chemins entre le DRH et le directeur des achats, [...] il aura à cœur de créer un vivier de talents dans lesquels l'entreprise pourra piocher en fonction d'un système de notation interne de l'ensemble de ces freelances, en croisant les retours d'expérience des équipes qui travaillent en direct avec le travailleur indépendant.<sup>24</sup> ».

Au-delà du recrutement, la reconnaissance de leur travail, l'attention portée à leurs conditions de travail ou à leur évolution professionnelle peuvent faire l'objet de politiques. Comme l'explique Bernard Gazier, « *indépendamment de la diversité des formes contractuelles, il faut penser aux carrières et aux mobilités. L'absence d'anticipation risque de transformer les travailleurs indépendants en mercenaires* ». Certaines entreprises, qui se qualifient d'entreprises étendues ou élargies, prônent de passer de l'expérience salariés à l'expérience collaborateurs. « Plus les entreprises deviendront des "hubs" où collaborent des salarié·e·s, des consultant·e·s et des freelances, plus elles se structureront pour animer ces différents viviers, plus elles leur dédieront des processus RH en interne.<sup>25</sup> »

Pour Kévin Bouchareb, qui réfléchit au futur du travail, « *la création d'une troisième voie entre l'entrepreneuriat et le salariat paraît indispensable* ». Selon lui, « *on voit apparaître des initiatives dans un certain nombre d'entreprises visant à créer un corpus de règles de gestion pour mieux accueillir la flexibilité contractuelle, et mieux l'encadrer. Il existe même des projets visant à créer des systèmes d'information où les prestataires seraient référencés, où il y aurait une trace de la qualité (ou non-qualité) de la relation, où leur performance serait évaluée pour capitaliser sur le temps long et fidéliser les prestataires.* » Cela pourrait passer, poursuit-il, « *par un système de bonus, au-delà du montant prévu dans le cadre de la transaction, quand les attentes sont dépassées* ».

**« On voit apparaître des initiatives dans un certain nombre d'entreprises visant à créer un corpus de règles de gestion pour mieux accueillir la flexibilité contractuelle, et mieux l'encadrer. »**

22. Cabinet de conseil IT. Entretien avec Lou Mascapè réalisé le 15 février 2023.

23. Table ronde Cooptalis, 14 septembre 2021 en lien avec l'étude « Les entreprises intègrent durablement le freelancing », septembre 2021.

24. Fanny Barbier, Bernard Masingue, Carine Chavarochette, *Diversification des contrats (la suite)*. Pour une DRH stratégie de toutes les mains d'œuvre, Entreprise&Personnel, 2018.

25. Welcome to the Jungle, « Manager un freelance vs un salarié : comment trouver le bon équilibre ? », 19 janvier 2023 [www.welcometothejungle.com/fr/articles/ebook-tendances-manager-freelance](http://www.welcometothejungle.com/fr/articles/ebook-tendances-manager-freelance)



## ... ET DES SALARIÉS COMME DES FREELANCES

À l'égard des salariés, le mouvement est symétrique. Pour éviter les risques d'hémorragie vers l'indépendance, les entreprises esquissent plusieurs chemins. « *Étant donné la quantité de salariés qui proposent de démissionner, j'ai monté une présentation destinée à montrer les différences entre les deux régimes et notamment leur faire prendre conscience que le chiffre d'affaires n'est pas du salaire ; sans compter la précarité du statut d'indépendant – mais pour les jeunes, la précarité est une notion à la fois floue et pas intégrée : ils n'imaginent de toute façon pas rester longtemps chez le même employeur* » explique le responsable d'une start-up filiale d'un grand groupe, en charge d'y diffuser la culture digitale.

