

Diversification des contrats de travail (la suite)

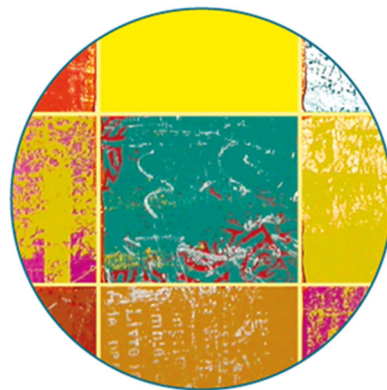
Pour une DRH stratège de toutes les mains-d'œuvre

Résumé

Fanny Barbier

Bernard Masingue

Carine Chavarochette



Une production Entreprise&Société

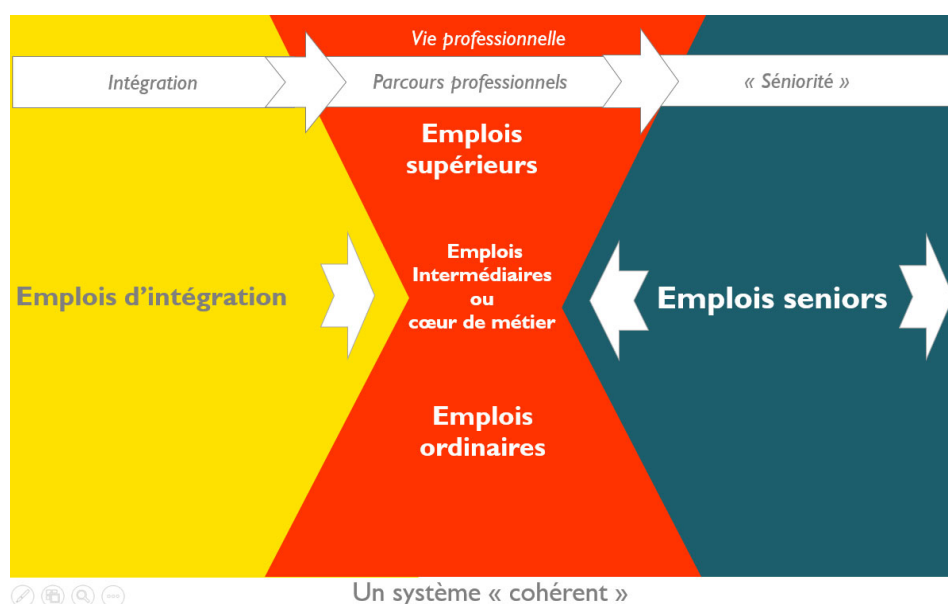
Les actifs ont appris à jongler avec les contrats et les statuts, pour les uns, avec facilité et félicité, pour les autres, la majorité, avec fatalisme.

Dans les entreprises, la diversification des contrats correspond à une diversification des décideurs, les DRH gardant la main sur les contrats de travail quand les centres de profit ou les directions des achats gèrent en direct freelances, prestataires, intérimaires quelquefois.

Au final, la fonction ressources humaines n'est-elle pas appelée à disparaître en tant que telle alors qu'elle pouvait penser assurée sa prérogative de gérer les recrutements de la main-d'œuvre¹ ?

Une précarité toujours plus importante

Ce système, que nous avons réussi à créer, ne multiplie-t-il pas les barrages à l'insertion durable, ne contracte-t-il pas toujours plus les effectifs, ne précarise-t-il pas les salariés dont les compétences sont devenues obsolètes, ne distingue-t-il pas les travailleurs pour réserver le meilleur aux plus qualifiés ? Dans le même temps, n'est-il pas obligé de confier à des prestataires extérieurs des missions stratégiques au risque de se retrouver à la merci de ceux que le CDI n'attire plus ?



