

La gestion des ressources humaines par une société-intermédiaire sous la perspective de l'écosystème. Cas d'étude.

Auteur : Pellegrin, Evelyne

Promoteur(s) : Naedenoen, Frederic

Faculté : HEC-Ecole de gestion de l'Université de Liège

Diplôme : Master en sciences de gestion, à finalité spécialisée en management général (Horaire décalé)

Année académique : 2021-2022

URI/URL : <http://hdl.handle.net/2268.2/15586>

Avertissement à l'attention des usagers :

Tous les documents placés en accès ouvert sur le site le site MatheO sont protégés par le droit d'auteur. Conformément aux principes énoncés par la "Budapest Open Access Initiative"(BOAI, 2002), l'utilisateur du site peut lire, télécharger, copier, transmettre, imprimer, chercher ou faire un lien vers le texte intégral de ces documents, les disséquer pour les indexer, s'en servir de données pour un logiciel, ou s'en servir à toute autre fin légale (ou prévue par la réglementation relative au droit d'auteur). Toute utilisation du document à des fins commerciales est strictement interdite.

Par ailleurs, l'utilisateur s'engage à respecter les droits moraux de l'auteur, principalement le droit à l'intégrité de l'oeuvre et le droit de paternité et ce dans toute utilisation que l'utilisateur entreprend. Ainsi, à titre d'exemple, lorsqu'il reproduira un document par extrait ou dans son intégralité, l'utilisateur citera de manière complète les sources telles que mentionnées ci-dessus. Toute utilisation non explicitement autorisée ci-avant (telle que par exemple, la modification du document ou son résumé) nécessite l'autorisation préalable et expresse des auteurs ou de leurs ayants droit.

**La Gestion des Ressources Humaines
par une société-intermédiaire
sous la perspective de l'écosystème.
Cas d'étude.**

Promoteur :

M. Frédéric NAEDENOEN

Lecteurs :

Pr François PICHAULT

M. Frédéric TEDESCO

Travail de fin d'études présenté par

Evelyne PELLEGRIN

en vue de l'obtention du diplôme de

Master en Sciences de Gestion à finalité spécialisée

en Management Général

Année académique 2021-2022

Plus un système vivant est autonome, plus il est dépendant à l'égard de l'écosystème ; en effet, l'autonomie suppose la complexité, laquelle suppose une très grande richesse de relations de toutes sortes avec l'environnement, c'est-à-dire dépend d'interrelations, lesquelles constituent très exactement les dépendances qui sont les conditions de la relative indépendance.

Edgar Morin, 1973, *Le paradigme perdu*.

Dans le contexte de ce travail de fin d'études clôturant deux années de cursus en horaire décalé, je présente ici mes sincères et profonds remerciements à mon écosystème particulièrement riche. Et plus précisément :

À M. Frédéric Naedenoen, Promoteur, pour sa passion contagieuse pour les NWOW, sa disponibilité, sa pédagogie, son respect, ses encouragements, son suivi, sa vélocité de réponses et son ouverture d'esprit dans les échanges intellectuels,

Au Pr. François Pichault, Premier Lecteur, pour la théorie des conventions en collaboration avec M. Nizet, pour son travail et son accessibilité,

À M. Frédéric Tedesco, Deuxième Lecteur, pour son soutien et sa foi durant l'entièreté de ma formation, pour son enthousiasme inégalable et sa passion pour les relations humaines,

À M. Jérôme Sulbout et M. Grégory Jemine, chercheurs du Lentic, pour les articles partagés, les publications et pour les mises en relation,

À Mme Fays et Mme Bierbaum pour leur large flexibilité et patience dans les prêts de livres,

Au Management de la société étudiée, pour leur accord salvateur, leur collaboration et leur disponibilité,

À ses collaborateurs et ses clients, pour leur temps, leurs réponses et leur sincère intérêt dans ma démarche,

À mes compères d'auditoire dont « les trois mercenaires », pour leur partage, leurs incroyables intelligences et leur richesse humaine,

À ma famille, à mes amis et aux pré-lecteurs, pour leur soutien, patience, implication et compréhension,

À mes enfants, pour leur présence malgré mes (nombreuses) absences.

RÉSUMÉ ET MOTS-CLÉS

Dans le domaine de la consultance informatique, la gestion traditionnelle des ressources humaines entre un employeur et son employé est brouillée par la présence (quasi) quotidienne du client. L'objectif de notre étude qualitative est d'isoler des pratiques effectives dans le cas d'un travailleur typique. Nous explorons la relation d'emploi triangulaire via la théorie des conventions à travers le prisme de l'écosystème. Quelles sont les pratiques et comment s'expriment-elles ? Comment les préceptes universels d'un écosystème se manifestent-ils ?

Le macro-environnement d'une société-intermédiaire a été pris en compte pour identifier ces pratiques RH et les mécanismes de l'écosystème. Quinze entretiens semi-directifs ont été conduits auprès des membres du management, des collaborateurs et des clients de cette société. Les résultats permettent d'isoler l'influence des éléments de contingence sur les pratiques RH, de déterminer la présence ou non des mécanismes de l'écosystème et dans le cas échéant, leur éventuelle influence. Nous discutons alors de la gouvernance d'un tel système, où la société-intermédiaire devrait coordonner les efforts des acteurs pour augmenter la valeur de l'écosystème, au sens propre comme au sens figuré.

Mots clés : Gestion des Ressources Humaines, relation d'emploi triangulaire, conventions RH, écosystème, consultance, contingence

ABSTRACT AND KEYWORDS

Within the field of IT Consultancy, the traditional Human Resources Management between an Employer and his Employee is blurred by the (almost) daily presence of the Client. The objective of our qualitative study is to isolate effective practices regarding a typical worker. We explore the triangular employment relationship by the Convention Theory, through the lens of the ecosystem perspective. What are the practices and how are they expressed? How do the universal precepts of an ecosystem manifest themselves?

The entire environment of an intermediary company was taken into consideration to identify these HR practices and the mechanisms of the ecosystem. Fifteen semi-structured interviews were conducted within members of the management, employees and clients of a single consulting firm. Our results allow us to read the influence of contingency elements on HR practices, to determine the presence or not of ecosystem mechanisms and, if so, their potential influence. Then, we discuss the governance of such a system, where the intermediary company should coordinate the efforts of the actors to increase the value of the ecosystem, both literally and figuratively.

