



## **Des collaborations toujours optimales ?**

# **Étude des situations de travail entre les organisations et les travailleurs indépendants.**

**DUGAIN, Marie-Cloé et HENNEQUIN, Emilie**

**Laboratoire PRISM, Paris 1 Panthéon-Sorbonne**

**marie.cloe\_dugain@yahoo.com / emilie.hennequin@univ-paris1.fr**

### **Résumé :**

L'émergence des travailleurs indépendants hautement qualifiés amène, pour les organisations, de nouvelles situations de collaboration couvertes de défis managériaux et RH. De leur côté, les indépendants ont des réalités de travail différentes, directement liées aux échanges avec les organisations clientes et à leur positionnement en tant qu'indépendants. L'objectif de cette recherche est de comprendre dans quelle mesure les relations entre les organisations et les travailleurs indépendants hautement qualifiés conduisent réellement à des collaborations de travail certaines et optimales. Pour ce faire, nous avons réalisé une démarche qualitative exploratoire, s'appuyant sur 32 entretiens : 15 du côté organisations clientes et 17 du côté travailleurs indépendants hautement qualifiés. La comparaison des discours des deux parties nous a permis de mettre en lumière deux grands types de situation lors de collaboration organisations / indépendants : des situations de convergences et de divergences, les premières étant favorables et recherchées et les secondes conduisant à des difficultés pour les deux parties. De ces situations, nous proposons des préconisations managériales et RH pour mieux gérer les indépendants.

**Mots clés :** Travailleurs indépendants ; organisations ; mutations ; relations ; collaboration

## INTRODUCTION

Bien que l'emploi traditionnel ne soit pas en disparition (« *la part des CDI dans l'emploi salarié fluctue depuis le début des années 2000 autour de 87 %* » (COE, 2014, p. 7)), les formes alternatives d'emploi (FAE) se multiplient (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2018). Les travailleurs non-salariés représentent 11,5 % des travailleurs en emploi en France en 2015, « *soit 2,982 millions de personnes, contre 15 % en moyenne dans l'UE-28* » (Désaunay & de Jovenel, 2017, p. 10). Ces FAE recouvrent des réalités très différentes avec des niveaux de qualification variables (Cascio & Boudreau, 2017 ; Hussenot & Sergi, 2018) : *contract workers, temporary help agency workers, on-call workers, independent contractors, gig workers, etc.* (Cameron et al., 2019) et ont pour point commun de constituer, pour les organisations, des ressources externes allant « *'au-delà' de la norme du salariat [...avec] l'essor de nouvelles modalités d'exercice* » (Grégoire, 2019, p. 4).

Parmi les FAE particulièrement plébiscitées par les entreprises, la figure de l'indépendant, caractérisée par « *l'absence de lien de subordination juridique envers un employeur* » (Calvier et al., 2019, p. 4) a beaucoup évolué depuis 30 ans (Jolly & Flamand, 2017), avec notamment une augmentation du nombre d'indépendants hautement qualifiés dits *freelances* (Burke, 2015) qui sont des individus « *de plus en plus qualifiés, plus chers que les salariés et créateurs d'emplois plutôt que concurrents des salariés* » (Burke, 2015, p. 17). Les organisations ont besoin de recourir aux compétences et expertises propres aux *freelances* (Zadik et al., 2019) et recherchent aussi d'autres avantages liés au recours à des ressources externes : la réduction de coût, l'accès à l'innovation ou encore la maximisation de la performance (Burke, 2015).

Les problématiques associées à la relation organisations/indépendants sont diverses et la littérature fait état de certaines d'entre elles, que ce soit du côté organisationnel – avec les raisons de recours (Burke, 2015 ; Kalleberg et al., 2000), les potentielles turbulences dans l'organisation (Chauradia & Galande, 2015 ; Davis-Blake et al., 2003) –, ou que ce soit du côté des *freelances* – avec le choix de l'indépendance (Boeri et al., 2020 ; Bögenhold, 2019 ; Cameron et al., 2019) ou la nécessité d'appartenir à un collectif (D'Amours, 2010 ; Ottmann et al., 2019). Les indépendants hautement qualifiés ne représentent pas les mêmes problématiques organisationnelles en termes de gestion (Benassi & Kornelakis, 2021 ; Cappelli & Keller, 2013 ; Pichault & Naedenoen, 2022) que celles rencontrées avec d'autres types d'indépendants dits faiblement qualifiés (comme les *gig workers* par exemple qui sont sur des missions de plus courte durée et qui ne sont pas autant valorisées que celles réalisées par les indépendants, Meijerink & Keegan, 2019). De même, la théorie des coûts de transaction, envisageant l'externalisation comme un moyen efficace pour la firme de réduire certains coûts (Abecassis, 1997 ; Williamson, 1979) tout en gagnant en compétitivité, ne semble pas s'intéresser aux indépendants hautement qualifiés, qui représentent pourtant des risques d'incertitudes pour les organisations (Quélin, 1997). Les articles considérant cette théorie et la population externalisée n'ont par ailleurs pas, à notre connaissance, étudié les deux parties simultanément. De même, peu d'articles rattachés aux FAE ont traité des relations entre les organisations et les travailleurs indépendants hautement qualifiés, de manière simultanée. Ainsi, nous proposons la problématique suivante : dans quelle mesure les relations entre les organisations et les travailleurs indépendants hautement qualifiés conduisent-elles réellement à des collaborations de travail certaines et optimales ? Plus précisément, nos questions de recherche sont de savoir de quelle manière les organisations gèrent ces populations, de comprendre comment sont perçus les choix managériaux et RH par les indépendants et d'observer si ces choix impactent leurs comportements en mission. Une première partie portera sur les organisations et leur recours aux

indépendants, sur les indépendants et la réception des pratiques organisationnelles et enfin, sur les défis et impacts managériaux et RH que rencontrent les organisations. Dans une seconde partie, nous décrirons la méthodologie basée sur une démarche qualitative exploratoire, s'appuyant sur 32 entretiens. Nous présenterons dans la troisième partie nos résultats. Enfin, nous discuterons de ces résultats en dernière partie.

## 1. REVUE DE LITTÉRATURE

### 1.1. LES INDEPENDANTS : UN RECOURS ORGANISATIONNEL AUX MULTIPLES OBJECTIFS

Les situations et les formes de travail sont très diverses, ne cessent d'évoluer et la « *montée du travail en 'mode projet'* » (Grégoire, 2019, p. 5) favorise de nouvelles pratiques pour les organisations et de nouvelles opportunités pour les individus. Ce cadre de travail est considéré comme une « *des formes contemporaines de travail qui s'est fortement développée parmi les 'nouveaux' professionnels* » (Pichault & Naedenoen, 2019, p. 8) et permet notamment aux organisations d'engager des relations de court et/ou de long terme avec les indépendants. Ces derniers travaillent par projet pour différentes entreprises (Bidwell, 2009) et les caractéristiques du projet sont définies en amont avec l'organisation en termes d'objectifs, de budget ou encore de livrables (Hussenot & Sergi, 2018). En plus des modifications des manières de travailler, des variables comme la perfection de l'information avancée par la théorie néoclassique (modalités de la concurrence pure et parfaite) poussent des théories à émerger afin d'expliquer les choix des organisations à faire ou dans certains cas « faire faire » (Abecassis, 1997) et démontrent que la réalité du marché n'est pas parfaite entre tous les acteurs. La théorie des coûts de transaction, qui met en évidence la rationalité limitée des acteurs et les différentes dimensions composants les coûts (Williamson, 1979), est pertinente pour « *expliquer le mouvement*

*d'externalisation de certaines fonctions* » (Abecassis, 1997, p. 4) et explique que l'objectif premier pour une firme est de diminuer les coûts de production et de transaction avec le recours à une diversité de formes d'organisations. Ces deux types de coûts déterminent la propension organisationnelle à externaliser avec une volonté de recourir au marché lorsque les coûts de transaction sont faibles. En effet, ces coûts sont catégorisés par des coûts *ex ante* (« *recherche de partenaire et établissement du contrat* ») et *ex post* (« *management et de suivi du contrat signé* ») (El Omari & Mahzoum, 2020). La volonté de diminuer ces coûts ne détermine plus directement le choix de recourir à un externe. En effet, l'externalisation, qui est considérée comme un phénomène dynamique, est difficile à définir par sa diversité de situations (est-ce que la fonction externalisée était préalablement interne ou celle-ci a-t-elle toujours été externe ? Chanson, 2014) Par ailleurs, la montée de travailleurs externes spécialisés et considérés comme experts contredit certains préceptes théoriques en démontrant que, bien que ces actifs soient fortement spécifiques, l'entreprise n'a pas besoin de façon durable de certaines compétences aussi pointues et donc peut externaliser alors que les coûts sont élevés (Everaere & Lapoire-Chasset, 2011). Dans la littérature directement liée aux choix de recours des organisations, nous observons que le choix de faire appel à des indépendants hautement qualifiés est maintenant motivé par plusieurs objectifs.

Le premier est la recherche de flexibilité (Davis-Blake & Uzzi, 1993 ; Kalleberg, 2000). En effet, les organisations peuvent recourir à des indépendants sans subir les contraintes d'un contrat classique type CDI ou CDD : quand le projet est terminé, l'entreprise ne paye pas le coût de la fin de contrat et n'a pas l'obligation de le renouveler (Burke, 2015). Les organisations peuvent ainsi recourir à des actifs très spécifiques, normalement internalisés (Quélin, 1997), et utilisent l'externalisation comme un choix stratégique (Barthélemy & Donada, 2007). Ce besoin de flexibilité s'accroît avec les transformations du monde du travail qui apparaissent : la

volatilité et l'incertitude du marché (Cascio & Boudreau, 2017), des environnements de travail dynamiques et de plus en plus compétitifs (Kunda et al., 2002) mais aussi l'intensification des régimes de production amenant des nouvelles pressions économiques pour les organisations (Arrighetti et al., 2022).

L'obtention de compétences spécifiques est un autre des objectifs majeurs du recours aux indépendants car elles sont un gage de qualité pour réaliser la mission demandée par l'organisation (Redpath et al., 2008). Ces externes sont en effet censés détenir une expertise spécifique en comparaison aux acteurs internes (Tziner et al., 2022 ; Zadik et al., 2019) avec « *un capital humain important* » (Everaere & Lapoire-Chasset, 2011, p. 11), ce qui permet au client de développer son activité plus rapidement ou de répondre urgemment à des besoins ponctuels. Les managers ont une vision positive de ces ressources expertes avec des compétences clés (Zadik et al., 2019), notamment au regard du besoin des organisations d'accéder à de nouveaux segments de marché nécessitant des connaissances très spécifiques pour proposer des réponses adaptées (Cascio & Boudreau, 2017).