¹ « Main d'œuvre : part du travail dans le prix de revient d'un objet fabriqué. » (Source CNRTL) C'est à ce titre que nous utilisons ce terme pour désigner, quel que soit leur statut, toutes les personnes qui travaillent dans l'entreprise.

Plusieurs raisons ont permis à cette situation de s'installer et de se consolider : l'évolution de l'économie et l'accompagnement de cette évolution par la transformation du droit du travail, mais aussi l'évolution des mentalités et des comportements qui ont fait leur le mot d'ordre d'agilité.

L'évolution des pratiques d'externalisation

- La sous-traitance : un renouvellement de la relation est-il possible ?
- Le micro-entrepreneuriat : ses mythes et ses limites
- La montée en puissance des tiers dans la relation de travail

L'intermédiation entre entreprise et travailleur devient protéiforme. Quelques exemples emblématiques :

1. Les agences d'emploi : volumétrie des salariés concernés, poids dans le débat public et réelle capacité de rénovation de la sécurisation des parcours professionnels.
2. Les sociétés de portage : développement et professionnalisation d'un *accommodement* pensé dans les années 80 par le milieu associatif pour maintenir dans le salariat des cadres seniors.
3. Les plateformes : modernité, croissance et innovations portées et diffusées auprès de leur écosystème. Tout reste à inventer !

L'entreprise, nœud de contrats ?

Les entreprises pourraient-elles ne plus recruter que des personnels en freelance gérés par des plateformes ? À la limite pourraient-elles se contenter de diviser le travail en tâches et d'optimiser la mise en relation entre offreurs et demandeurs ?

Sans atteindre cette extrémité, le système est-il viable pour les entreprises et les personnes au travail ? Dit autrement, est-il pérenne, peut-il continuer sans dommage dans les voies empruntées jusque-là,

correspondra-t-il encore longtemps aux évolutions prévues et prévisibles de la société ?

• Anciens et nouveaux modèles d'équilibre

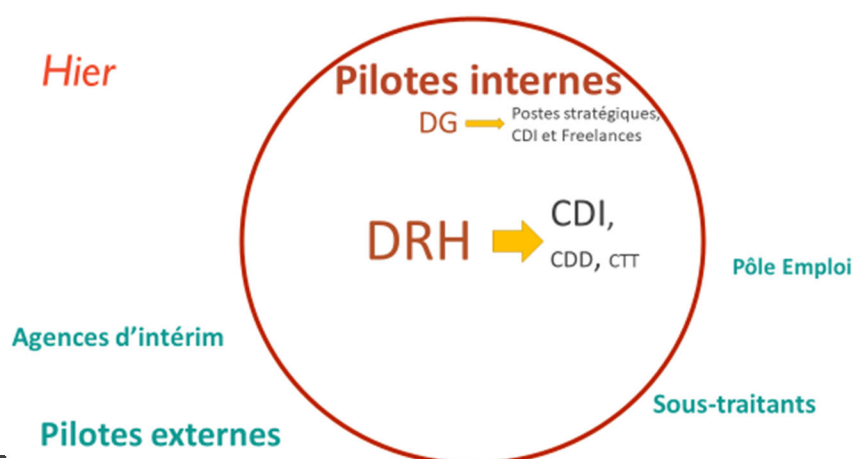
La diversification des contrats est devenue une composante intrinsèque de l'organisation des entreprises. Elle rebat les cartes des équilibres qui s'étaient installés entre les organisations et leurs salariés.

Il reste de vieux moteurs à prendre en compte dans la recherche de nouveaux équilibres :

- La corrélation entre qualité de l'emploi², productivité et capacité d'innovation ;
- Les attentes et les besoins des individus au travail formalisés dans le triptyque **liberté, sécurité, dignité**³.

La raison invoquée de la logique comptable dans l'administration de la main-d'œuvre au sein des organisations. Quelles sont ses forces, quels sont ses effets pervers ?