Keywords: Human Resources Management, triangular employment relationship, HR conventions, ecosystem, consultancy, contingency

SOMMAIRE

CHAPITRE 1 : INTRODUCTION

CHAPITRE 2 : REVUE DE LITTÉRATURE

I. LES ENJEUX DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

II. LA RELATION TRIADIQUE EN CONSULTANCE

III. SYNTHÈSE DE LA REVUE DE LITTÉRATURE

CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE

I. JUSTIFICATION DE LA MÉTHODOLOGIE

II. ÉCHANTILLONNAGE

III. MÉTHODE DE COLLECTE

IV. OUTILS ET MÉTHODE D'ANALYSE DES DONNÉES

CHAPITRE 4 : DÉVELOPPEMENT ET RÉSULTATS

I. PREMIÈRES TENDANCES

II. DIFFÉRENCIATION DES CONVENTIONS

III. ANALYSE DE LA COHÉRENCE INTERNE

IV. ANALYSE DE LA COHÉRENCE EXTERNE

V. SYNTHÈSE DES CONVENTIONS

VI. MÉCANISMES DE L'ÉCOSYTÈME

VII. SYNTHÈSE CONVENTIONS x ÉCOSYTÈME

CHAPITRE 5 : DISCUSSION

CHAPITRE 6 : CONCLUSIONS

BIBLIOGRAPHIE ET RÉFÉRENCES

LISTE DES TABLEAUX

LISTE DES FIGURES

TABLE DES ANNEXES

TABLE DES MATIÈRES

CHAPITRE 1 : INTRODUCTION

Contexte et objectif général du mémoire

Depuis l'ère fordienne, les entreprises ont besoin de main-d'œuvre adaptée aux flux de leur production. S'ensuit la mise en œuvre de réponses aux variations des flux de production, la main-d'œuvre à la demande. Les contrats sont à la semaine. S'installe alors le travail intérimaire qui se caractérise, outre par la (très) courte durée et l'absence de compétences particulières, par une relation triangulaire entre l'intérimaire, l'agent et l'entreprise.

Récemment, la spécialisation des connaissances a entraîné une raréfaction de certaines ressources. Les entreprises recherchent par conséquent de plus en plus des spécialistes en dehors des membres de leur personnel. Ce phénomène est étudié sous le concept de *blended workforce* (Dong & Ibrahim, 2017). De nouveaux modèles émergent : les Nouvelles Formes d'Emploi (NFE) où les académiciens définissent les formes atypiques par ce qui n'est pas typique.

Nous nous intéressons à une forme de NFE : le *project-based employment*. Marsden (2004) étudie ce phénomène de *project sourcing* dans son article sur les équivalents fonctionnels. La fédération belge des prestataires de services en ressources humaines, Federgon¹, décrit le **project sourcing** comme une modalité d'exécution d'un contrat par laquelle « les entreprises peuvent faire réaliser leurs projets, sur site ou hors site, par des personnes disposant des connaissances et de l'expérience nécessaires » (site de la fédération, 2021). Federgon précise que ces missions s'inscrivent dans un temps plus ou moins long, *a contrario* du modèle intérimaire précité ou encore de la *gig economy* caractérisée par de très brèves missions (par exemple : le modèle de la société *Deliveroo* où chaque livraison est un contrat).

Et la formule plaît ! Sur base du nombre d'heures prestées par jour, le recours au *project sourcing* a augmenté de 63 % depuis 2009 selon le rapport annuel de 2021 par Federgon. Les domaines les plus concernées sont l'ingénierie (33 %), l'informatique (23 %) et l'administratif (18 %) (cf. annexe 1). Nous nous concentrerons sur l'informatique dans le cadre de notre étude.

Alors que des travailleurs choisissent le statut d'indépendant (en déléguant ou non une partie de la relation à un intermédiaire), d'autres optent pour le statut d'employé. Le travailleur qualifié travaillant sous ce statut bénéficie de droits et obligations distincts inhérents à un contrat de travail. Ce travailleur-expert intègre alors une société-intermédiaire (*Labour Market Intermediaire* ou LMI) qui sera son employeur (Bonet, Cappelli & Hamori, 2013). Le salarié est dit **consultant** pour une entreprise-cliente pour laquelle il preste un service au nom de la société-intermédiaire. Dans la même logique, le client peut quant à lui, aussi, faire appel à des intermédiaires pour trouver, voire sélectionner et/ou encadrer, un ou plusieurs spécialistes.

Nous approchons ce modèle du *project sourcing* sous l'angle du management des ressources humaines. La relation classique, binaire et linéaire, entre l'employé et l'employeur est altérée par la présence (quotidienne) d'un troisième acteur. Des relations contractuelles s'appliquent entre certains (Sobczak, Rorive Feytmans & Havard, 2008 ; Wears & Fischer, 2012).

Trois relations coexistent :

- une relation **hiérarchique** définie par un contrat de travail entre l'employeur et son travailleur ;
- une relation **commerciale** établie par un contrat de vente (de services) entre l'employeur et un client ;
- une relation de **service** à prester par le travailleur pour le client.

¹ Federgon : fédération belge de plus de 600 entreprises actives dans les services RH et de placement au sens large.

Schématisons cette triade :

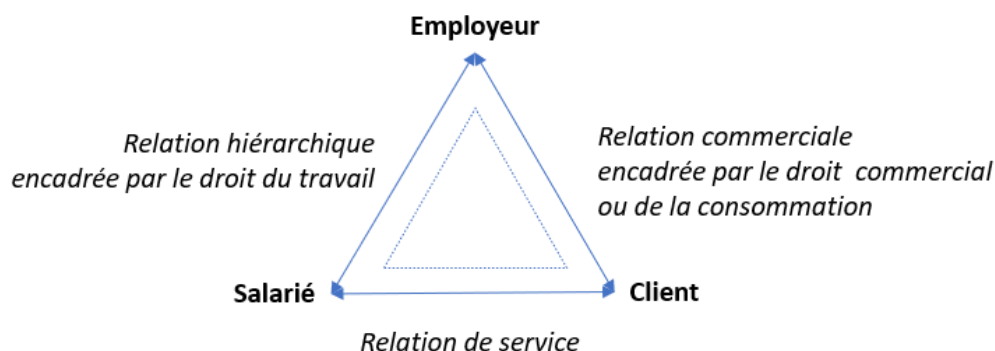


Figure 1. Modèle générique de triangulation des relations de travail.

Reproduit de « Comment réguler les relations triangulaires de travail ? La RSE face au droit dans le travail intérimaire et les centres d'appels », par Sobczak et al., 2008, Travail et Emploi n° 114, p.22

Nous venons de poser le contexte de notre démarche. Les concepts théoriques présentés sont en miroir avec l'actualité et soulèvent des premières interrogations. Présentons brièvement notre question de recherche et les pistes théoriques qui la soutiennent.

La question de recherche

La revue de littérature réalisée dans un travail préliminaire² conclut que ce triangle présent dans les NFE est étudié et analysé par pléthore de chercheurs. Cependant, nos lectures concluent qu'il est souvent approché de façon bilatérale : un acteur avec et envers un second. Les recherches axent leur approche soit du regard du collaborateur (Lorquet, Oriane & Pichault, 2018 ; Sulbout, Pichault, Jemine & Naedenoen, 2021), soit selon le point de vue de l'entreprise-cliente (Lepak & Snell, 1999 ; Dong & Ibrahim, 2020 ; Vander Sijpe, Pichault, Naedenoen & Florin, 2019) ou encore selon le rôle des intermédiaires (Bonet, Cappelli & Hamori, 2013). Nous avons également observé que peu se sont intéressés aux travailleurs typiques inscrits dans une relation atypique « parce qu'ils sont embarqués dans un contexte d'emploi permanent et plus sûr » (Coyle-Shapiro, Morrow & Kessler, 2006, p.562).