De manière proactive, certaines entreprises vont à la rencontre des attentes des salariés et des indépendants, en leur offrant les moyens de mixer les statuts. Il s'agit d'autoriser, voire d'encourager, la polyactivité, le slashing ou l'intraprenariat. Cette polyactivité peut être interne, quand une personne occupe plusieurs rôles différents au sein de la même entreprise, ou externe entre plusieurs entreprises. « *Avoir plusieurs casquettes fait partie de la culture de Theodo qui veut que les gens puissent être libres, explique Lou Mascapè, Program Director. Cela favorise l'épanouissement, permet de tester autre chose et potentiellement de se découvrir une passion. Ainsi quelqu'un pourra être à 4/5<sup>e</sup> de son temps développeur et à 1/5<sup>e</sup> en charge du recrutement ou de la marque employeur.* »

Le cabinet d'audit et de conseil Mazars France va encore plus loin. « *10 % des 4 000 salariés sont aussi freelances : ce sont des slashers indépendants qui veulent eux-mêmes choisir leurs missions et travailler pour qui ils veulent, comme ils veulent, quand ils veulent. Nous développons l'intrapreneuriat et autorisons la multi-activité, en prévoyant le cumul d'emplois par une clause dans nos contrats de travail, à condition que cela ne pose pas de problème concurrentiel, bien sûr* » indique Mathilde Le Coz, DRH de Mazars<sup>26</sup>.

De façon générale, toutes les mesures qui vont dans le sens de la flexibilité, de la mobilité, de la fluidité et du développement des compétences peuvent jouer un rôle pour contrer l'attrition du salariat, mais aussi pour attirer et fidéliser les meilleurs indépendants et, qui sait, les faire basculer vers une part de salariat.

## ANIMER DES COMMUNAUTÉS POLYMORPHES : FREINS, OPPORTUNITÉS ET PISTES D'ACTION

Animer des communautés de profils et statuts différents implique de prendre en compte les risques liés au code du travail, ainsi que des paramètres liés à la culture d'entreprise, voire à la culture de différents métiers/services, et d'aider les managers à intégrer cette nouvelle réalité qui n'est pas toujours confortable pour eux. Les freins restent donc encore nombreux, mais l'opportunité de stimuler l'intelligence collective et de décloisonner l'entreprise via la mixité des équipes est aussi de mieux en mieux perçue.

### LES RISQUES LIÉS À LA REQUALIFICATION DES CONTRATS

Le droit du travail est conçu pour protéger les personnes contre le risque d'une indépendance qui serait fictionnelle (juridiquement indépendant, mais dépendant économiquement), c'est-à-dire dissimulant une subordination économique privée des avantages liés au salariat (protection sociale, formation, congés payés, etc.). Les débats ont été très vifs concernant la réalité du travail indépendant dans les plateformes numériques, conduisant à plusieurs cas de requalifications du contrat commercial en contrat de travail (Uber, Take Eat Easy). Mais la possibilité de requalification des « faux indépendants » en salariés n'est en rien réservée

26. « Comment trouver le bon équilibre entre individualités et collectif au travail ? », *Courrier Cadres*, 1<sup>er</sup> février 2023.

à ces plateformes de services aux particuliers, ce qui incite les entreprises à une certaine vigilance en la matière.

Les pratiques à la limite du droit et sous le radar sont fréquentes. Pour autant, rester dans la sécurisation juridique maximum – qui peut aller jusqu'à séparer physiquement les prestataires des salariés internes, ne pas leur donner la même adresse e-mail, les exclure des espaces numériques de travail collaboratif ou de la participation aux *afterworks* – n'est plus une option pour beaucoup. « *Mon prédécesseur différenciait les modes de communication et séparait les rites entre les salariés et les autres. Cela créait un décalage, presque une schizophrénie. J'ai décidé de changer cela : désormais, l'ensemble des gens sont considérés comme faisant partie d'une même équipe* » témoigne un dirigeant qui a décidé d'ignorer le risque juridique<sup>27</sup>.

***Rester dans la sécurisation juridique maximum – qui peut aller jusqu'à séparer physiquement les prestataires des salariés internes, ne pas leur donner la même adresse e-mail, les exclure des espaces numériques de travail collaboratif ou de la participation aux afterworks – n'est plus une option pour beaucoup.***

## **DES FREINS LIÉS À LA CULTURE D'ENTREPRISE ET AU MANAGEMENT**

Certaines cultures d'entreprise érigent des barrières difficiles à abattre entre « eux » et « nous », ce qui perpétue l'idée d'une entreprise inéquitable et à plusieurs vitesses. Ainsi qu'en témoigne Marie, en portage salarial dans une entreprise, « *Le fait que j'ai un contrat de portage salarial joue sur mon rapport à l'entreprise. On me fait*