Un autre objectif du recours aux indépendants est l'impact attendu sur la performance organisationnelle avec un apprentissage pour certaines organisations de pratiques efficaces afin de développer leur activité (Burke, 2015). En effet, l'externalisation est utilisée par les managers « *afin d'optimiser la performance de l'entreprise* » (Jain & Thiétart, 2007, p. 5). Toutefois, pour que cet impact soit positif, il faut que les organisations soient attentives au nombre de ressources externes auxquelles elles font appel. En effet, recourir à trop d'indépendants peut avoir des effets négatifs sur la productivité et l'identification au lieu de travail des ressources internes – pouvant se sentir menacées – et donc impacter la performance souhaitée (Eldor & Cappelli, 2021 ; Stirpe et al., 2014). Par ailleurs, la performance des

organisations est influencée par l'implication que ressentent les travailleurs indépendants vis-à-vis de l'entreprise (Everaere & Lapoire-Chasset, 2011) et donc pose la question des bonnes pratiques à avoir lorsque ces externes arrivent (Smith et al., 2022). En effet, l'objectif des organisations est « *de créer un véritable partenariat avec le travailleur externe* » et donc cela peut passer par le soutenir « *dans son intégration, dans le développement de ses compétences et de son employabilité, etc.* » (Pichault & Naedenoen, 2021, p. 6).

Pour que le recours aux indépendants atteigne les objectifs attendus, il faut réfléchir à la gestion de ces ressources externes et avoir conscience des challenges RH que cette population peut créer (Broschak & Davis-Blake, 2006 ; George & Chattopadhyay, 2015), ce qui implique tout d'abord de s'intéresser aux attentes des indépendants concernant leur carrière et du contexte organisationnel lors de leur mission.

## **1.2. LES INDEPENDANTS : UNE POPULATION EN ATTENTE FACE AUX ORGANISATIONS CLIENTES**

Il est complexe de comprendre les attentes des indépendants quant aux pratiques managériales et RH des entreprises de par l'hétérogénéité des profils qui constituent cette population, notamment entre ceux qui ont fait le choix de l'indépendance (« *opportunity-driven* ») et ceux pour lesquels il s'agissait d'une contrainte (« *necessity-driven* ») (Bögenhold, 2019 ; Koch et al., 2019).

Les choix managériaux et RH des entreprises quant à la gestion des *freelances* en mission influent sur leurs comportements et la réalisation de leur activité. En effet, les organisations jouent un rôle dans la socialisation des nouveaux venus et l'intégration des ressources est directement liée à l'action managériale (Louppe, 2017). Par ailleurs, des pratiques

organisationnelles peuvent être mises en place afin de réduire les risques d'incertitude soit internes faisant état de la « *réaction de l'entreprise et en particulier de son personnel à la décision d'outsourcing* », soit externes qui concernent le client pouvant être dans une position de faiblesse s'il fait face à une concurrence importante et s'il n'est pas « *traité comme prioritaire* » (Quélin, 1997, p. 14). Cette volonté d'éviter l'incertitude ainsi que d'autres risques comme celui d'opportunisme, qui « *caractérise les conduites de mauvaise foi visant à réaliser des gains individuels au-delà du profit normal de l'échange* » (Abecassis, 1997, p. 5), impacte les pratiques organisationnelles et dépend aussi de différents attributs (spécificité des actifs, incertitude, fréquence des transactions entre le client et le prestataire (El Omari & Mahzoum, 2020 ; Quélin, 1997). Ainsi, Bryant et McKeown (2016) démontrent que les indépendants hautement qualifiés s'identifient différemment selon le contexte et les pratiques de l'organisation qui les accueille. L'indépendant peut se considérer comme un « *expert* » qui se distingue des salariés permanents par une productivité accrue et une capacité à supporter la pression, un « *outsider* » qui est exclu de l'effectif salarié en termes d'événements organisationnels et est clairement identifié comme externe face aux acteurs internes ou comme un « *stranger* » qui ne se considère ni exclu ni inclu mais absent socialement de l'organisation cliente (Bryant & McKeown, 2016). Le ressenti évolue selon les pratiques managériales et RH mises en place ainsi que selon leur relation aux acteurs internes.

Concernant les politiques RH menées par les organisations à leur endroit, les attentes des indépendants hautement qualifiés relèvent d'une « *diligence raisonnable en ce qui concerne le budget et la planification du projet, ainsi qu'une communication ouverte et honnête sur leur statut et la durée de leur emploi* » (Redpath et al., 2008, p. 7). Et bien que la majorité des indépendants ne souhaitent pas développer une carrière dans une organisation spécifique, ils souhaitent développer leur employabilité donc avoir accès à des pratiques les aidant à le faire

avec un « *environnement de travail favorable* » (Leighton & McKeown, 2015, p. 8). De même, ils ont besoin qu'il y ait « *une compréhension mutuelle de la nature et des implications de la relation de travail* » (Leighton & McKeown, 2015, p. 9). Les indépendants sont sensibles aux finances dégagées par leur activité chez le client mais font aussi très attention à la manière dont ces résultats sont générés (Koch et al., 2019).

Concernant les attentes managériales, la majorité des indépendants sont en quête d'autonomie et de contrôle sur leur temps de travail (Kitching & Iskandarova, 2019) tout en étant attentifs au lien avec le manager. Pour l'autonomie vécue au travail par les indépendants, ils sont vigilants sur différents points comme la formalisation (« *conformité des comportements au travail avec des normes préexistantes* »), la verticalité (rôle joué par la ligne hiérarchique dans l'organisation des pratiques de travail) et l'ouverture (« *la mesure dans laquelle les acteurs externes à l'organisation observée sont concernés par la résolution des problèmes qui se posent sur le lieu de travail* », Pichault et al., 2020, p. 6-7), que nous pourrions associer à de la transparence envers l'indépendant. La flexibilité ressentie par ces travailleurs « *dépend de la question de savoir si la flexibilité est créée par l'organisation pour réduire les coûts de main-d'œuvre/accroître l'agilité, si elle est recherchée par les travailleurs pour les aider à gérer leur vie professionnelle, ou si elle est une combinaison des deux* » (Cameron et al., 2019, p. 3). Concernant la notion de contrôle, il s'agit pour eux de la capacité à gérer leur temps, en termes d'horaires, et leur espace, en termes de lieu de travail. Sur ces sujets, les managers de proximité jouent un rôle fondamental dans la relation à l'indépendant (Zadik et al., 2019) en pouvant répondre par leurs pratiques et leur gestion aux attentes des indépendants (Redpath et al., 2008).

Comme la littérature évoquée le montre, les pratiques managériales et RH mises en œuvre par les organisations à destination des indépendants sont questionnées. Répondent-elles aux attentes des indépendants et aux objectifs des organisations ?

### **1.3. LES INDEPENDANTS : UN DEFI MANAGERIAL ET RH**

Les organisations mettent en place des pratiques RH et managériales qui changent en fonction du type de travailleurs externes auxquels elles recourent (Cappelli & Keller, 2013 ; Tziner et al., 2022). Concernant les indépendants hautement qualifiés, peu de littérature fait état de véritables processus spécifiques, accentuant les incertitudes que peuvent ressentir les organisations concernant les pratiques à mettre en place, surtout au vu de la diversité des processus liés aux travailleurs alternatifs. Par ailleurs, la littérature étudiant les différentes relations existantes et les formes de gouvernance hybride empruntant « *à la fois aux mécanismes de marché et à l'intégration hiérarchique* » (Lacroux, 2007, p. 9), se concentre surtout sur l'intérim. En effet et comme souligné précédemment, l'externalisation évolue vers des fonctions qui sont non trouvables en interne ou difficiles à maintenir (Chanson, 2014 ; Everaere & Lapoire-Chasset, 2011) et celle-ci devient une véritable décision stratégique. Cette décision a ainsi des avantages (« *profiter de l'expertise de spécialistes extérieurs* », « *plus grande flexibilité et réactivité* », « *souplesse de gestion* », etc.) mais aussi des inconvénients (« *perte de cohérence et de cohésion* », « *moins grande adaptation aux spécificités et besoins de l'entreprise* », « *éclatement de la communauté de travail* », « *affaiblissement des fonctions externalisées* », etc., Gosse et al., 2002, p. 8-9), qui poussent les organisations à réfléchir à certaines pratiques pour répondre aux défis managériaux et RH que posent les indépendants hautement qualifiés. La volonté de maîtriser les coûts *ex post* (El Omari & Mahzoum, 2020 ;

Quélin, 1997) est aussi liée au besoin de contrer la rationalité limitée et donc l'incertitude concernant les bonnes pratiques à adopter.

Une première incertitude stratégique concerne la capacité et la volonté des indépendants à collaborer avec d'autres individus ayant d'autres statuts ; une deuxième incertitude porte sur les récompenses à attribuer aux externes (Auer et al., 2014). Ces incertitudes sont renforcées par la nature changeante des pratiques RH avec « *un nombre croissant de personnes travaillant de manière indépendante, en dehors des organisations, dans un style de travail très différent de celui supposé par de nombreuses théories sur le comportement organisationnel* » (Ashford et al., 2018, p. 2) amenant des challenges RH à l'intérieur des organisations (Kinnie & Swart, 2020). Les chercheurs s'interrogent sur ce que les DRH pourraient mettre en place pour mieux répondre aux problématiques liées au recours aux indépendants (McDonnell et al., 2021 ; McKeown & Cochrane, 2017). Il faut, selon eux, ajuster la manière dont est menée la fonction RH (Bush & Balven, 2021) afin d'accompagner son changement qui s'inscrit dans des « *écosystèmes GRH dynamiques* » (Keegan & Meijerink, 2022, p. 12) mais pour le moment, les évolutions et réflexions se concentrent majoritairement sur les ressources internes (Cross & Swart, 2022). Plusieurs possibilités sont abordées par la littérature : les pratiques vont soit être différenciées de celles à destination des acteurs permanents de l'organisation et amener à définir de nouvelles stratégies RH (Cascio & Boudreau, 2017 ; Stirpe et al., 2014 ; Vaiman, 2010) soit être pensées dans une perspective inclusive des processus RH permettant d'améliorer les stratégies organisationnelles, en matière de politiques et pratiques RH (Cross & Swart, 2022 ; Pichault & Naedenoen, 2021, 2022).