Notre question de recherche est la suivante : **comment une société-intermédiaire pratique-t-elle sa gestion des ressources humaines dans une relation d'emploi triangulaire ?**

Soulevons les sous-questions suivantes :

- À l'instar de la *gig economy*, les mécanismes de l'écosystème sont-ils présents dans le cas de *projectsourcing* ?
- Si oui, dans quelle mesure ces mécanismes influencent-ils (atténuant ou amplifiant) la cohérence au sein de la convention de GRH de cette société-intermédiaire ?

Nous proposons dès lors une approche plus macro en observant les trois entités simultanément, dans le même environnement et en échanges permanents ; une société-intermédiaire, ses collaborateurs et ses clients. Nous nous inspirons du travail de Meijerink et Keegan qui étudient en 2019 ce contexte et le jeu d'acteurs dans la perspective de l'**écosystème** dans le champ de la *gig economy*. Nous combinons cette lecture plus globale aux **conventions de gestion des ressources humaines** (GRH) de Pichault et Nizet (2013). Leur classification des pratiques RH en cinq modèles archétypes permet une analyse transversale des différentes dimensions, et de leurs cohérences interne et externe face aux éléments de contingence auxquels l'organisation est exposée.

² Travail de recherche et dossier « MyTFE » pour le cours de Préparation au TFE [GEST10195-9] de l'année académique 2020-2021 par Marc Alexandre

L'objectif consiste à explorer les pratiques et les mécanismes des trois acteurs concernés. Cette dynamique est observée à travers une grille de lecture à la lumière des théories et réflexions académiques existantes pour permettre à chaque acteur concerné et, surtout pour le management, de prendre des décisions stratégiques, réfléchies et contextualisées.

Motivations et positionnement

Le contexte posé, l'objectif et la question de recherche définis, nous présentons les motivations managériales et académiques qui animent le travail avant de préciser le positionnement de la recherche.

Du point de vue **managérial**, notre travail a pour objectif d'apporter une plus-value à la pratique des ressources humaines souvent questionnée dans un monde en mutation. Les pratiques se réinventent à la suite de l'émergence de nouvelles technologies et de nouveaux modèles d'affaire. La gestion des ressources humaines (GRH) s'inspire des autres domaines du management (*Supply Chain*, finances, management des systèmes d'informations, gestion de la Responsabilité Sociétale et Éthique...) pour les traduire à son champ d'action et sujet de travail (objectifs quantitatifs, digitalisation du recrutement, optimisation salariale...). Il est donc important que le manager en ressources humaines (RH) exposé aux relations triadiques soit conscient et averti des enjeux liés à cette dynamique plurale.

Les motivations **académiques** sont contingentes à l'actualité de la problématique. Puisque la relation de travail classique employé-employeur laisse la place à une relation triadique, les théories, conseils et pratiques RH doivent être redéfinis, reparcourus avec une lecture actualisée et contextualisée. Devons-nous ajuster les principes existants ou créer de nouveaux paradigmes ? Peu d'études ont analysé le phénomène du contrat triangulaire dans sa globalité. Il n'y a pas encore de paradigme établi. Cependant, nous avons isolé des éléments théoriques qui nous permettent d'ouvrir des pistes d'analyses et de réflexions.

Notre question de recherche répond à ces motivations en associant deux approches théoriques. Premièrement, nous recourons au concept de l'écosystème. Les principes de fonctionnement inhérents à ce concept sont exploités dans d'autres domaines de gestion. Il est opportun de tester cette approche d'un point de vue GRH au sujet des consultants à l'instar de Jacobides, Cennamo et Gawer (2018) ou encore Meijerink et Keegan (2019) qui l'ont, eux, appliqué à la *gig economy*. Nous allions cette approche à la classification des pratiques des ressources humaines en cinq modèles par Pichault et Nizet (2013). Cette seconde théorie, figure de proue dans le domaine académique, met en lumière la pratique des ressources humaines en « considérant les interactions inévitables avec le contexte et leur processus », exposent Dhifallah, Chanal et Defélix en 2008.

Notre **positionnement** managérial est double. Premièrement, ce travail est la clé de voûte du Master en Sciences de Gestion à finalité spécialisée en Management Général. Les enjeux sont multiples : apprendre, (dé)montrer notre capacité à apprendre, aiguïser notre sens critique et, surtout, pouvoir poser des **actes** managériaux réfléchis à la lumière des avancées académiques. L'approche déductive et le travail empirique mettent en exergue ces compétences travaillées durant les deux années d'étude transdisciplinaire. Deuxièmement et logiquement, nous axerons notre lecture du point de vue de la société-intermédiaire qui a la charge de la gestion des collaborateurs et de ses clients. Nous développerons ultérieurement comment cet angle d'approche se révèle *in fine* déterminant dans la gestion des ressources humaines en cas de relation triadique et pour le management des écosystèmes.

Contributions

L'analyse des entretiens réalisés répond positivement à la première sous-question de recherche : **les principes de l'écosystème sont présents** dans le cas de la relation d'emploi triangulaire dans la consultance IT. Les mécanismes reposent sur des acteurs en relation de semi-autonomie créant de la valeur. Les mécanismes de l'écosystème mettent en lumière **l'hybridation de conventions**, comme constatée au sein de la société-intermédiaire. La lecture macro simultanée des trois acteurs met en exergue le niveau micro de la GRH : l'individu, ses échanges sociaux et ses objectifs.

D'un point de vue managérial, le recours à des travailleurs externes est populaire. Les entreprises sont invitées à réfléchir sur leur *Total Workforce Management* en intégrant l'ensemble des acteurs internes et externes au sein de leur organisation. La perspective de l'écosystème invite également à considérer l'ensemble des acteurs de **l'environnement multiorganisationnel** (au niveau macro) en se concentrant sur les **relations interpersonnelles** (au niveau micro). Enfin, l'écosystème requiert un minimum de coordination, dans notre cas tacite, et couvre un ensemble d'éléments humains et personnels. Le manager impliqué dans de tels échanges doit être conscient de ces spécificités pour poser des actes stratégiques cohérents avec la vision RH de sa société et surtout pour garantir la création de valeur pour tous les acteurs.

Méthodologie générale

Notre approche est **exploratoire**, la démarche est **déductive** et l'étude **qualitative**. Nous interrogeons les acteurs d'une tripartite, gouvernée par une société-intermédiaire dont nous cherchons à comprendre les pratiques de GRH envers ses collaborateurs tout en considérant simultanément celles des clients.

Nous avons réalisé un total de quinze **entretiens** semi-directifs : quatre membres du management de la société-intermédiaire, cinq de ses clients et six collaborateurs consultants. L'analyse des données est transversale et prend en considération les informations liées au non verbal.

Structure du mémoire

À la suite à cette mise en contexte et à la présentation des motivations, nous guiderons le lecteur dans la revue de littérature scientifique pour appréhender les éléments théoriques et concepts clés. La question de recherche et les hypothèses de travail seront développées dans un second temps.