*sentir que je n'en fais pas partie. Même si je suis intégrée dans un projet, mes droits sont différents de ceux des salariés (par exemple, je ne vais pas à la cantine, parce que le prix double pour les non-salariés). Je ne sais pas à qui m'adresser pour une question précise entre la personne de la société de portage, ma n+1 ou la personne qui paie mes factures*<sup>28</sup>. »

***« Le fait que j'ai un contrat de portage salarial joue sur mon rapport à l'entreprise. On me fait sentir que je n'en fais pas partie. »***

Parmi ces freins culturels, Valérie Duburcq et Christophe Roblin chez Orange précisent que l'idée même d'une multi-activité interentreprises devra faire son chemin pour certains métiers : « *partager un DRH avec trois autres entreprises par exemple semble difficilement envisageable aujourd'hui !* »

En revanche, les équipes mixtes sont très courantes dans la plupart des DSI, traditionnellement grosses consommatrices de ressources humaines externes. Pendant longtemps, il s'agissait surtout d'externes salariés d'ESN<sup>29</sup>. Mais aujourd'hui, avec l'extension des sujets à traiter et l'accélération technologique, elles ont également recours à de nombreux freelances. Le problème de la confiance et de la confidentialité se pose néanmoins : entre des externes salariés d'une ESN, elle-même liée à l'entreprise par des contrats de confidentialité et une longévité partenariale, et un freelance embauché via une plateforme numérique, le niveau de confiance ne sera pas le même.

De même, quand les managers de l'entreprise ont une culture du présentéisme et du management à vue, il paraît beaucoup plus difficile de les faire travailler avec des freelances, sauf si ceux-ci sont localisés sur place. Sur ce dernier point toutefois, le travail à distance issu de la

27. Cité in ZIES, *Autonomie, responsabilité, solidarité. Comment moderniser les relations professionnelles ?* Les Ozalids d'Humensis, 2020.

28. Cité in Fanny Barbier, Bernard Masingue, Carine Chavarochette, *op. cit.* p. 18

29. Entreprise de services numériques. Nouveau nom donné aux anciennes SSI.

période Covid a mis les salariés et les freelances quasiment sur le même plan. « Physiquement, les prestataires ne sont pas plus “externes” que les salariés en télétravail<sup>30</sup> ». L'enjeu de l'évolution du management concerne donc tous les travailleurs, indépendamment de leur statut.

Certains managers soulignent aussi qu'il est compliqué d'interagir avec les freelances. Du point de vue du manager, le coût d'information et de coordination est important pour mettre à niveau les freelances sur les process et les standards de l'entreprise ainsi que sur l'évolution d'un projet lorsque par exemple celui-ci est fragmenté et que le freelance n'intervient ponctuellement qu'à quelques étapes. « *C'est chronophage et encore plus fatigant pour les chefs de projet* » indique un manager d'équipe dans un cabinet conseil spécialisé en transformation numérique.

Paradoxalement, plusieurs de ces objections pourraient être levées si les freelances étaient justement mieux intégrés et mieux fidélisés à l'entreprise.

## AIDER LES MANAGERS À ENDOSSER LE RÔLE D'ANIMATEURS DE COMMUNAUTÉS

Le rôle d'animateur de communautés multi-statuts est délicat pour les managers. Comme le rapporte Odile, manager opérationnel d'une équipe : « *Comment je fais pour gérer une équipe composée de gens que je ne choisis pas parce qu'ils sont envoyés par une entreprise prestataire, de freelances difficiles à cadrer et de CDD qui ne s'investissent pas ?*<sup>31</sup> » Ils auront besoin d'accompagnement pour s'y sentir à l'aise, même si cette évolution s'inscrit dans un mouvement de transformation managériale déjà bien entamé et récemment accéléré par la crise sanitaire et le développement du travail hybride – la diversité des statuts au sein des collectifs de travail pouvant précisément être considérée comme une des facettes de cette hybridité. « Depuis une grande partie des années 2010, le sentiment que la digitalisation imposait une transformation

culturelle avait conduit à déployer de nouveaux modes de fonctionnement, faisant davantage appel à la confiance envers les équipes et les individus<sup>32</sup>. »