Connaître les bonnes pratiques à adopter en termes RH et managérial est fondamental car elles ont des conséquences sur le comportement des indépendants durant leur mission. Ainsi, quand

les ressources externes se sentent dans une situation de travail favorable, elles veulent contribuer positivement en adoptant un comportement positif et en allant au-delà de ce qui leur est demandé en termes de travail (Van Dyne & Ang, 1998). Par exemple, le fait que les organisations autorisent par leurs pratiques les indépendants à être créatifs et autonomes dans leurs tâches, avec par exemple l'accès à des « *learning opportunities* », amène un plus grand engagement au travail de ces derniers (Bujacz et al., 2017) envers l'entreprise cliente (Felfe et al., 2008).

Smith et al. (2022) démontrent qu'un indépendant bien intégré sera également plus impliqué lors de sa mission, ce qui contribuera positivement à la performance organisationnelle et à l'intention de revenir dans l'organisation pour une mission si l'opportunité se présente. La perception du support organisationnel donné aux travailleurs externes a aussi une influence positive sur leur engagement professionnel (Coyle-Shapiro & Morrow, 2006 ; Liden et al., 2003 ; McKeown & Cochrane, 2017). En effet, les travailleurs externes sont perçus comme des ressources qui développent moins d'engagement que les salariés (Pesek & Grunenwald, 1997). L'objectif des organisations est tout de même de faire naître chez eux ce sentiment afin que le travail réalisé soit qualitatif (Bush & Balven, 2021). La nécessité de garder les travailleurs motivés permet de conserver leur engagement auprès de la firme et de contribuer à l'« *organizational success* » comme le font les salariés (Torka, 2004, p. 3). Cependant, répondre à leurs attentes semble difficile car leur identité organisationnelle reste floue et les organisations ont plus de mal à assurer une intégration professionnelle (Everaere, 2015). Pourtant, les relations avec les acteurs organisationnels, dont les managers de proximité, ont une influence directe sur la qualité des conditions de travail des indépendants et sur leurs attitudes dans la réalisation de leur travail (Kalleberg et al., 2000).

L'état de l'art nous permet d'avancer que les attentes et les pratiques mises en place dans le contexte de croissance des indépendants au sein des organisations représentent un enjeu théorique et pratique. C'est pour cela que nous souhaitons, par cette recherche, mieux comprendre les points de vue des deux parties, ainsi que les relations entre les organisations et les indépendants hautement qualifiés et les pratiques mises en place à destination de ces derniers.

## **2. MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE**

### **2.1. PRESENTATION DE LA DEMARCHE EXPLORATOIRE QUALITATIVE ET DE L'ECHANTILLON**

En l'absence de recherches ayant abordé notre problématique, nous avons opté pour une démarche exploratoire (Avenier, 2019 ; Benhaddouch & El Fathaoui, 2022) ayant pour objectif de faire émerger des accords ou désaccords concernant les pratiques RH et managériales employées par les organisations à destination des travailleurs indépendants hautement qualifiés. Cette approche exploratoire nous permet de partir du terrain et de confronter nos résultats à la littérature pour donner du sens aux données brutes et « *comprendre le sens que le sujet projette sur le monde* » (Blais & Martineau, 2006, p. 4), qu'il s'agisse d'organisations clientes concernant leur vision des travailleurs externes ou d'indépendants hautement qualifiés sur leur condition d'emploi dans les entreprises clientes. Pour avoir une meilleure compréhension du sens, nous avons opté pour une méthode qualitative mobilisant des entretiens semi-directifs. Par l'intermédiaire d'une entreprise positionnée sur le secteur du service aux travailleurs indépendants, nous avons pu contacter des indépendants et des acteurs des entreprises clientes pour aborder avec eux nos questionnements. 32 entretiens ont ainsi pu être menés. Nous savons que cet échantillon n'est pas représentatif de toute la population et représente un échantillon de

convenance, correspondant à une phase exploratoire, facilitant et accélérant le recueil de données (Royer & Zarlowski, 2014), mais les enquêtés ont tout de même été sélectionnés de façon à représenter une certaine diversité de la population (différentes organisations en termes de taille, secteur et différents travailleurs indépendants en termes de secteur, durée de mission et ancienneté dans le statut).

15 entretiens semi-directifs ont été réalisés avec des acteurs des organisations clientes (DRH, managers, acheteurs, opérationnels – voir Tableau 1) afin de comprendre les différentes pratiques mises en place au sein de l'entreprise quant au recours aux FAE par une approche multi-niveau. Les entretiens ont tous été réalisés à distance, en visio, et ont duré de 30 minutes à 1h27 (en moyenne 49 minutes).

**Tableau 1. Présentation de l'échantillon des organisations**

Entretien (n°)	Sexe	Métier de l'interviewé(e)	Secteur	Durée
O1	H	DRH	Hôpital (public)	34 min
O2	H	Directeur Général	Médico-social (public)	58 min
O3	H	Responsable Informatique	Transport, manutention (privé)	34 min
O4	F	Chargée de Staffing et de Sourcing	Entreprise de conseil (privé)	1h03
O5	F	DRH	Certification, normes (privé)	59 min
O6	F	DRH	Hôpital (public)	42 min
O7	F	Responsable d'Affaires	Electricité (public)	50 min
O8	H	Chef de projet	Electricité (public)	30 min
O9	H	Chef du département Achat (logiciel & prestations)	Achats publics (public)	46 min
O10	H	Responsable Achats de prestations intellectuelles et industrielles	Transport (public)	1h03
O11	H	Responsable Système d'Informations	Artisanat (coopérative)	46 min
O12	F	Ancienne responsable d'un service s'occupant du secteur public et de la santé	Entreprise de conseil (privé)	49 min
O13	F	Responsable de programme (formation continue)	Ecole – études supérieures (privé)	40 min



O14	F	Directrice d'établissement	Médico-social (public)	42 min
O15	F	DRH	Collectivité (public)	1h27

17 entretiens ont été réalisés avec des travailleurs indépendants hautement qualifiés de métiers différents (voir Tableau 2). L'objectif principal était de comprendre leur réalité d'emploi dans les différentes missions réalisées et leur vision des pratiques RH et managériales des organisations clientes. Les entretiens ont tous été réalisés à distance, en visio, et ont duré de 35 minutes à 1h15 (en moyenne 51 minutes).

**Tableau 2. Présentation de l'échantillon des indépendants**

Entretien (n°)	Sexe	Métier / Secteur	Durée mission en général	Ancienneté dans l'indépendance	Durée
I1	H	Chef de projet Infrastructures	Plusieurs mois minimum (condition)	Plus de cinq ans	55 min
I2	F	Project Office Manager	Plusieurs mois minimum (condition)	Deux à cinq ans	1h15
I3	H	Chef de projet Retail	Tout type de durée	Plus de cinq ans	51 min
I4	H	Manager de transition	Plusieurs mois/années (en parallèle d'autres missions)	Plus de cinq ans	1h03
I5	H	Scrum Master	Tout type de durée	Plus de cinq ans	52 min
I6	H	Informatique décisionnelle	Souvent minimum un an (pas de préférence)	Plus de cinq ans	42 min
I7	H	Informatique	Plusieurs années (en parallèle d'autres missions)	Plus de cinq ans	50 min
I8	H	Directeur projet / Conseil en gestion de projet (Système d'Informations)	Plusieurs années	Plus de cinq ans	1h
I9	H	Développeur Java	Plusieurs mois/années	Plus de cinq ans	53 min
I10	F	Product Owner	Plusieurs années (une seule mission)	Deux à cinq ans	36 min
I11	F	Audit (chimie, eau)	Missions courtes	Un à deux ans	52 min



I12	H	Développeur	Missions courtes	Plus de cinq ans	35 min
I13	F	Communication – coaching	Tout type de durée (plusieurs missions en même temps)	Plus de cinq ans	49 min
I14	F	Développeuse APPS SCRIPT	Plusieurs mois	Moins d'un an	39 min
I15	H	Chef de projet Sûreté-Sécurité	Minimum 6 mois (condition)	Plus de cinq ans	57 min
I16	F	Métrologie (audit, formation)	Missions courtes (modèle)	Plus de cinq ans	49 min
I17	F	Collectivité territoriale (auteur, études)	Plusieurs années	Plus de cinq ans	58 min

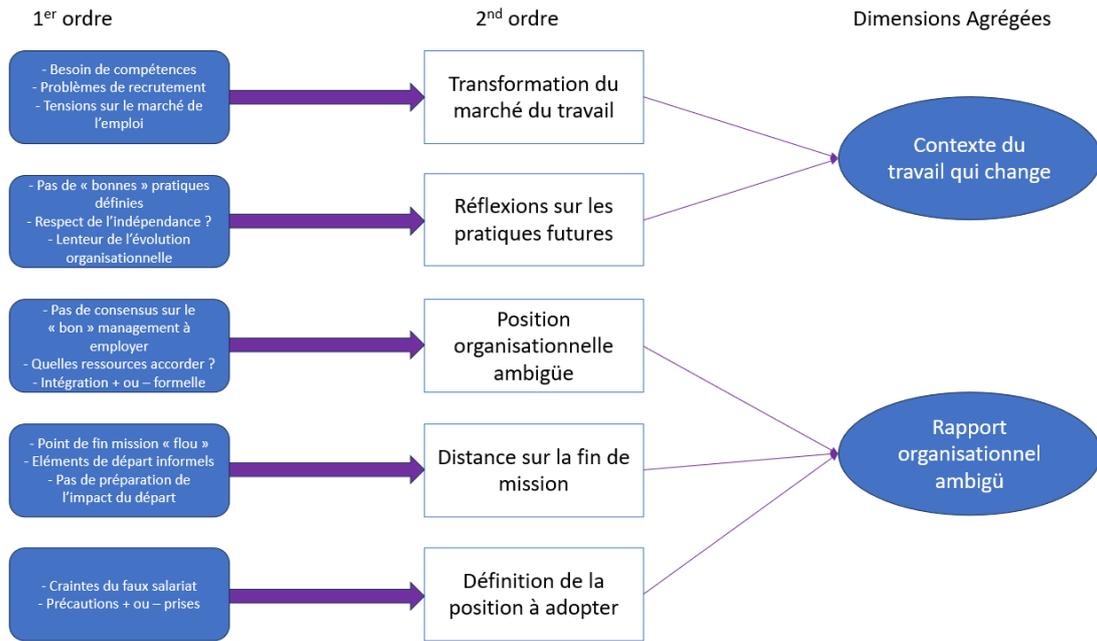
## 2.2. COLLECTE ET ANALYSE DES DONNEES

Pour collecter des données en lien avec notre problématique, nous avons construit deux guides d'entretiens semi-directifs adaptés aux populations interrogées. Cinq thèmes peuvent être mis en parallèle pour les deux parties : les pratiques après la contractualisation, le type de travail demandé/réalisé, la gestion de ces travailleurs et celle reçue par ces derniers, l'environnement de l'entreprise et la gestion du départ de la ressource externe. Les autres thèmes ne peuvent pas être mis en parallèle car, côté organisation, les questions d'introduction concernaient l'activité de l'organisation et les raisons de recours aux travailleurs externes, alors que, côté travailleurs indépendants, les questions d'introduction concernaient la présentation de leur parcours et les différents processus pour accéder aux organisations clientes (via des intermédiaires, des entretiens). Des questions à la fin des entretiens permettaient de connaître leur avis sur le futur du travail externe.