La deuxième partie du mémoire traite du travail empirique. Les résultats des entretiens y seront présentés. Nous procéderons dimension par dimension selon la grille de Pichault et Nizet (2013) pour révéler les cohérences et incohérences éventuelles entre les pratiques. Nous confronterons ces résultats aux hypothèses posées et aux principes de l'écosystème selon Meijerink et Keegan (2019). Nous analyserons les divergences éventuelles et proposerons des pistes alternatives le cas échéant.

Enfin, nous ferons le point sur les contributions de ce travail au regard des motivations précitées. En guise de conclusion, nous poserons des recommandations et des pistes de réflexion pour de futures recherches et travaux académiques.

CHAPITRE 2 : REVUE DE LITTÉRATURE

Notre revue de littérature explore et définit les éléments de notre question de recherche en trois étapes. En amont, nous parcourons **les enjeux de la gestion des ressources humaines** (I.) avant de relever les **spécificités du contrat de travail triangulaire** (II.) dont les différents acteurs et leurs interrelations. Nous nous enrichissons des articles scientifiques qui ont déjà abordé notre problématique dans des contextes différents pour comprendre comment la GRH se traduit dans ces cas-là. La dernière étape de la revue de littérature (III.) recentre le débat sur notre **questionnement** afin de poser finalement les jalons du travail empirique.

I. LES ENJEUX DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

La place de l'individu en GRH

Comment gérer les ressources humaines ? Quelles approches ? Quels éléments ? Les réponses ont évolué selon la notion d'« individu » et selon l'époque. Historiquement, dès le XX^e siècle, c'est la psychologie qui a initié les premières réflexions avec le taylorisme comme substrat et contexte présente Gilbert (2021). Les premières théories d'ordre **industriel** s'intéressent aux « caractéristiques des individus au travail » (p.19) (recrutements, accidents). Le management et l'organisation sont scientifiques, la vision est rationnelle et l'entreprise bureaucratique.

Gilbert (2021) précise que, dans un deuxième temps, c'est la psychologie dite **sociale** qui étudie les situations d'insatisfaction. Maslow, en 1943, positionne les besoins psychologiques à la base de la pyramide des besoins. Les recherches portent sur les rapports humains, les bonnes relations et l'impact de la satisfaction sur la productivité. Fin des années 1960, les premières recherches en « ressources humaines » à proprement parler sont issues de la psychologie des **organisations** (Gilbert, 2021). L'administration du personnel (ADP) est intrinsèque à l'entreprise, avec une verticalité élevée (faible accès direct par le travailleur aux décisions le concernant), régie par un ensemble de procédures et de conventions collectives, avec des lieux formels de concertation. Les administrateurs gèrent des contrats. La psychologie s'éloigne du champ des ressources humaines pendant un temps. Dans les années 1990, la psychologie sur le **management humain** revient « influencer les pratiques de GRH » (Gilbert, 2021, p.22). Les études se concentrent sur le travailleur : conditions de production, surcharge mentale, *team building*, etc. La ressource devient l'humain et l'investissement s'opère sur le capital humain. Enfin, au début de ce siècle, le « comportement **organisationnel** » (Gilbert, 2021, p.23) est populaire en sciences de gestion et en psychologie des organisations. Nous verrons dans l'analyse des relations triangulaires comment la notion d'individu va être à nouveau sollicitée pour étudier et comprendre les relations au travail.

La théorie de la contingence

L'école de la contingence est issue des experts de la théorie des organisations puisqu'ils partagent la vision où le système est dynamique et ouvert à l'**environnement**. Selon eux, il faut comprendre les éléments d'influence extérieurs à l'organisation pour comprendre la structure et le fonctionnement interne, les premiers influençant les seconds. Comme par exemple, les **marchés** économiques sur lesquels opère l'entreprise, définissent son organisation : plus mécaniste pour les marchés stables et une organisation organique pour les marchés plus dynamiques (Burns & Stalker, 1994). Le déterminisme de l'influence externe sera contesté par d'autres auteurs. D'autres éléments de contingence pourraient en effet être **internes**. Comme, par exemple la taille de l'entreprise, sa maturité (selon le cycle de vie), le type de technologie utilisée (Mintzberg, 1979), ou encore la stratégie et la culture d'entreprise (Chandler, 1962). Tel un écosystème exposé à des forces extérieures, tous ces éléments internes comme externes influencent potentiellement l'organisation, les décisions posées, sa gestion et donc celle des ressources humaines.

Les conventions de Pichault et Nizet (2013)

En s'inscrivant dans la théorie de la **contingence**, Pichault et Nizet (2013) considèrent les pratiques des ressources humaines dans leur **contexte** tant interne qu'externe. Les éléments de contingence sont pris en considération pour analyser la cohérence horizontale (entre les pratiques de la même organisation) et la cohérence verticale (agencement avec d'autres dimensions) (Beaujolin & Oiry, 2021). Pichault et Nizet (2013) prennent en compte l'état du marché des biens et services comme élément de contexte externe : l'état de la demande, la stabilité (c'est-à-dire la « prévisibilité des évolutions », p.203) et le niveau d'intensité concurrentielle. La force de négociation des acheteurs — donc le client — est l'une des forces influençant cette rivalité (Porter, 2008). Nous assimilons les clients au facteur « marché des biens et services » puisqu'ils font partie intégrante du marché économique dans lequel opère la société-intermédiaire. La stratégie du client et la relation commerciale entretenue font dès lors partie de ces dimensions à considérer pour l'analyse.

Pichault et Nizet (2013) proposent cinq **conventions** se basant sur les configurations de Mintzberg (1979). La théorie des conventions s'intéresse aux comportements produits en cas d'incertitude, la convergence de ces comportements constitue alors une convention. Ces principes de fonctionnement, formalisés ou non, guident le **comportement** d'un individu. Il sait ce qui est attendu. Sa réponse façonnera à son tour la convention. Comme par exemple, la question de la rémunération. Le travailleur va apprendre comment demander (ou négocier) son salaire. Y a-t-il une grille officielle et des critères objectifs ? Le sujet est-il tabou ? Comment et quand peut-il adresser sa requête ? À qui ? Plusieurs éléments lui servent de repères pour agir, et son comportement influencera la « convention » en réponse.

Configurations organisationnelles	Conventions de GRH
entrepreneuriale	discrétionnaire
mécaniste	objectivante
adhocratique	individualisante
professionnelle	délibérative
missionnaire	valorielle

Tableau 1. Correspondance entre les configurations organisationnelles et les conventions.

Adapté de « Pratiques de gestion des ressources humaines. Conventions, contextes et jeux d'acteurs » 2 éd., par Pichault et Nizet, 2013, p.180

L'analyse **contextualiste**, reprise à Pettigrew (1985) et suivie par Pichault et Nizet (2013), intègre une troisième notion : celle des **processus**. Ce sont les jeux de pouvoir entre acteurs, le pouvoir étant la capacité d'influence informelle sur les autres. Cette notion de processus se manifeste surtout dans le temps et s'inscrit dès lors plus sur le long terme. Ces changements temporels sont analysés via une lecture horizontale alors que les éléments socio-économiques sont lus verticalement.