Pour le manager d'une équipe de travailleurs à statuts multiples, « *le maître-mot est le lâcher prise*, explique le responsable de la start-up digitale. *Ce qui implique un devoir de prudence, une vision claire de ce qui est dans le droit et de ce qui n'y est pas ; et en même temps, il doit faire en sorte que les gens le sentent le moins possible.* » Une solution préconisée par cet interlocuteur consisterait à distinguer les deux rôles : celui de responsable hiérarchique d'une équipe de salariés et celui d'animateur d'une équipe élargie. Cela passe, par exemple, par le fait d'éviter d'éditer un organigramme qui montrerait l'existence de liens hiérarchiques et de développer des logiques de cercles et de communautés plutôt que de pyramide. « *Il ne s'agit pas d'une évolution qui verrait disparaître l'organisation de l'entreprise ou le manager, mais d'une superposition de deux modes de fonctionnement qui répondent à des besoins différents.* »

## Une solution consisterait à distinguer deux rôles : celui de responsable hiérarchique d'une équipe de salariés et celui d'animateur d'une équipe élargie.

Ces évolutions de posture attendues des managers ne passeront pas uniquement par des formations. Comme le prévoit Christophe Roblin chez Orange, « *nous allons avoir une période de transition, avec des formes d'accompagnement pour aller vers “le manager des années 2030”. Il faudra accompagner les managers avant de leur lâcher la main. On pourrait imaginer créer des métiers tampon qui vont apparaître puis disparaître, pour accompagner cette mutation des collectifs. Une option qui ne sera pas à la portée de toutes les entreprises.* »

30. « Zoom sur le boom du freelancing dans l'informatique », *Forbes*, 10 novembre 2022

31. Cité in Fanny Barbier, Bernard Masingue, Carine Chavarochette, *op. cit.* p. 65.

32. Pascal Ughetto, *Manager le nouveau collaborateur, manager de nouvelles situations de travail*, Entreprise&Personnel, août 2022.

Pour prolonger cette idée, Valérie Duburcq dresse un parallèle avec une expérimentation menée chez Orange : « *Le manager devrait pouvoir s'appuyer sur les différentes compétences au sein de son équipe. Il y a différents rôles qui pourraient être distribués sur plusieurs personnes, à l'image de ce qui a été expérimenté à la Villa Bonne Nouvelle, avec une personne dévolue à l'animation et à la création d'un collectif* » (voir encadré).

se retrouve davantage dans une posture d'accompagnement, plus que de commande et de contrôle classique. »

Magali Lahourcade-Siccardi,  
Feel Good Manager de  
la Villa Bonne Nouvelle<sup>34</sup>.

## L'ESPRIT DE LA VILLA BONNE NOUVELLE

La Villa Bonne Nouvelle est un espace dit de *corpworking*<sup>33</sup> qui, entre 2014 et 2022, a accueilli une soixantaine de participants internes et externes (équipes d'Orange, start-uppers et freelances), pour une saison de 9 à 12 mois. Son objectif était d'expérimenter de nouvelles pratiques managériales et collaboratives.

« Nous avons d'abord fait le constat que sans collectif fort, il n'y a pas de collaboration possible. Nous coconstruisons donc toute notre démarche avec la communauté de nos résidents, nous favorisons les méthodes agiles, le design thinking et l'intelligence collective, afin que chacun se sente impliqué dans le projet collectif de l'espace. Naturellement, cela favorise l'émergence de méthodes de management différentes, car la voix de tout le monde est prise en compte, et les managers se retrouvent au même niveau que leurs équipes et travaillent physiquement parmi eux. Il n'y a plus de réunions sauf de brainstorming, et on échange moins d'e-mails. De fait, le manager