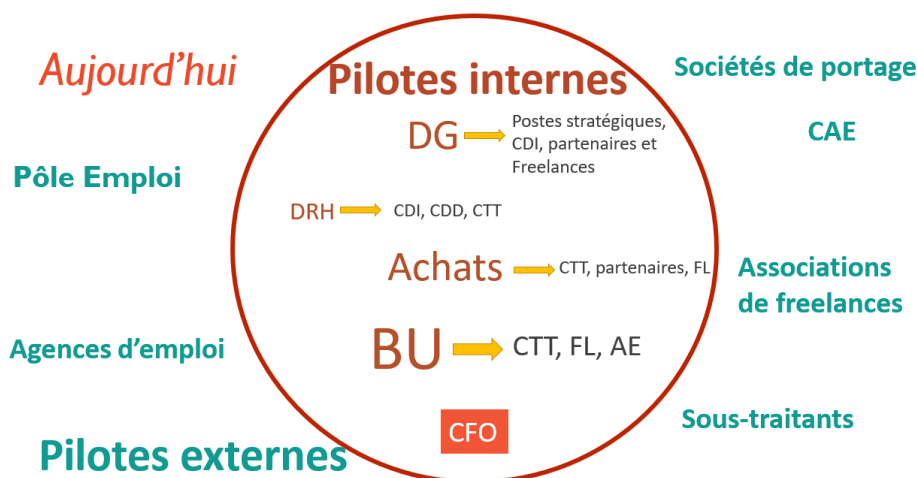
De nouveaux acteurs entrent dans le jeu aux prises avec les réalités du terrain ; les managers opérationnels revendiquent des marges de liberté dans la gestion de leurs équipes.



² La qualité de l'emploi est définie comme un concept multidimensionnel qui inclut la nature du contrat, le salaire, l'accès à la formation professionnelle, mais aussi les possibilités de conciliation entre vie professionnelle et vie familiale ou les conditions de travail.

³ Voir Chevallier, A., et Milza, A., (2017) *Le salariat, un modèle dépassé ?*, Presses des Mines, Les docs de la Fabrique.

Recentralisation de la gestion des embauches sur les emplois qualifiés et détournement des lieux de décision



NB : Apparition d'une nouvelle fonction : le Chief Freelance Officer

Manifeste : Pour une DRH stratégique de *toutes* les mains-d'œuvre

La question se pose de savoir si les directions de ressources humaines doivent nécessairement continuer à exister dans leurs formes actuelles ; ou, autre scénario, si elles doivent évoluer vers une administration des décisions prises par d'autres. **Trois pistes** semblent devoir être explorées pour ouvrir une troisième voie et développer les dimensions véritablement stratégiques de la fonction ressources humaines dans les entreprises.

Devenir le stratège de la productivité des mains-d'œuvre

Prendre en compte la diversification des signataires

Puisque le nombre des acteurs internes et externes se multiplie, il importe que chacun connaisse et remplisse son rôle. La DRH, en tant que pilote historique du développement des RH peut rester la mieux placée pour accompagner – et diriger – l’ensemble.

Il s’agit non pas de chercher à s’opposer à l’air du temps qui veut qu’une entreprise « bien gérée » sache externaliser et transformer sa masse salariale en achat de prestations extérieures, mais au contraire d’accompagner et de bonifier ces pratiques.

Il s’agit ici de démontrer la valeur ajoutée de la fonction ressources humaines dans sa dimension financière et sociale et d’affirmer ainsi à la fois son rôle de stratège de la productivité des mains-d’œuvre et en même temps son rôle d’opérateur du développement de l’employabilité interne et externe.

Cela signifie qu’elle donne les orientations sur la gestion de l’emploi afin de dépasser en la respectant la logique comptable du management ; qu’elle noue les alliances avec des partenaires externes comme les agences de l’emploi ou les plateformes de freelances sans oublier les partenaires de son territoire ; qu’elle se fasse reconnaître par les *business units* comme le prestataire de service RH – elle respecte leur marge de liberté et gère pour elles l’administration des contrats.