Loin d'être normatives, les conventions se basent donc sur l'observation des pratiques, c'est-à-dire sur les comportements face à une incertitude, sur les contextes internes et externes et sur les processus (Pichault & Nizet, 2013). Pour justement mettre en lumière les processus, en 2003, Pichault et Schoenaers observent la pratique des ressources humaines dans un contexte de changement. Il s'avère que les acteurs exploitent les **ambivalences** entre les incohérences à leur profit puisque plusieurs configurations, et donc conventions (RH) coexistent.

Pichault et Schoenaers (2013) reconnaissent une limite à la théorie de la contingence, celle qui incite à une lecture mécanique, systématique et partielle si seule une partie des éléments de contingence est prise en compte, dans leur cas des éléments internes. Les *modèles* de Pichault et Nizet (terme utilisé dans la première édition en 2000) prennent alors une dimension **politique** (avec des jeux de pouvoir) et les lectures des éléments deviennent multiples et interprétatives : « chaque groupe essaie en fait d'imposer sa propre construction des facteurs de contexte dans le but de justifier sa

position » (traduction personnelle, Pichault et Schoenaers, 2003, p.138). Par exemple, pour donner suite à l'amendement d'une nouvelle loi, les représentations syndicales pourraient avoir une interprétation différente de celle de la direction. Chaque protagoniste exploite le même élément de contexte dans son propre jeu de pouvoir. La convention RH dans laquelle ils s'inscrivent se modifie, se façonne.

En considérant l'ensemble de ces éléments (contenu, processus et contexte), l'objectif de l'analyse est alors de dépasser la logique de classification par convention. Des généralités sont faites certes, mais dans le cadre de la recherche et dans le but de faciliter la lecture des faits ; relever le quoi, le pourquoi et le comment. C'est une logique de synthèse où la subtilité est de l'ordre de la « compréhension descriptive » (traduction personnelle, Pettigrew, 1985, p.67). En considérant l'ensemble des éléments (de contingence donc), le chercheur évite de marginaliser les éventuels résultats. Nous nous alignerons autant que possible à cette démarche pour nos analyses.

Après cette introduction aux enjeux de la GRH, en questionnant la notion d'individu et d'organisation, nous nous inscrivons dans le courant de la théorie de la contingence en exploitant la théorie des conventions de Pichault et Nizet de 2013. Penchons-nous maintenant sur les textes académiques concernant la relation d'emploi triangulaire, sur la consultance, ses acteurs. Quelles sont les éventuelles pistes théoriques qui répondent (en partie) à notre question de recherche ?

II. LA RELATION TRIADIQUE EN CONSULTANCE

Dans cette deuxième étape de la revue de littérature, nous approchons la dynamique triangulaire en trois temps. Premièrement, nous présenterons les différents acteurs, leurs caractéristiques et leurs options au regard des différentes théories proposées par la littérature (2.1). Dans un deuxième temps, nous observerons quelques cas de relations triangulaires déjà étudiés à travers d'autres formes de travail atypique (2.2.). Finalement, nous prendrons du recul sur les concepts clés soulevés (2.3.) avant de synthétiser notre revue (III.) et d'amorcer partie empirique.

2.1. Les acteurs du contrat triangulaire

2.1.1. Premier acteur : le travailleur

Typique

Un travailleur typique, dit « standard » dans la littérature anglophone, est « en horaire fixe, usuellement à temps plein, exercé dans les locaux de l'employeur, sous le contrôle de l'employeur et avec une attente mutualisée d'un travail continu » (p.580) définissent Cappelli et Keller en 2013, reprenant Kalleberg (2001). Le travail continu est à entendre comme un contrat à durée indéterminée (CDI). Les emplois atypiques sont dès lors ceux qui dérogent à un des éléments de définition de ce travail standard (Keller & Seifert, 2013).

La documentation abonde sur les travailleurs atypiques. Les articles recensent et traitent de toutes ces zones grises où les hybridations sont possibles : de l'intérimaire plus ou moins qualifié à l'indépendant plus ou moins autonome. Les auteurs Vander Sijpe, Pichault, Naedenoen et Florin (2017) s'attèlent à en dresser une typologie : les *moon-lighters* (plusieurs emplois), les *I-Pro* (pour *independent professionals*, peu ou pas légiférés), les *on-call workers* (travaillent selon le besoin). D'autres parleront aussi de quasi-employés et de quasi-auto-employés (Lorquet, Orianne & Pichault, 2018) ou encore de quasi-salariés et de quasi-indépendants (Pichault, Lorquet & Orianne, 2018).

Notre sujet d'étude est un consultant engagé à temps plein à durée indéterminée par la société-intermédiaire. Notre consultant est bien un travailleur **typique** en respectant *stricto sensu* la définition de Cappelli et Keller (2013) reprise précédemment. À l'instar de Keller et Steifert (2013), nous l'appliquons par négation. Quelques nuances sont cependant nécessaires.



Le **lieu** de la prestation, « dans les locaux de l'employeur », est un élément que Keller et Steifer (2013) redéfinissent en précisant que le télétravail et les horaires flexibles sont (déjà) pratiqués par des travailleurs « réguliers » — à entendre standards, typiques. De plus, nous actualisons cette subtilité en regard à la pandémie de la Covid-19. Les formes de travail — dont le lieu de la prestation — ont été modifiées et constituent un sujet de recherche en soi. Dès lors, nous nous alignons aux auteurs pour cet élément : le lieu de travail peut être hybride même pour le travailleur typique. Deuxièmement, « l'attente mutualisée du travail **continu** » (Cappelli & Keller, 2013, p.580) est, dans notre cas, partagée également par le client qui mandate une prestation de service sur du long terme. La définition ne précise pas que cette attente mutuelle est exclusive à l'employeur.

Le dernier élément à nuancer est celui du « contrôle de l'employeur ». Plusieurs approches de cet élément de définition du travailleur typique sont possibles puisqu'il renferme deux notions à préciser : « contrôle » et « employeur ». Prenons la première notion, celle du **contrôle**. Le contrôle est le lien de subordination à une autorité hiérarchique exercée (représentée) par l'employeur, selon Capelli et Keller (2013) d'un point de vue juridique de la définition d'un employé³. D'un autre point de vue, orienté sur celui de l'entreprise-cliente, c'est la différence de gestion (à entendre le traitement tangible et opérationnel) qui distingue et définit un employé interne d'un travailleur externe : ne pas former, ne pas évaluer, pas d'accès à la cantine... (Sulbout & al., 2021). Ce point de vue est principalement appliqué dans le cas de travailleurs indépendants (les quasi-salariés de Pichault et al., 2018). Enfin, le contrôle peut être aussi interprété comme portant sur le travail réalisé (standardisation des résultats) et non le contrôle *de* la personne (supervision directe) (Pichault & Naedenoen, 2019).