Pour Kévin Bouchareb, il est nécessaire de changer la représentation que l'on a des managers. « *On les a vus indispensables pendant le Covid. Continuer à les considérer comme des super-héros qui doivent avoir réponse à tout et sur qui on fait reposer la solution à tous les problèmes, va les mettre en difficulté, en les contraignant à cacher la réalité ou leur vulnérabilité. Ce que l'on fait peser sur eux – être un GO du Club Med qui crée des événements pour réunir ses équipes, gérer le reporting, être un super-expert... – ne tient pas dans un agenda humain.* »

Leur faciliter la tâche, les accompagner dans leur rôle d'animateur, de coach, leur faire prendre conscience qu'ils peuvent demander de l'aide, est une mission qui revient presque naturellement aux directions des ressources humaines. Ce sont elles qui peuvent mettre en garde les managers sur la distinction à maintenir entre salariés et prestataires, mais aussi sur l'importance de créer des relations de qualité au sein de communautés dont la finalité reste bien d'apporter une contribution à la performance économique de l'entreprise. Comme le rappelle Valérie Duburcq, « *ce qui fédère un collectif, c'est le but après lequel il court, les étapes à franchir pour y parvenir. Peu importe le statut ou l'employeur* ».

## UNE OPPORTUNITÉ DE STIMULER ET DÉVELOPPER L'INTELLIGENCE COLLECTIVE :

Les entreprises les plus avancées voient dans cette évolution vers une mixité des équipes une réelle opportunité qui va plus loin que le seul accès aux compétences ou le bénéfice d'une

33. Contraction de « corporation » et de « co-working ». Un tiers-lieu géré exclusivement par une entreprise.

34. <https://www.orange-business.com/fr/magazine/villa-bonne-nouvelle-les-collaborateurs-s-adonnent-au-corpworking>

flexibilisation de la main d'œuvre. Travailler en communautés polymorphes permet de stimuler l'intelligence collective à travers des facteurs tels que la diversité des points de vue (ouverture), l'indépendance d'esprit (*versus* le conformisme de groupe et la crainte de dire ce qu'on pense) et la décentralisation (agréger par frottement les différents points de vue plutôt que de laisser une autorité supérieure décider)<sup>35</sup>. Autant d'éléments qui peuvent venir directement contribuer à la performance des équipes et des organisations ainsi qu'à la transformation de l'état d'esprit à laquelle beaucoup de grandes entreprises aspirent.

## VERS UNE ENTREPRISE HUB ?

Les collectifs de travail seront de plus en plus composés de membres aux statuts juridiques divers et aux liens plus ou moins étroits ou distendus avec l'organisation. L'entreprise est à la fois un employeur et un acheteur de prestations, mais dans les deux cas, sa finalité est d'attirer et de retenir des travailleurs compétents et investis, dont les attentes, nous l'avons vu, tendent à se rapprocher. Si l'entreprise ne veut pas devenir un simple nœud de contrats atomisés, elle doit réussir à maintenir l'adhésion à un projet collectif qui devra être animé d'une façon qui reste en partie à inventer. Les

contours d'un modèle d'entreprise « hub » ou entreprise « élastique », accueillante à tous les statuts, favorisant l'appartenance à la communauté de travail, à la recherche d'un équilibre entre compétences internalisées et externalisées, entre souplesse et adhésion au projet collectif, sont bien esquissés. Toutefois, si un tel modèle a souvent été évoqué dans la littérature sous le nom d'« entreprise étendue », il n'en est encore qu'à ses prémises. Les freins restent encore nombreux dans les esprits comme dans les relations sociales professionnelles. Il se construit pour l'heure en tâtonnant et par touches.

*L'entreprise est à la fois un employeur et un acheteur de prestations, mais dans les deux cas, sa finalité est d'attirer et de retenir des travailleurs compétents et investis, dont les attentes tendent à se rapprocher.*

35. James Surowiecki, *La Sagesse des foules (The Wisdom of Crowds, 2004)*, Paris, Éditions Jean-Claude Lattès, 2008.

## EN COMPLÉMENT



## LES MÉCÈNES DE LA CHAIRE FIT<sup>2</sup>



## CONTACT

**CHAIRE FIT<sup>2</sup>**  
Futurs de l'Industrie et du Travail :  
Formation - Innovation - Territoires  
Mines ParisTech

60 bd Saint-Michel, 75006 Paris  
<https://www.chairefit2.org/>