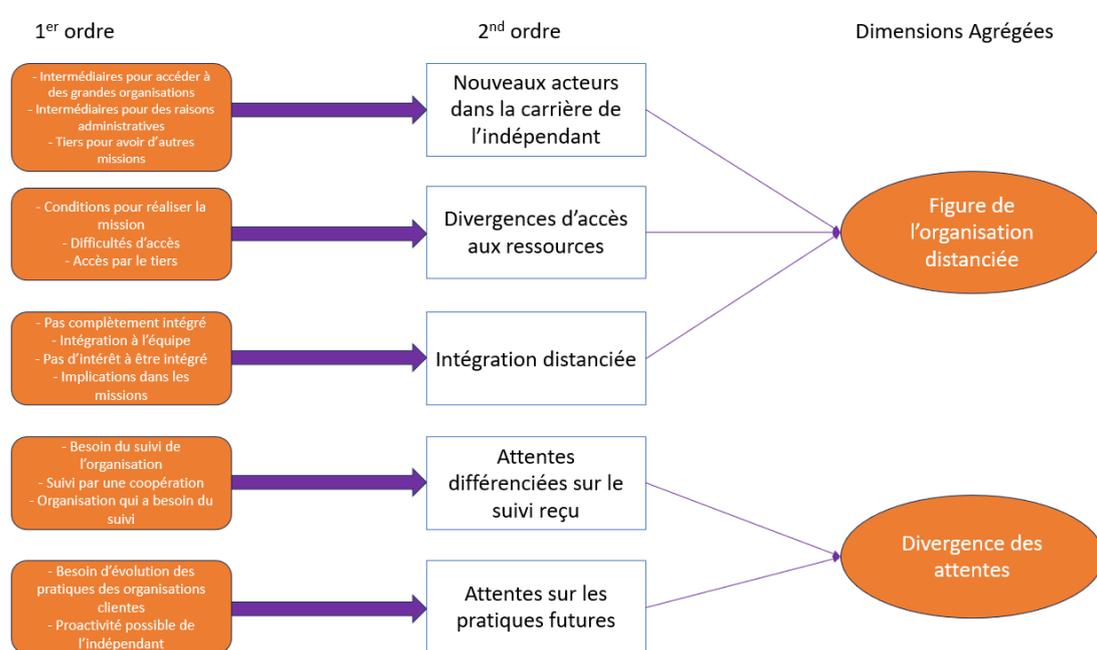
Les entretiens, enregistrés grâce à un dictaphone, ont été retranscrits puis intégrés dans le logiciel Nvivo afin de nous aider lors de la lecture à structurer les informations recueillies. Le codage de données et son organisation ont été structurés pour appréhender les réactions des

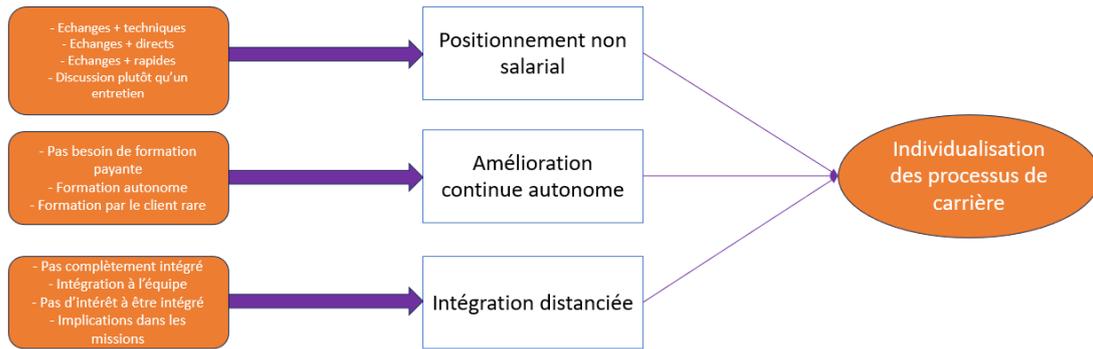
organisations et des indépendants face à des situations dans lesquelles des pratiques organisationnelles sont plus ou moins mises en place à destination des travailleurs. Cela a été possible en mobilisant la démarche d'analyse proposée par Gioia et al. (2013) qui permet de rendre compte des dynamiques relationnelles existantes et des connexions entre les données inductives et la littérature. Pour obtenir une data structure, nous sommes passés par le codage, la catégorisation et l'abstraction (voir schémas 1 et 2) avec des concepts de premier ordre, de second ordre et des dimensions agrégées. Cette étape de codage a consisté en la lecture et la relecture des retranscriptions des 32 entretiens afin de rendre compte le plus fidèlement possible du discours des organisations et des indépendants. Chaque nouvelle idée a donné lieu à la création d'un item. Le processus de codage a donné lieu à la catégorisation qui est « *un processus visant à transformer des thèmes et/ou idées en concepts clés destinés à un système plus abstrait de connaissances.* » (Chevalier et al., 2018, p. 266). Enfin, l'étape d'abstraction permet de lier les thèmes de second ordre au sein d'une même dimension agrégée. Cette méthodologie qualitative nous a permis, pour les organisations (schéma 1), de passer de 14 items de premier ordre à 5 thèmes de second ordre avant d'arriver à deux dimensions agrégées. Du côté des indépendants (schéma 2), cette structure méthodologique nous a permis de passer de 26 items de premier ordre à 8 thèmes de second ordre avant d'aboutir à trois dimensions agrégées.

### **Schéma 1. Structure des données de l'étude – Organisations**



**Schéma 2. Structure des données de l'étude – Indépendants**





L'analyse des données a permis de faire ressortir des dimensions agrégées qui ont pu être mises en parallèle, entre les discours des organisations clientes et ceux des indépendants. En effet, une classification des discours et pratiques des organisations a été réalisée afin de déterminer quelles entreprises ont une situation locale avec une gestion des indépendants considérée comme « externe » (en traitant l'indépendant comme un externe) ou considérée comme « salariée » (en traitant l'indépendant comme un salarié). En parallèle, une classification des discours des indépendants en fonction des grands thèmes retenus a été réalisée pour, d'une manière similaire, caractériser les indépendants ayant une position d'externe lors de leur mission et de l'autre côté, ceux ayant une position proche du salariat. Le rapprochement ou non du modèle salarial s'est réalisé pour les deux parties en fonction de certains aspects : le contrôle sur certaines dimensions du travail par l'organisation, la volonté de protection du travailleur externe, l'autonomie, la marge de manœuvre, une subordination qui apparaît ou encore certaines contraintes en matière de localisation, de temps de travail ou de façons de travailler. A l'issue de cette analyse, nous avons pu voir émerger deux types de situations : (1) des situations dites de « convergences », avec des organisations ayant une gestion externe avec des indépendants se positionnant comme externes et à l'inverse, des organisations ayant une gestion salariée avec des indépendants se positionnant comme des internes ; (2) des situations de « divergences », caractérisées par des modes de gestion ne s'accordant pas avec le positionnement des indépendants. Nous explicitons ces deux situations dans la partie ci-après.

### 3. RÉSULTATS

Nous avons pu analyser deux situations de collaboration : celles de convergences puis celles de divergences. Selon les cas, les organisations vont plus ou moins intégrer le travailleur externe, en le considérant comme un membre à part entière de l'équipe ou comme un simple sous-traitant avec lequel il faut conserver une certaine distance afin de ne pas risquer la requalification. Nous observons que certains indépendants répondent favorablement à une forte intégration organisationnelle, tandis que d'autres préfèrent préserver leur positionnement d'externe.

#### 3.1. SITUATION DE CONVERGENCES

Dans les situations de convergences, nous pouvons observer différentes pratiques et réalités, que cela concerne les indépendants ayant des attentes proches du salariat ou ceux se positionnant comme des externes.

Concernant les indépendants qui se comportent comme des salariés (5 indépendants sur 17), avec peu d'autonomie, certaines dimensions du travail sont contrôlées par l'organisation cliente et ceux-ci ont accès à de nombreux départements dans l'organisation comme le service RH, l'accès aux entreprises est possible dans la majorité des cas – trois individus sur cinq – par le recours à plusieurs intermédiaires (entreprise de portage salarial, plateforme, ESN) en même temps. Concernant le suivi qu'ils reçoivent de la part de leur N+1 dans l'organisation durant la mission, celui-ci est caractérisé par beaucoup d'échanges et par des points individuels et / ou collectifs réguliers : *« on est intégrés dans une grande machine et on doit la faire avancer. On a besoin de deux choses : de savoir dans quelle direction la faire avancer, pour commencer les*

*choses, et ensuite de savoir si ce qu'on fait permet d'aller bien* » (I5), mais aussi d'un besoin par le travailleur d'évoquer son travail : *« En tant que freelance mais aussi en tant qu'indépendant, moi je le vois comme une opportunité de mettre en avant mon travail. Ou de faire des propositions ou de montrer que mes propositions, ils ont bien fait de les accepter. »*, (I2). Cela s'accompagne d'une intégration de manière large, que ce soit au sein de l'équipe de travail ou de l'organisation toute entière ; ils sont d'ailleurs invités à la presque totalité des événements et reçoivent les communications internes. L'accès aux différentes ressources (équipement, matériel, ressources internes) pour mener à bien est facilité ou est directement donné par un des intermédiaires – comme une ESN – et ils sont donc en relation régulière avec le tiers : *« Et sur la fin, genre deux mois avant la fin, j'ai eu un ordinateur client parce qu'ils ont mis en place un protocole. Alors client, pas client final, mais client intermédiaire »* (I14). Bien qu'ils se considèrent comme indépendants apportant leurs compétences et une expertise à l'organisation, ceux-ci font attention à garder de bonnes relations avec les entreprises. Leur positionnement est donc assez flou et bien que ces indépendants évoquent une certaine liberté en lien avec leur statut, ceux-ci vont faire attention à leur comportement et à leurs réponses aux ordres du client.