D'autres auteurs se questionnent sur la définition de **l'employeur**. Davidov avance en 2004 que si l'employé est défini par son besoin de protection (nous retrouvons ici la pyramide de Maslow, 1943), l'employeur est celui qui « devrait prendre la responsabilité d'assurer cette protection » (traduction personnelle, p.738). L'auteur suggère d'ailleurs que les responsabilités de l'employeur devraient être dans le chef des deux parties, celle de l'intermédiaire et celle du client, « *jointly and severally* »⁴ (p.726), en plus de régulations légales pour prémunir des **abus**. Il fait référence aux cas où l'intermédiaire (une agence intérimaire qui a étendu ses services en devenant l'employeur) ne fait *plus que* payer le salaire. Il précise d'ailleurs que cet intermédiaire sera encore moins impliqué dans la supervision du travailleur. Davidov (2004) recentre le débat : le contrôle fondamental sur l'employé est le plus souvent aux mains du client. Les obligations (et responsabilités) de l'employeur devraient être partagées surtout dans le cas des travailleurs placés sur le long terme. Pour l'auteur, le besoin de sécurité du travailleur et sa relation avec le client restent inchangés même si certaines charges (« *burdens* », fardeaux) sont externalisées à un intermédiaire. L'employeur est celui qui répond aux besoins économiques, sociaux et psychologiques (Marsden, 2004, parle d'équivalents fonctionnels).

À la lecture de ces interprétations du concept de contrôle et d'employeur, nous posons que notre consultant voit ce contrôle comme **partagé**. Cappelli et Keller (2013) parlent de « co-emploi » (traduction personnelle, p.587). L'entreprise-cliente prend en charge l'encadrement opérationnel (gestion quotidienne et à court terme de la ressource et de ses prestations dans le cadre de la mission). L'intermédiaire — son employeur — a peu (voire aucun) accès et/ou peu ou pas d'autorité. Le client intervient aussi au niveau managérial pour les aspects relationnels et d'organisation du projet. Nous verrons ultérieurement que l'entreprise-cliente peut aussi intervenir au niveau stratégique au sujet de l'intégration du consultant dans sa propre organisation (*Total Workforce Management*). L'intermédiaire garde *in fine* l'ultime droit de disposer de la ressource puisqu'il est juridiquement, et par contrat de travail, l'employeur. Wears & Fisher (2012) précisent que les consultants « sont souvent sous mission pour une durée définie, reçoivent quelques directives par le management du client,

³ En Belgique, la loi du 3 juillet 1978 relative aux contrats de travail, article 3, définit le contrat de travail d'employé comme « le contrat par lequel un travailleur, l'employé, s'engage contre rémunération à fournir un travail principalement d'ordre intellectuel sous l'autorité, (...) d'un employeur. <L 1985-07-17/41, art. 1, 010> »

⁴ Terme légal pour décrire un partenariat où les parties partagent les responsabilités à égalité. Chacune est indépendamment responsable de l'ensemble du contrat pris conjointement. Cette notion se retrouve dans le droit belge pour les fondateurs d'une société par exemple.

travaillent depuis les bureaux du client et exécutent leur travail en contact direct avec ses employés standards » (traduction personnelle, p.159).

Le travailleur est standard, typique donc. Ce sont le *travail* et les *relations* qui sont atypiques. Coyle-Shapiro, Morrow et Kessler (2006) précisent que la seule différence (avec d'autres arrangements de travail) repose sur le fait que, dans notre cas, « le travailleur remplit **simultanément** des obligations à plus qu'un employeur à travers la même prestation » (traduction personnelle, p.562).

Travailleur typique	Consultant
Temps plein	<input checked="" type="checkbox"/>
Contrat à durée déterminée	<input checked="" type="checkbox"/>
Dans les bureaux de l'employeur	hybride
Sous le contrôle de l'employeur	partagé
Attente mutualisée	partagée

Tableau 2. Récapitulatif des éléments d'un travailleur typique

Information Technology (IT)

Concentrons notre recherche aux profils spécifiques à l'IT. Dans son rapport de 2004, l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE) définit les spécialistes des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) comme « étant les personnes en mesure d'élaborer, de faire fonctionner et d'effectuer la maintenance des systèmes TIC et pour qui les TIC constituent l'essentiel de leur travail » (OCDE, 2004). Ces profils sont en **pénurie** sur le marché de l'emploi. « Le taux de vacance d'emploi (TVE) du secteur Information et Communication (...), dans lequel l'ICT [acronyme anglais de TIC] représente une grande part des activités, est à chaque trimestre parmi les plus élevés » (StatBel, Office Belge de Statistique, 2018).

En plus d'être en pénurie, ils sont (très) **solicités** dans le cadre de la consultance. Statbel précise dans la même étude (2018) que « dans près de deux tiers (60,3 %) des entreprises de 10 personnes ou plus, ces opérations [propres aux TIC] sont effectuées par des prestataires externes ». Notre sujet d'étude est donc un travailleur rare et recherché sur le marché de la consultance. Enfin, précisons que les profils les plus prisés en consultance sont les diplômés de master universitaire et, plus particulièrement, en informatique.

Les spécialistes des TIC sont beaucoup plus souvent hautement **qualifiés** si on les compare à la population occupée totale. 46,4 % de la population occupée totale a un diplôme de l'enseignement supérieur. Le pourcentage de personnes hautement qualifiées chez les personnes occupées comme spécialistes des TIC atteint 75,7 %. (Statbel, 2018).

Puisque le niveau de qualification des opérateurs est un des éléments de contingence interne, il influence l'organisation et donc, la gestion des ressources humaines. Pichault et Naedenoen (2019) explorent ce lien via leur étude sur la notion d'**autonomie** au travail via trois dimensions : la question du statut, du contenu et des conditions de travail. Les critères précités composent une grille de lecture pour observer les nombreuses situations hybrides des travailleurs au projet (du statut de salarié à celui d'indépendant). En termes de statut, notre sujet d'étude est un « travailleur sous contrat de travail » (p.17). Bien que cette ressource soit allouée à un tiers en tant que prestataire de service, notre consultant IT n'en reste pas moins un « employé régulier » (Kalleberg, 2001). Il a donc accès à l'ensemble de la sécurité sociale.

En termes de contenu du travail, ce travailleur doit se coordonner avec son « partenaire d'affaires » (p.20), le client donc. Une supervision directe ou une standardisation des processus réduisent son autonomie à l'inverse de la standardisation des résultats par exemple. La question sur la qualité du soutien professionnel et de l'identité collective sont abordées aussi au sujet du contenu du travail.

Enfin, en termes de conditions de travail (horaire, gestion de la carrière, etc.), notre consultant a besoin de personnalisation et de flexibilité. La convention RH généralement reprise sera **l'individualisante**. Le consultant de notre contrat triangulaire est plus protégé par le droit du travail,

donc il est plus autonome en termes de contenu. En revanche, ayant peu de marge de négociation au sujet de ces conditions de travail, il a une autonomie relativement faible vis-à-vis de son employeur et de son client.