En retour, le rôle du management est d’être stratège de la productivité de ses équipes, tout en maîtrisant l’opération de leur adaptation à l’emploi.

Trouver les leviers pour animer de nouveaux corps sociaux

Prendre en compte la diversification des actifs

Étudier les évolutions du travail et des attentes que les personnes en ont, révèle de nouveaux leviers au nom desquels il est possible de construire

un pilotage moderne de toutes les ressources humaines qui travaillent dans une entreprise à un instant t. Ainsi, la compréhension du lien qui existe entre qualité du travail et productivité doit donner aux DRH des arguments pour dépasser la seule logique comptable et réinvestir la productivité du travail en modulant les critères qui composent les trois dimensions essentielles que chacun attend de son travail et qui s'expriment en termes de liberté, sécurité et dignité. Cette grille d'analyse est un outil idéal pour, en reconnaissant les nouvelles données du travail, faire vivre un corps social dans toutes ses diversités et animer des communautés professionnelles plus ou moins éphémères.

Une gestion quasi personnalisée des contrats devient possible, les personnels RH sont les mieux à même pour la réussir, y former le management et les partenaires sociaux. C'est avec eux que l'entreprise de demain saura gérer la diversification des attentes et besoins que chacun a de son travail.

La fonction RH sera d'autant plus en capacité de faire reconnaître sa valeur ajoutée qu'elle veillera à l'expertise de ses personnels, leur permettant de se déployer sur des terrains aussi divers que ceux de l'engagement, de la mobilisation, de la rétention et de l'attractivité de l'entreprise.

Dessiner un nouvel équilibre entre les règles et la performance

Prendre en compte la diversification des éléments contractuels,

La diversification des contrats est également une diversification de la nature des éléments contractuels. Les contrats qui se signent aujourd'hui, adaptés aux emplois dits du « tertiaire qualifié », ont peu de points communs avec le contrat de travail de culture taylorienne qui précisait le poste, les tâches, les horaires, la rémunération, autant d'éléments qui

étaient inscrits dans une convention collective ou dans un accord d'entreprise comme dans le marbre.

Aujourd'hui, signer un contrat, c'est signer un accord dont une bonne partie est orale et qui prévoit et accepte une responsabilisation de la personne concernant l'exercice de son activité, ses horaires, sa présence, etc. L'organisation des modalités de travail se règle entre la personne et son responsable hiérarchique, voire relève de la responsabilité collective d'une BU, par exemple pour la gestion des temps de présence.

Les directions des ressources humaines doivent avoir conscience que l'évolution vers ce type d'organisation a pour conséquence de les couper des réalités du terrain. Il s'agit de trouver un compromis social nécessaire à la performance collective entre les deux maux que représentent d'une part la rigidité du contrat de travail de culture taylorienne et d'autre part l'absence de règles communes. Une trop grande rigidité porte en elle une petite (ou grande) délinquance quotidienne nécessaire aux exigences de flexibilité. À l'inverse, une absence de règles ou un non-respect de celles-ci entraîne l'arbitraire et, par conséquent, les risques de contentieux.

Ainsi, retrouver un lien avec la réalité et regagner en légitimité pour les DRH, c'est s'atteler à trouver ce compromis et imaginer de nouvelles contractualisations qui tiennent compte de l'évolution des contrats de travail propres à l'ère post fordiste. D'une unité opérationnelle à une autre, d'un métier à un autre, les règles peuvent différer, implicitement ou explicitement.

Il revient au manager d'organiser le travail pour atteindre ses objectifs de performance collective ; il revient à la direction des ressources humaines de l'appuyer, de l'accompagner, de faire état des règles, mais aussi de le couvrir voire quelquefois de fermer les yeux – on dira *a posteriori* que le tandem manager-DRH a permis de faire évoluer la loi.