Les indépendants qui sont dans un positionnement d'externe, sans lien de subordination, où les contours sont définis préalablement avec un « vrai » travail autonome où les indépendants sont pleinement responsables de leur carrière, sont plus nombreux sur l'ensemble de l'échantillon (12 indépendants sur 17 interrogés). Pour accéder aux entreprises clientes, les intermédiaires auxquels ils ont recours sont plus diversifiés et ne sont pas utilisés tous en même temps, cela dépend des missions : ils peuvent recourir à plusieurs intermédiaires en même temps (plateformes, ESN, portage salarial), leur réseau, mais peuvent aussi aux entreprises de portage uniquement pour gérer la partie administrative et se concentrer sur leur mission : *« L'entreprise*

*dans laquelle on fait sa partie de frais et la partie administrative, vous prenez votre argent et on va dire les maux de tête sont minimes » (I15). La gestion qu'ils reçoivent de la part de leur N+1 lors de la mission est perçu comme fonctionnel, étant mis en place seulement pour faire le point sur le projet et le respect des objectifs et jalons, ou pour que tout le monde ait la même compréhension du sujet : « Et pour que tout le monde comprenne le même langage, il faut se réunir autour d'une table et discuter. Travailler avec un support qui soit compréhensible de tous, peu importe leurs compétences et leurs profils. » (I1). La question de l'intégration est moins présente que pour les indépendants se positionnant comme des salariés : plusieurs individus ne ressentent pas le besoin d'être pleinement intégrés, mettent eux-mêmes une certaine distance avec les acteurs internes ou travaillent tout simplement seuls : « C'est un choix, quand on se met freelance on sait à quoi s'attendre donc on sait que voilà, on va être dans une société un jour, et dans deux mois dans une autre, après on aura un contrat de trois mois » (I3). De même, l'accès aux événements internes n'est pas forcément voulu et la distance est parfois vue comme souhaitable pour la bonne réalisation de la mission : « Participer aux événements d'entreprise, on me l'a souvent proposé, j'ai souvent refusé. Je ne fais pas partie de l'entreprise. Je travaille pour un projet, pour l'entreprise, mais je ne fais pas partie de l'entreprise » (I4). Concernant l'accès aux ressources (équipement, matériel, ressources internes), il est dans certains cas plus difficile, parfois partiel, et, dans d'autres cas, c'est une des conditions incontournables pour réaliser la mission : « Ils sont obligés dans le cadre de ma mission. Voilà. Alors ça peut être soit des accès d'équipements ou des fichiers, des répertoires bien précis. Voilà. Ça oui, pourquoi ? Parce que j'en ai besoin dans le cadre de ma fonction. » (I15). L'indépendant est ainsi dans une position où il avance ses conditions avant d'accepter une mission. Nous les affilions à un positionnement externe car ils mettent en avant leur expertise, le fait qu'ils ont une grande liberté pour réaliser leur mission, l'importance d'une bonne réputation et un poids dans le choix de leurs missions. Pour ces indépendants, les clients*

ont besoin de se remettre en question car il n'y a actuellement pas d'évolution de pratiques. Par ailleurs, certains ont évoqué leur propre rôle dans l'évolution de celles-ci en étant proactif : « *il faut évoluer mais je pense qu'on a notre part de responsabilité aussi dedans en tant que freelance.* » (I13).

Dans les situations de convergences, les organisations ont aussi, de leur côté, des pratiques d'intégration différentes à destination des indépendants lorsqu'elles ont une gestion locale « salariée » ou « externe ». En effet, nous avons distingué ces deux gestions grâce à différentes caractéristiques : les organisations avec une gestion locale « salariée » amènent des rapports implicites de subordination en intégrant presque totalement les externes sans faire attention aux différents risques (de requalification par exemple), alors que les organisations dans la deuxième situation locale préservent une certaine distance avec le travailleur externe le temps de la mission et le considère comme un prestataire classique où les contours sont définis préalablement et le positionnement de l'externe se réalisera en fonction de la mission.

Les organisations avec une gestion « salariée » (5 organisations sur 15), ont différentes pratiques à destination des travailleurs que nous pouvons énumérer.

Les voies de recours pour accéder aux indépendants sont dites classiques, avec l'utilisation de plateformes, du réseau et des ESN pour les candidatures et/ou les entreprises de portage salarial pour tout ce qui se réfère à l'administratif. La gestion de ces externes est relativement classique : ils utilisent d'ailleurs le terme « *management* », composé d'échanges importants et il y a peu de différences avec la gestion d'un salarié. La manière dont les organisations intègrent les indépendants est similaire à celle des salariés : « *on fait en sorte que le lieu de travail soit agréable, on fait en sorte que la communication avec les gens qui peuvent être amenés à travailler sur le projet elle se fasse pour que les deux parties puissent aussi s'épanouir quoi.*

*Donc là c'est plutôt proche de ce qu'on fait avec un salarié classique » (O11). Certains évoquent même la volonté de traiter les indépendants en fonction de leurs compétences et non de leur statut : « Donc on ne les traite pas en fonction de leur statut, on les traite en fonction de leurs compétences. Nous ça n'a pas d'importance. » (I5). Ils sont ainsi dans une intégration de l'externe comme un membre à part entière de l'équipe et non comme un sous-traitant. Concernant l'acquisition d'informations relatives aux indépendants, celle-ci est possible via la mise en place d'entretiens réguliers, le fait que la personne soit le responsable direct de l'indépendant pendant la mission ou encore par la contractualisation (pour les acheteurs) et le suivi informel de la ressource. La prise de précaution afin d'éviter le risque de requalification est assez faible, certains d'entre eux en ont parlé : « Je vois pas en quoi si vous voulez ce soit différent, je veux dire ce serait une population, il y a des inconvénients et des avantages ; mais aujourd'hui, effectivement, le risque est trop important de requalification » (O5). Ces entreprises évoquent le besoin de mettre en place un *Total Workforce Management* et une nécessité de structurer et de formaliser les pratiques. Cela passe par ailleurs par une certaine transparence concernant les pratiques à faire évoluer : « Aujourd'hui, c'est vrai qu'il n'y a pas de bonnes pratiques pour l'accueil ou le suivi d'un prestataire chez X. C'est vraiment au bon vouloir du manager et du demandeur. » (O10).*

Lorsque les organisations s'inscrivent dans une gestion « externe » (10 organisations sur 15), celles-ci mettent en place différentes pratiques, comme nous pouvons l'observer dans le Tableau 3.

Les voies de recours (plateformes, ESN, réseau ou portage salarial) sont plus diversifiées et il n'y a pas une concentration d'organisations sur un type d'intermédiaire comme nous pouvons l'observer dans la situation précédente. Le suivi de l'indépendant est plus éloigné, avec certains interrogés qui rappellent plusieurs fois leur volonté de préserver une distance avec l'externe : «

*Alors, il n'y aura pas de démarche spontanée de nous puisqu'on considère que c'est un prestataire extérieur et que de toute façon, ils sont là temporairement et ils ne doivent pas forcément être acculturés* » (O9). Ces indépendants sont par ailleurs comparés aux prestataires classiques, plus connus par certaines organisations (ceux en CDI dans une ESN par exemple). L'intégration de l'indépendant est partielle, toujours similaire à celle d'un prestataire. Par ailleurs, certaines organisations évoquent l'identification de l'externe au sein des locaux avec un badge attribué et un bureau où le statut d'externe est précisé : *« Alors, ça peut être soit vous pouvez mettre par exemple un affichage sur un bureau, sur la porte du bureau vous pouvez mettre 'Prestataire' [...] Donc ça permet aux gens d'identifier que le bureau est occupé par ces personnes. »* (O9). L'acquisition d'informations concernant le quotidien des indépendants est dans plusieurs cas possible quand il y a un problème (surtout pour les DRH ou les acheteurs interrogés), par les chiffres annuels ou, dans le cadre d'une supervision le temps de la mission de l'indépendant. En matière de précautions face au risque de requalification et au délit de marchandage, les organisations avec une situation locale « externe » dans cette situation de convergences vont être plus distantes en termes d'intégration ou de pratiques à destination des travailleurs externes. Bien que leur positionnement soit distancié par rapport à l'indépendant, les organisations évoquent à leur tour un besoin d'évolution sur les pratiques, notamment en termes de suivi et d'intégration. De même, elles soulignent le besoin d'une meilleure adaptation aux externes et essayer de mettre en place des bonnes pratiques : *« la question c'est comment on intègre le travailleur indépendant dans le respect de son indépendance »* (O2).

**Tableau 3. Différentes pratiques**

Gestion locale « externe »	Gestion locale « salariée »
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Voies de recours</b> classiques (plateformes, ESN, réseau, EPS) ; + diversifiées.</li> <li>- <b>Suivi</b> distancié, similaire à celui avec un prestataire classique (consultant).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Voies de recours</b> classiques (plateformes, ESN, réseau, EPS) ; moins diversifiées.</li> <li>- <b>Suivi</b> relativement classique, « management », peu de différences avec la gestion d'un salarié ; échanges importants.</li> </ul>



<ul style="list-style-type: none"><li>- <b>Intégration</b> partielle, similaire à celle d'un prestataire. Parfois très distancée avec identification de l'externe (badge, bureau).</li><li>- <b>Acquisition d'informations</b> s'il y a un problème, par les chiffres et, dans peu de cas, car responsable direct de l'externe le temps de la mission.</li><li>- <b>Précautions</b> : distance en termes d'intégration ou de pratiques face au risque de requalification/délit de marchandage.</li><li>- <b>Besoin d'évolution</b> sur les pratiques en termes de suivi, d'intégration. Besoin d'une meilleure adaptation aux externes, évocation des « bonnes pratiques ».</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- <b>Intégration</b> similaire à celle des salariés. Traitement en fonction des compétences et non du statut.</li><li>- <b>Acquisition d'informations</b> : responsable direct de la ressource, via les entretiens réguliers ou / et par la contractualisation.</li><li>- <b>Précautions</b> : pas de réelles actions ou absence de réponses.</li><li>- <b>Besoin d'évolution</b> : volonté d'un Total Workforce Management et de structurer/formaliser les pratiques.</li></ul>
---	--

Nous observons ainsi que les deux parties, quelle que soit la situation locale émergente, ont toutes les deux des pratiques différenciées en fonction de la distance dans la gestion de l'indépendant. Pour le bon déroulement de la mission et afin d'atteindre les résultats souhaités pour l'organisation, elles ont tout intérêt à être en concordance. Cependant, nous soulevons une autre situation, celle dite de « divergences », où les pratiques organisationnelles et le positionnement des indépendants ne sont pas alignés.