Dhifallah et al. (2008) argumentent également que le modèle — selon la classification de Pichault et Nizet (2013) — sera majoritairement **individualisant** caractérisé par la présence d'un cadre formel, de contrats et procédures, et d'un champ de négociations possibles pour et par chaque travailleur selon ses termes, la mission et le client. Beaujolin et Oiry (2021) précisent eux que ce modèle individualisant « est devenu central en GRH » (p.30). Nous observerons ultérieurement si ces lectures se présentent aussi dans notre cas ou non, et si oui, comment les pratiques RH se manifestent.

En guise de résumé, l'acteur-travailleur de notre étude a le profil suivant : consultant en informatique, typique, rare et (très) qualifié, intégré *a priori* dans une convention de GRH **individualisante**. Nous avons trouvé peu de littérature sur des recherches se concentrant exclusivement sur le cas des travailleurs typiques dépêchés en consultance inscrit dans une relation d'emploi triangulaire pour une longue période. Dans le cadre de la présente étude, nous établirons qu'une mission est longue à chaque fois qu'elle est exécutée par le même collaborateur depuis six mois au moins sans discontinuité.

2.1.2. Deuxième acteur : l'entreprise-cliente

Gestion des externes

« La bonne personne au bon endroit, au bon moment » ; voilà *le credo* des entreprises inscrites dans un modèle économique à la demande, qui se veulent réactives et véloces. Reprenons à ce sujet quelques études d'auteurs, leurs analyses en termes de stratégie et de gestion envers ces ressources externes.



Nous avons déjà relevé le rôle de la psychologie et d'autres sciences au sujet de la gestion des ressources humaines en interne : quand la relation employé-employeur reste binaire ou même linéaire en intégrant des managers à un niveau intermédiaire entre les directeurs et les opérateurs. Regardons maintenant quelles sont les approches concernant les travailleurs *externes*.

Des disciplines non-RH se sont intéressées à la problématique. Par exemple, en 2020, Dong et Ibrahim l'approchent d'un point de vue logistique. Les auteurs cherchent la combinaison idéale (optimale) pour minimiser les coûts au moyen d'un algorithme. Dans une perspective de stratégie sur le long terme, les combinaisons dépendent de trois facteurs en concurrence, dont la disponibilité de la ressource (externe et flexible) sur le marché. Fleming en 2017 parle lui de « responsabilisation radicale » de la force de travail : « les coûts et bénéfices associés à son rôle économique sont exclusivement le sien [au travailleur] » (traduction personnelle, p.693).

Stratégie de sélection

Face au constat d'une co-responsabilité entre les différents départements d'une organisation à l'égard des externes (dont 26 % par la ligne hiérarchique), Vander Sijpe et al. (2017) recommandent le *Total Workforce Management* aux dirigeants d'entreprise faisant appel à des externes. Ils conseillent « d'intégrer toutes les formes d'emploi et tous les statuts professionnels existants au sein d'une même organisation dans **l'architecture RH** de cette dernière » (p.14). Cette conscientisation permet dès lors à l'entreprise-cliente de rester compétitive. D'un côté, comme avantages relevés, il y a un gain de flexibilité, l'accès à des compétences précises extrinsèques au modèle d'affaires initial et la possibilité d'obtenir des appoints de connaissances et d'expertise. Pourtant, l'entreprise se voit imputer d'un coût pour cette gestion, elle risque une fuite des connaissances idiosyncratiques et pourrait voir son image de marque altérée (Vander Sijpe & al., 2017). « Bénéficiaire du travail sans s'encombrer du travailleur fonctionne mal » (p.96), écrit Schütz en 2004. Regardons de plus près à l'architecture RH à laquelle les auteurs font référence.

Inscris dans le cadre du *blended workforce*, Lepak et Snell (1999) inscrivent la gestion des collaborateurs externes comme un enjeu majeur en termes de compétitivité. Pour eux, l'investissement à faire dans le capital humain dépend du type de la ressource. Le type de relation, dont le contrat psychologique (Rousseau, 1995), sera différent aussi. La relation sera soit transactionnelle, organisationnelle, symbolique ou dans un partenariat. Leur tableau à double entrée — l'architecture RH précitée — permet de définir la **stratégie** à adopter selon l'unicité des compétences du travailleur sur le marché (sa plus-value concurrentielle) et selon son unicité par rapport à l'organisation même. Dans le cas où les deux sont élevées (travailleur qualifié avec une réelle plus-value intra-organisationnelle), l'entreprise devrait internaliser la ressource.

<i>Lepak & Snell (1999)</i>	Valeur du capital humain: faible	Valeur du capital humain: haute
Unicité de l'individu: élevée	[4] Créer des alliances et partenariats	[1] Développement interne (engager)
Unicité de l'individu: faible	[3] Sous-traitance et contractuels. Peu de valeur stratégique	[2] Acquisitions extérieures de capital humain (ponctuel)

Tableau 3. Résumé de l'architecture RH.

Adapté de « *The Human Resource Architecture : Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development*. *Academy of Management Review*, de Lepak et Snell, 1999, p.37

Nous avons vu que notre consultant IT est un travailleur rare sur le marché et qualifié (donc expert). Puisqu'il a une unicité élevée (rare sur le marché) et une faible valeur, selon Lepak et Snell, il est plus opportun de créer des alliances et des **partenariats** (Coyle-Shapiro & al., 2006) [quadrant 4] et non les engager en interne [quadrant 1]. Nous avons relevé en amont que les compétences IT sont très souvent externalisées (« deux tiers des entreprises », cf. p.9). Selon les auteurs, la haute valeur du capital humain n'est pas liée à son expertise : elle est définie par rapport à l'organisation même. Les compétences du collaborateur doivent être spécifiques au marché dans lequel l'entreprise exerce. L'interne sera formé à des compétences uniques, ciblées et propres aux besoins en place (en cohérence avec la stratégie d'affaire). Il acquiert de la valeur qu'au sein de cette même firme. « Les bénéfices stratégiques excèdent les coûts managériaux et bureaucratiques liés à leur développement et exploitation » (*blended workforce*, Lepak & Snell, 1999, p.36). Par exemple, une association de défense des droits des consommateurs devrait externaliser les compétences IT et internaliser des juristes et des experts de la consommation. Keegan et Meijerink (2022) ont récemment mis en porte-à-faux cette architecture RH en redéfinissant la valeur du capital humain au sujet du management par algorithme.

Wears et Fisher (2012) proposent également une grille à double entrée pour prendre une décision sur le **type** de travailleurs à engager. Les auteures proposent une stratégie selon deux facteurs : selon le niveau de contrôle requis et selon les retombées financières attendues. Dès que les marges espérées sont élevées (c'est-à-dire engendrer moins de coûts), elles recommandent de recourir à des externes. L'intermédiaire entre l'entreprise et la ressource externe se charge alors des fonctions propres à l'employeur dont la supervision et la motivation. D'ailleurs, si le niveau de contrôle est bas et les avantages économiques sont faibles, les auteures invitent à prendre en considération l'état du marché de l'emploi. Nous retrouvons alors la dimension de l'unicité de l'individu dans l'architecture RH de Lepak et Snell (1999) et le rôle des éléments de contingence.