### 3.2. SITUATIONS DE DIVERGENCES

Les situations de divergences que nous avons pu observer existent seulement quand une organisation avec une situation locale « *salariée* », donc avec une intégration quasi-totale de l'externe, est en relation avec un travailleur indépendant qui se positionne comme un externe. En effet, nous n'avons pas observé des cas de divergences où l'externe se comporte comme un salarié alors que l'entreprise a un mode de gestion externe des indépendants.

Dans les situations de divergences, les indépendants qui, nous le rappelons, se positionnent alors comme des externes, se considèrent comme des véritables indépendants par la nature de leur travail et par l'expertise qu'ils apportent à l'organisation. Ils sont attentifs à leur réputation et réfléchissent à leurs compétences : « *Je peux pas moi aller me vendre pour un sujet ou un niveau d'expertise que je n'ai pas. Parce que là je me mets aussi en défaillance et je me rends pas service. Parce que je peux être blacklisté aussi à ce manque de transparence* » (I15). Ils estiment qu'ils ont un recul sur le comportement des organisations. Ils ne passent pas par de nombreux intermédiaires et la structure de leur travail correspond à celui d'un indépendant, en projet. Ils sont, pour eux, intégrés partiellement et ont des retours distanciés.

Néanmoins, dans ces situations, côté organisation, la gestion des indépendants est assimilée à un management « *humain* », proche de celui à destination des salariés. Il y a, par ailleurs, la volonté de mettre en place un management holistique où il n'y a pas de prise en compte des statuts : « *Nous, au niveau de notre service, on a un prestataire, ça nous semble difficile de le mettre de côté, donc la plupart du temps on essaye de l'intégrer à ce type de manifestations, pour le coup* » (I10). Il y a surtout un intérêt pour les compétences de l'individu. Le traitement du travailleur externe est relativement proche de celui réalisé auprès d'un salarié : « *L'intégration, enfin c'est les mêmes modes de recrutement, c'est les mêmes procédures, c'est les mêmes process et c'est les mêmes process d'intégration* » (O15).

Ainsi, nous observons que ces organisations mettent en place des pratiques organisationnelles d'intégration proches de celles réalisées pour les internes par souci de non-exclusion de l'indépendant et afin de le considérer comme un membre de l'équipe. Nous parlons de situations de divergences car les pratiques d'intégration amenées par les organisations ne sont pas pleinement perçues et reçues par les indépendants avec un positionnement d'externe.

Néanmoins, cela ne donne pas lieu à un désaccord entre les deux parties qui semblent s'accommoder des actions de l'autre (proches pour les organisations et plus distantes pour les indépendants). Nous pouvons nous demander si cette non prise en compte du positionnement de l'autre est due à un manque de communication entre les parties, à une non-volonté de la part des organisations d'aborder le sujet pour ne pas avoir à modifier leurs pratiques à destination des externes, ou bien encore à une incapacité des travailleurs indépendants à considérer que, quand bien même ils se positionnent en tant qu'externes et experts, leur situation réelle correspond plus à celle d'un salarié lors de leur mission.

Le fait qu'il existe une divergence ne veut pas dire que les organisations ne veulent pas faire évoluer les pratiques en interne à destination des indépendants et avoir un environnement de travail prenant en compte tout le capital humain travaillant pour l'entreprise, mais cela semble plus compliqué à mettre en place au vu du manque d'accord et de communication entre les parties. De plus, cela amène certains travailleurs indépendants, se positionnant comme externes, à penser que les organisations ne voudront pas faire évoluer les pratiques, potentiellement en raison de la divergence entre les deux parties qui n'est pas verbalisée et/ou conscientisée.

#### **4. DISCUSSION**

Notre étude des situations de collaboration organisations – indépendants en rencontrant les deux parties nous a permis de comparer les pratiques organisationnelles et les perceptions de ces pratiques par les indépendants, ce qui rejoint, dans la méthodologie, les travaux de Redpath et al. (2008) et de Groenendaal et al. (2022), qui proposent sous des angles différents, d'étudier le contrat psychologique entre les managers et les indépendants. Notre méthodologie rejoint celles de ces deux articles en démontrant la nécessité d'interroger simultanément les parties impliquées dans notre sujet de recherche, afin de faire émerger des situations diverses, dans un

monde du travail où les frontières organisationnelles ont changé et amènent de nouvelles manières de gérer les différentes ressources présentes dans l'organisation (Cross & Swart, 2022). Par ailleurs, les travaux parus jusqu'alors et croissant les deux points de vue ne se penchaient pas forcément sur les situations où les deux parties sont en accord et étudiaient plutôt les pratiques qu'il faut mettre en place afin de pallier les problématiques existantes ou qui peuvent potentiellement exister (Benassi & Kornelakis, 2021 ; Groenendaal et al., 2022 ; Pichault & Naedenoen, 2022). Dans cette recherche, nous proposons ainsi deux types de situations mettant en avant les convergences et divergences entre les parties.

Pour la situation de convergences dite « salariée », les organisations sont ainsi plus dans une situation de contrôle de l'indépendant avec des pratiques très similaires à celles à destination des acteurs internes. En effet, elles intègrent les indépendants comme elles pourraient le faire avec un interne. Ce choix pourrait être directement lié à un besoin de réduction de risques d'opportunisme et/ou d'incertitude (Abecassis, 1997 ; Barthélemy & Donada, 2007). L'intégration des externes leur permettrait, au vu de l'émergence de profils indépendants experts qui « *devraient faire partie des insiders* » et qui « *devraient être dans l'entreprise* » (Everaere & Lapoire-Chasset, 2011, p. 3), de s'assurer que l'indépendant réalise bien la mission, de manière efficiente, car il se sent intégré à l'organisation cliente et développe donc un engagement organisationnel (Smith et al., 2022). Réduire les risques d'incertitude interne, où l'hétérogénéité des pratiques à destination des ressources présentes dans la firme peut amener des difficultés concernant la productivité et l'engagement des ressources dans le travail d'équipe, et d'incertitude externe amenant une perte de contrôle pour le client directement liée à l'*outsourcing* (Quélin, 1997) passerait potentiellement par une plus grande intégration des externes. Nous observons que bien qu'elles attendent de l'indépendant un apport en flexibilité (Cappelli & Keller, 2013), en performance (Arrighetti et al., 2022) ou en expertise (Zadik et al.,

2019), avec des objectifs de recours qui sont les mêmes que celles des organisations dans une gestion externe, nos résultats mettent en relief le contrôle plus présent des indépendants hautement qualifiés. Par ailleurs, elle peut illustrer une volonté de fidélisation de la part de l'organisation afin de réduire le nombre de transactions avec différents indépendants. Si l'indépendant se sent intégré, il pourrait vouloir revenir réaliser une mission pour l'organisation cliente (Bujacz et al., 2017 ; Koch et al., 2019) ce qui amènerait une diminution des coûts qui sont normalement liés à « *l'unicité ou de la rareté de l'échange* ». Le « *caractère répétitif* » d'une transaction permettrait donc à la firme d'économiser des coûts de négociation et donc des risques liés à l'indépendance du travailleur (El Omari & Mahzoum, 2020, p. 11). Cependant, c'est un des gaps de la littérature car celle qui traite des problématiques de gestion considérées comme trop proches des externes se concentre surtout sur les travailleurs externes faiblement qualifiés comme nous le voyons actuellement avec les *gig workers* (Kitching & Iskandarova, 2019 ; Meijerink & Keegan, 2019) et n'utilise pas la théorie des coûts de transaction comme cadre théorique (Williamson, 1979). Du côté des travailleurs indépendants, ceux-ci sont plus demandeurs en termes de pratiques que ceux se positionnant comme externes. Ces conclusions sont congruentes avec les travaux démontrant qu'il existe plusieurs profils de travailleurs indépendants hautement qualifiés lors de missions en contexte organisationnel (Bryant & McKeown, 2016) et que le seul profilage par qualifications est insuffisant (Ottmann et al., 2019).

Concernant la situation de convergences dite « externe », les organisations se distinguent d'une gestion salariale en étant plus distantes des indépendants en matière de suivi, d'intégration, de pratiques. Ces profils transformés et atypiques des travailleurs (D'Amours, 2010) amènent les organisations à respecter les nouvelles façons de travailler de ces premiers, relevant pour beaucoup d'une plus grande autonomie dans leur statut, contenu et conditions de travail

(Pichault & Naedenoen, 2021). Si nous reprenons la théorie des coûts de transaction, cette situation peut aussi correspondre à une volonté de répondre à un critère d'efficacité. L'organisation « *choisit l'arrangement institutionnel qui minimise les coûts (de production et de transaction)* » (Abecassis, 1997, p. 7) avec des coûts de transaction *ex post* minimales car le management et le suivi du contrat signé ne donnent pas lieu à un grand investissement (El Omari & Mahzoum, 2020) avec une mise à distance de la figure de l'employeur (Louvion, 2019). Celle-ci passe aussi par le respect, des organisations et des managers, du choix des indépendants à ne plus adhérer aux formes de travail traditionnelles et donc de ne pas vouloir être gérés de la même manière que les ressources internes (Barley & Kunda, 2006). Lors de nos entretiens, les travailleurs évoquent par ailleurs certaines raisons qui les ont poussés à être indépendants : la recherche d'autonomie et le contrôle sur le temps de travail, ce qui rejoint les travaux de Kitching & Iskandarova (2019).

Pour la situation de divergences, celle-ci démontre un certain écart de perceptions entre les deux parties, et pose la question de la réelle autonomie des indépendants (Bryant & McKeown, 2016) dans une mode de gestion de « *quasi-salarié* » (D'Amours & Crespo, 2005 ; Lorquet et al., 2018 ; Pichault et al., 2018) à l'image du paradoxe vécu par certains auto-entrepreneurs (Fayolle & Pereira, 2012). Ce paradoxe existe-t-il pour des indépendants hautement qualifiés, qui semblent en premier lieu avoir choisi leur situation ? Ou bien parce qu'ils ne rencontrent pas les problématiques de celles vécues par d'autres travailleurs externes (Bögenhold et al., 2018 ; Cascio & Boudreau, 2017), ceux-ci acceptent-ils inconsciemment d'être gérés comme des internes mais ne sont pas prêts à le reconnaître ? Il peut donc exister une certaine tension entre la perception de leur positionnement lors de leur mission et la réalité des pratiques organisationnelles qu'ils acceptent.

Ainsi, nos résultats permettent de définir différentes situations où les organisations intègrent fortement ou faiblement les travailleurs indépendants afin de faire face à différents risques directement liés à l'incertitude que ces derniers peuvent amener pour les entreprises clientes, au vu de leur statut. Nous avons d'un côté les organisations qui ont une gestion externe et une relation avec des indépendants qui se positionnent eux-mêmes véritablement comme des externes. Cette situation de convergences que nous avons mise en lumière complète la littérature en démontrant qu'il existe bien des configurations actuelles où les indépendants semblent être respectés dans leur statut et leur condition d'externe, avec des organisations qui mettent une certaine distance avec ceux-ci tout en ayant des pratiques adaptées à ces collaborateurs, leur permettant de réaliser leur mission. Les organisations sont alors dans une situation qui les éloigne également de certaines problématiques légales (comme le risque de requalification) et sont conduites à réfléchir aux bonnes pratiques de gestion.

Cette diversité de situations locales au sein des organisations, directement liée aux pratiques d'intégration organisationnelle, que nous avons observée lors de nos entretiens, met en lumière les différences de gestion des indépendants entre les organisations et le manque actuel de consensus concernant les bonnes pratiques à mettre en place pour suivre ces ressources externes de la meilleure manière. Comme l'ont avancé Broschak et Davis-Blake (2006) ou George et Chattopadhyay (2015), cette méconnaissance des pratiques à utiliser pour gérer les ressources externes en matière de fréquence de suivi, de proximité, ou d'échanges d'informations, met en lumière les défis RH que rencontrent les organisations.

Nos résultats vont dans le sens des recherches de Tziner et al. (2022) qui ont proposé que les organisations fassent évoluer leurs pratiques et processus à destination des indépendants. En effet, comme vu précédemment, les entretiens réalisés démontrent que les organisations émettent des interrogations sur l'avenir de ce recours avec une volonté de structurer et de

formaliser les pratiques et de développer les pratiques organisationnelles mieux définies pour les externes (Kinnie & Swart, 2020).

Cela pose aussi la question contemporaine des pratiques à mettre en place mais aussi du futur de la fonction RH (Schmidt, 2021) et de la distance à prendre avec l'indépendant : quel environnement de travail est le bon ? De quelle manière les organisations et les indépendants peuvent-ils mettre en place une compréhension mutuelle de leurs relations de travail (Leighton & McKeown, 2015) ? Et quelles réponses RH les organisations ont-elles actuellement en interne pour accompagner les besoins des indépendants (Koch et al., 2019) ?

## **CONCLUSION**

Les travailleurs indépendants hautement qualifiés constituent des défis en termes de pratiques RH et de gestion pour les organisations y ayant recours (Benassi & Kornelakis, 2021 ; McKeown & Cochrane, 2017 ; Smith et al., 2022). Par cette recherche, nous avons mis en évidence deux grands types de situations que nous pouvons retrouver entre les organisations et les indépendants : des situations de convergences et de divergences. Nous avons pu observer que certaines organisations sont encore dans un rapport de contrôle et de gestion salariale avec les travailleurs externes. De même, certains travailleurs indépendants ne semblent pas vouloir être pleinement indépendants dans leur attitude et dans leurs attentes vis-à-vis des organisations clientes.

Nous pensons que les organisations doivent mieux se positionner et gérer les travailleurs en respectant leur indépendance. Cela pourrait passer par une meilleure communication de la part de la direction à tous les services afin de mettre en place des processus adaptés (en termes d'intégration, de gestion, de départ) et que tous les acteurs en lien avec les externes sachent quelle posture adopter. Cette réflexion permettrait aussi de sensibiliser tous les salariés aux

attentes et motivations de l'organisation concernant le recours aux externes et de devancer les potentielles problématiques qui pourraient émerger (effectif mixte, menace pour les salariés, impact des pratiques organisationnelles sur les ressources externes). Côté travailleurs indépendants, ceux-ci doivent aussi se positionner en tant qu'externes et adopter un comportement de ressources expertes. En effet, si la majorité des travailleurs indépendants affirment cette position, il y aura un effet sur les pratiques organisationnelles à leur rencontre et ils pourront éventuellement jouer un rôle sur l'élaboration de bonnes pratiques.

Notre recherche étant exploratoire, elle n'a pu se concentrer que sur un nombre limité de répondants et de secteurs avec davantage d'organisations publiques que privées. Nous pensons qu'il serait pertinent de pouvoir mener une recherche basée sur des études de cas pour pouvoir étudier plusieurs indépendants évoluant dans la même organisation et la gestion de ceux-ci afin de pouvoir faire des comparaisons intra-organisationnelles. Par ailleurs, au vu du nombre d'intermédiaires (entreprise de portage salarial, plateformes, ESN) impliqué pour chaque mission, il serait intéressant de conduire des recherches afin de savoir si ces derniers ne peuvent pas accompagner ce besoin d'évolution des pratiques à destination des travailleurs externes en collaborant avec les entreprises clientes.

## RÉFÉRENCES

- Abecassis, C. (1997). Les coûts de transaction : État de la théorie. *Réseaux*, 15(84), 9-19.
- Abraham, H., Jack, M., Mazmanian, M., Asante-Agyei, C., Erickson, I., & Hong, J. (2021). More than Temporal Control: Forms of Agency That Matter to High-Skilled Independent Workers. *Academy of Management Proceedings*, 2021(1), 16322.
- Arrighetti, A., Bartoloni, E., Landini, F., & Pollio, C. (2022). Exuberant Proclivity toward Non-Standard Employment : Evidence from Linked Employer–Employee Data. *ILR Review*, 75(4), 1024-1053.
- Ashford, S. J., Caza, B. B., & Reid, E. M. (2018). From surviving to thriving in the gig economy : A research agenda for individuals in the new world of work. *Research in Organizational Behavior*, 38, 23-41.
- Auer, J. C., Kao, C.-Y., Hemphill, L., Johnston, E. W., & Teasley, S. D. (2014). The uncertainty challenge of contingent collaboration: The uncertainty challenge of contingent collaboration. *Human Resource Management Journal*, 24(4), 531-547.
- Avenier, M.-J. (2019). Chapitre 2. Former les doctorants-managers du Business Science Institute à la réflexion épistémologique: In *Entrepreneur à l'université* (p. 22-33). EMS Editions.
- Barley, S. R., & Kunda, G. (2006). Contracting : A New Form of Professional Practice. *Academy of Management Perspectives*, 20(1), 45-66.
- Barthélemy, J., & Donada, C. (2007). L'externalisation : Un choix stratégique. *Revue française de gestion*, 33(177), 97-99.
- Benassi, C., & Kornelakis, A. (2021). How Do Employers Choose between Types of Contingent Work? Costs, Control, and Institutional Toying. *ILR Review*, 3(74), 715-738.
- Benhaddouch, M., & El Fathaoui, H. (2022). Paradigmes épistémologiques et choix méthodologiques en science de gestion : Revue de littérature. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 3(5), 527-538.
- Bidwell, M. (2009). Do peripheral workers do peripheral work ? Comparing the use of highly skilled contractors and regular employees. *Industrial and Labor Relations Review*, 62, 200-225.
- Blais, M., & Martineau, S. (2006). L'analyse inductive générale :description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes. *Recherches qualitatives*, 26(2), 1.
- Boeri, T., Giupponi, G., Krueger, A. B., & Machin, S. (2020). Solo Self-Employment and Alternative Work Arrangements : A Cross-Country Perspective on the Changing Composition of Jobs. *Journal of Economic Perspectives*, 34(1), 170-195.
- Bögenhold, D. (2019). From Hybrid Entrepreneurs to Entrepreneurial Billionaires : Observations on the Socioeconomic Heterogeneity of Self-employment. *American Behavioral Scientist*, 63(2), 129-146.
- Bögenhold, D., Klinglmair, R., & Kandutsch, F. (2018). Self-employment on the way in a digital economy : A variety of shades of grey. *Ifo Discussion Papers*, 1-25.
- Bonet, R., Cappelli, P., & Hamori, M. (2013). Labor Market Intermediaries and the New Paradigm for Human Resources. *Academy of Management Annals*, 7(1), 341-392.
- Broschak, J. P., & Davis-Blake, A. (2006). Mixing Standard Work and Nonstandard Deals : The Consequences of Heterogeneity in Employment Arrangements. *Academy of Management Journal*, 49(2), 371-393.

- Bryant, M., & McKeown, T. (2016). Experts, outsiders or strangers? The self-positioning of highly skilled contractors. *Journal of Management & Organization*, 22(3), 388-403.
- Bujacz, A., Bernhard-Oettel, C., Rigotti, T., & Lindfors, P. (2017). Task-level work engagement of self-employed and organizationally employed high-skilled workers. *Career Development International*, 22(6), 724-738.
- Burke, A. (Éd.). (2015). *The handbook of research on freelancing and self-employment*. Senate Hall Academic Publishing.
- Bush, J. T., & Balven, R. M. (2021). Catering to the crowd : An HRM perspective on crowd worker engagement. *Human Resource Management Review*, 31(1), 100670.
- Calvier, C., Chevrot, J., Omont, L., Bauer, D., Leroi, P., & Guirchoun, E. (2019). Le travail indépendant en Île-de-France : Une croissance tournée vers les services aux entreprises. *Insee Analyses*, 94, 4.
- Cameron, L. D., Garrett, L., & Spreitzer, G. (2019). Alternative Work Arrangements. In L. D. Cameron, L. Garrett, & G. Spreitzer, *Management*. Oxford University Press.
- Cappelli, P., & Keller, J. (2013). Classifying Work in the New Economy. *Academy of Management Review*, 38(4), 575-596.
- Cascio, W. F., & Boudreau, J. W. (2017). *Talent Management of Nonstandard Employees* (D. G. Collings, K. Mellahi, & W. F. Cascio, Éd.s.; Vol. 1). Oxford University Press.
- Chanson, G. (2014). Externalisation et théorie des coûts de transaction : Analyser un phénomène dynamique avec une théorie statique ? *Management international*, 18(2), 181-194.
- Chauradia, A., & Galande, R. (2015). Freelance Human Capital : A Firm-Level Perspective. In *The Handbook of Research on Freelancing and Self-Employment* (p. 85-98).
- Chevalier, F., Cloutier, L. M., & Mitev, N. (2018). *Les méthodes de recherche du DBA*. EMS Editions.
- COE. (2014). *L'évolution des formes d'emploi*. (p. 196). Conseil d'orientation pour l'emploi.
- Coyle-Shapiro, J. A.-M., & Morrow, P. C. (2006). Organizational and client commitment among contracted employees. *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 416-431.
- Cross, D., & Swart, J. (2022). The (ir)relevance of human resource management in independent work : Challenging assumptions. *Human Resource Management Journal*, 1(32), 232-246.
- D'Amours, M. (2010). Les logiques d'action collective d'associations regroupant des travailleurs indépendants. *Relations industrielles*, 65(2), 257-280.
- D'Amours, M., & Crespo, S. (2005). Les dimensions de l'hétérogénéité de la catégorie de travailleur indépendant sans employé : Éléments pour une typologie. *Relations industrielles*, 59(3), 459-489.
- Davis-Blake, A., Broschak, J. P., & George, E. (2003). HAPPY TOGETHER? HOW USING NONSTANDARD WORKERS AFFECTS EXIT, VOICE, AND LOYALTY AMONG STANDARD EMPLOYEES. *Academy of Management Journal*, 46(4), 475-485.
- Davis-Blake, A., & Uzzi, B. (1993). Determinants of Employment Externalization : A Study of Temporary Workers and Independent Contractors. *Administrative Science Quarterly*, 38(2), 199-223.
- Désaunay, C., & de Jovenel de Futuribles, F. (2017). *Travail indépendant : Quels scénarios pour la France en 2030 ?* (p. 36).
- Eldor, L., & Cappelli, P. (2021). The Use of Agency Workers Hurts Business Performance : An Integrated Indirect Model. *Academy of Management Journal*, 64(3), 824-850.

- El Omari, O., & Mahzoum, A. (2020). Les déterminants du succès de l'externalisation : Une revue de littérature. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 3(4), 506-519.
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. (2018). *Overview of new forms of employment :2018 update*. Publications Office.
- Everaere, C. (2015). La mise à disposition des salariés sous-traitants chez les donneurs d'ordres : Une source de malaise professionnel ?, *Recherches en Sciences de Gestion*, N° 103(4), 113-140.
- Everaere, C., & Lapoire-Chasset, M. (2011). Le salarié mis à disposition : Un insider externalisé. *Vers un management des ressources humaines et bienveillant ?* AGRH, Marrakech.
- Fayolle, A., & Pereira, B. (2012). L'encouragement à l'auto-entrepreneuriat est-il une bonne politique publique pour l'esprit d'entreprendre et la création d'entreprises ? : *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, N° 107(1), 52-62.
- Felfe, J., Schmook, R., Schyns, B., & Six, B. (2008). Does the form of employment make a difference?—Commitment of traditional, temporary, and self-employed workers. *Journal of Vocational Behavior*, 72(1), 81-94.
- George, E., & Chattopadhyay, P. (2015). Non-standard work and workers : Organizational implications. *ILO Working Papers*.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research : Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15-31.
- Gosse, B., Sargis-Roussel, C., & Sprimont, P.-A. (2002). Les changements organisationnels liés aux stratégies d'externalisation : Le cas d'une entreprise industrielle. *Finance Contrôle Stratégie*, 5(1), 101-128.
- Grégoire, M. (2019). Évolution et diversité des situations de travail : Une analyse à travers les notions de « travail autonome » et de « travail au projet »: *@GRH*, n° 28(3), 35-64.
- Groenendaal, S. M. E., Freese, C., Poell, R. F., & 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.
- Heiland, H. (2022). Neither timeless, nor placeless : Control of food delivery gig work via place-based working time regimes. *Human Relations*, 75(9), 1824-1848.
- Hussenot, A., & Sergi, V. (2018). *Collaborating without (formal) organization : How do independent workers call into question the matter of organization?.*
- Jain, A., & Thiétart, R.-A. (2007). Dynamique concurrentielle et cascades d'externalisations. *Revue française de gestion*, 33(177), 149-162.
- Jolly, C., & Flamand, J. (2017). Salarié ou indépendant : Une question de métiers ? *France Stratégie*, 60.
- Kalleberg, A. L. (2000). Nonstandard Employment Relations : Part-time, Temporary and Contract Work. *Annual Review of Sociology*, 26(1), 341-365.
- Kalleberg, A. L., Reskin, B. F., & Hudson, K. (2000). Bad Jobs in America : Standard and nonstandard employment relations and job quality in the United States. *American Sociological Review*, 65.
- Keegan, A., & 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.

- Kinnie, N., & Swart, J. (2020). Cross-boundary working: Implications for HRM theory, methods, and practice. *Human Resource Management Journal*, 30(1), 86-99.
- Kitching, J., & Iskandarova, M. (2019). Freelancing and the struggle for work-time control. In E. Laveren, R. Blackburn, U. Hytti, & H. Landström, *Rigour and Relevance in Entrepreneurship Research, Resources and Outcomes* (p. 190-214). Edward Elgar
- Koch, M., Park, S., & Zahra, S. A. (2019). Career patterns in self-employment and career success. *Journal of Business Venturing*, 36(1), 105998.
- Kunda, G., Barley, S. R., & Evans, J. (2002). Why Do Contractors Contract? The Experience of Highly Skilled Technical Professionals in a Contingent Labor Market. *ILR Review*, 55(2), 234-261.
- Lacroux, A. (2007). *Le recours à l'intérim et son impact sur la performance individuelle et organisationnelle. Une approche par la théorie des coûts de transaction*. Colloque « performance et gouvernance », Laboratoire ERMESS - Université du Sud Toulon.
- Leighton, P. (Éd.). (2007). *Out of the shadows: Managing self-employed, agency and outsourced workers* (1st ed). Butterworth-Heinemann.
- Leighton, P., & McKeown, T. (2015). The rise of independent professionals: Their challenge for management. *Small Enterprise Research*, 22(2-3), 119-130.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Kraimer, M. L., & Sparrowe, R. T. (2003). The dual commitments of contingent workers: An examination of contingents' commitment to the agency and the organization. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 609-625.
- Lorquet, N., Oriane, J.-F., & Pichault, F. (2018). Who takes care of non-standard career paths? The role of labour market intermediaries. *European Journal of Industrial Relations*, 24(3), 279-295.
- Loupe, D. (2017). *Comment se déroule l'intégration des prestataires externes RH réalisant un travail d'une courte durée au sein d'une entreprise cliente?* <http://hdl.handle.net/2078.1/thesis:10030>
- Louvion, A. (2019). Profession: Tiers employeur. Quand les entreprises de portage salarial vendent du salaire. *OpenEdition Journals*, 61(4), 26.
- McDonnell, A., Carbery, R., Burgess, J., & Sherman, U. (2021). Technologically mediated human resource management in the gig economy. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(19), 3995-4015.
- McKeown, T., & Cochrane, R. (2017). Independent professionals and the potential for HRM innovation. *Personnel Review*, 46(7), 1414-1433.
- Meijerink, J., & Keegan, A. (2019). Conceptualizing human resource management in the gig economy: Toward a platform ecosystem perspective. *Journal of Managerial Psychology*, 34(4), 214-232.
- Ottmann, J.-Y., Felio, C., Boudes, M., & Mokaddem, S. (2019). Des collectifs peuvent-ils émerger chez des travailleurs indépendants? *Gérer & Comprendre*, 138, 31-37.
- Pesek, J. G., & Grunenwald, J. P. (1997). Integrating contingent workers into CQI/TQM organizations. *American Business Review*, 15(2), 7.
- Pichault, F., Fatien Diochon, P., & Nizet, J. (2020). Autonomy of independent professionals: A political process perspective. *European Management Journal*, 38(4), 623-633.
- Pichault, F., Lorquet, N., & Oriane, J.-F. (2018). Vers la fin de la gestion des carrières? La GRH face au rôle croissant des intermédiaires du marché du travail. *Relations industrielles*, 73(1), 11-38.
- Pichault, F., & Naedenoen, F. (2019). Vers l'autonomie? Enjeux RH liés aux nouveaux arrangements de travail. *Revue de Droit Social*, 1, 9-29.

- Pichault, F., & Naedenoen, F. (2021). 21. Gestion des Ressources Humaines externes : Entre laisser-faire et soutien. In *Les grands courants en gestion des ressources humaines* (p. 374-389). EMS Editions.
- Pichault, F., & Naedenoen, F. (2022). *MANAGING EXTERNAL WORKERS: A NEW PLAYGROUND FOR HR DEPARTMENT? TOTAL WORKFORCE MANAGEMENT PRACTICES AMONG BELGIAN COMPANIES*.
- Quélin, B. (1997). L'outsourcing : Une approche par la théorie des coûts de transaction. *Réseaux*, 15(84), 67-92.
- Redpath, L., Hurst, D., & Devine, K. (2008). Knowledge workers, managers, and contingent employment relationships. *Personnel Review*, 38(1), 74-89.
- Royer, I., & Zarlowski, P. (2014). Chapitre 8. Échantillon(s): In *Méthodes de recherche en management* (p. 219-260). Dunod.
- Schmidt, G. (2021). 5. Gestion stratégique des ressources humaines : Avancées et impensés : In *Les grands courants en gestion des ressources humaines* (p. 85-101). EMS Editions.
- Smith, C. E., Matthews, R. A., Mills, M. J., Hong, Y.-H., & Sim, S. (2022). Organizational Benefits of Onboarding Contingent Workers : An Anchoring Model Approach. *Journal of Business and Psychology*, 37(3), 525-541.
- Stirpe, L., Bonache, J., & 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), 1334-1341.
- Torka, N. (2004). Atypical Employment Relationships and Commitment : Wishful Thinking or HR Challenge? *management revue*, 15(3), 324-343.
- Tziner, A., Bareket-Bojmel, L., Fein, E., & Machin, M. (Éds.). (2022). Freelancers in organizations : A novel perspective. In *Engineering the World of Work* (p. 21-38). Edward Elgar Publishing.
- Vaiman, V. (2010). Managing Talent of Non-Traditional Knowledge Workers : Opportunities, Challenges, and Trends. In V. Vaiman (Éd.), *Talent Management of Knowledge Workers* (p. 1-22). Palgrave Macmillan UK.
- Van Dyne, L., & Ang, S. (1998). ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR OF CONTINGENT WORKERS IN SINGAPORE. *Academy of Management Journal*, 41(6), 692-703.
- Williamson, O. E. (1979). Transaction-Cost Economics : The Governance of Contractual Relations. *The Journal of Law and Economics*, 22(2), 233-261.
- Zadik, Y., Bareket-Bojmel, L., Tziner, A., & Shloker, O. (2019). Freelancers : A Manager's Perspective of the Phenomenon. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 35(1), 39-48.