<i>Wears & Fisher (2012)</i>	Contrôle requis: faible	Contrôle requis: élevé
Bénéfices financiers attendus élevés	Recours aux travailleurs extérieurs	Recours aux travailleurs extérieurs (précautions)
Bénéfices financiers attendus bas	Selon l'état du marché du travail	Engagement interne d'employés classiques

Tableau 4. Modèle pour l'analyse stratégique des décisions relatives au travail contingent.

Adapté de « *Who is an Employer in the Triangular Employment Relationship ? Sorting Through the Definitional Confusion* », *Employee Responsibilities and Rights Journal*, de Wears et Fisher, 2012, p.171

Intégration et culture

D'autres études ont observé les stratégies *au sein* des entreprises. En 2019, dans leur second rapport avec Securex, Vander Sijpe, Pichault, Naedenoen et Florin proposent deux options vis-à-vis de l'intégration (ou non) des externes « selon le degré de **considération** que l'entreprise souhaite apporter à ces nouveaux collaborateurs » (p.7). Inspirés du travail de Gautié et Schmitt (2010), la première option est celle du *Low Road*, similaire aux visions d'optimisation économique et limitée à des aspects transactionnels.

La seconde voie proposée est celle du *High Road*. Le travailleur sera considéré, soutenu et intégré à l'instar des travailleurs internes. Autrement dit, l'entreprise va investir dans ces travailleurs externes, parfois même jusqu'à les former, et va — par conséquent — « augmenter leur fidélité » (p.8). Le niveau de performance s'élève puisque l'entreprise gagne en réputation (intra et inter-organisationnelle), et le partage des connaissances est fluidifié, voire démultiplié. Via l'étude de Younger et Smallwood en 2016, le rapport stipule également que les entreprises pratiquant cette gestion inclusive des ressources humaines « obtiennent le plus d'engagement de la part de cette main-d'œuvre flexible » (p.8). Nonobstant la pléthore d'avantages que cette stratégie « haute » présente, peu d'entreprises l'adoptent au regard d'inconvénients et de limites (Pichault & Naedenoen, 2021). En effet, cette intégration est sur la frontière du cadre légal et l'investissement dans le capital humain n'est pas forcément (que) pécunier. L'entreprise s'expose aussi au risque de perdre la connaissance idiosyncratique. Enfin, elle risque que les externes ainsi (in)formés travaillent à l'avenir sur une mission similaire auprès de la concurrence. Ces auteurs précisent cependant que peu d'entreprises ont une véritable stratégie (formelle), qu'elle soit *Low* ou *High Road*.

En juillet 2020, le Lentic⁵ (Naedenoen, 2020) a réalisé une enquête quantitative en partenariat avec Securex⁶ auprès de plus de 200 Directeurs de Ressources Humaines (DRH) et de Présidents-Directeurs Généraux (PDG) d'entreprises belges. Trois profils managériaux sont définis selon le degré d'inclusion (indifférenciation, centralisation, partage de l'infrastructure et socialisation) et le degré de maîtrise (formalisation et conformité organisationnelle). Répartis quasi uniformément sur l'échantillon, les clusters isolés sont des **comportements** managériaux: transactionnels, pragmatiques ou dynamiques (cf. annexe 2).

Si nous nous référons aux recommandations issues de la littérature académique sur le *blended workforce*, d'un côté, les entreprises gagnent davantage à avoir une gestion inclusive de leurs externes (gestion *High Road* du profil dynamique ci-dessus). Pourtant, d'un autre côté, la loi contraint l'employeur à répondre à ses obligations à l'égard de ses travailleurs. Wears et Fisher (2012) soulèvent justement un paradoxe au regard des éléments d'intégration des collaborateurs externes. Le **paradoxe** réside dans le fait que les éléments qui permettent de gagner en productivité sont ceux qui augmentent les risques d'exposition à la limite du légal (en termes de contrôle entre autres).

Prenons pour exemple le domaine des formations. Si l'entreprise pratique une GRH inclusive jusqu'à former l'externe selon ses besoins spécifiques, elle gagne notamment en performance organisationnelle (Pichault & Naedenoen, 2021). L'entreprise formerait donc des travailleurs externes, en payant ou non leurs prestations, enrichissant les compétences du travailleur et par conséquent allouerait également une plus-value à l'intermédiaire, son employeur. Pourtant, c'est à ce dernier qu'incombe le devoir (d'effort en matière) de formation (Loi Peeters, du 5 mars 2017)⁷. L'incohérence est là : jusqu'où et comment l'entreprise-cliente peut intégrer le travailleur externe alors qu'il est le salarié d'une autre ? Y a-t-il d'autres dimensions de GRH cogérées (Cappelli & Keller, 2013) ?

⁵ Laboratoire d'Études sur les Nouvelles formes de Travail, l'Innovation et le Changement (LENTIC) : centre de recherche de l'Université de Liège, Belgique. <http://www.lentic.ulg.ac.be/index.php/equipe/>

⁶ Securex se définit comme « un acteur international dans le domaine de l'administration sociale et des ressources humaines », www.securex.be.

⁷ Obligation de 5 jours de formation par an par équivalent temps plein, sans coercition, au sein de la Commission Paritaire Auxiliaire pour Employés (CP200). <https://www.securex.eu/>

Formellement ou de façon plus informelle ? Voici donc une ambiguïté que nous sommes déterminée à dissiper.

En revanche, si l'intermédiaire — l'employeur légal — forme le collaborateur entièrement à sa charge (temps et budget), les gains seraient différents. L'intermédiaire pourrait faire valoir un collaborateur mieux (plus) qualifié et accéder à un marché (des clients donc) plus large. Le client aurait un service plus adéquat à ses besoins et le collaborateur verrait ses compétences élargies. Dès lors, plusieurs lectures se posent. Est-ce l'illustration d'une interdépendance entre acteurs en écho à la coresponsabilité juridique proposée par Davidov (2004) ? Ou un exemple du leadership que l'intermédiaire doit prendre afin de maximiser (garantir) la création de valeur pour tous (Neysen & al., 2007 ; Coyle-Shapiro & al., 2006) ?

En résumé, l'entreprise-cliente est exposée à une multitude d'options vis-à-vis de ces externes. Chaque organisation étant différente (unique), sa stratégie et sa GRH le sont tout autant au regard de la théorie de la contingence. Loin des « *one fits all* », nombreux sont les auteurs contemporains qui invitent les gestionnaires RH à rester conscients des multiples **hybridations** possibles (Pichault & Nizet, 2013).

Nous observerons comment les pratiques RH de la société-intermédiaire sont (entre)liées ou non avec la gestion des externes de l'entreprise-cliente. Est-ce qu'une attitude inclusive par le client influence la gestion RH de l'intermédiaire ? Ou inversement ? Comment le consultant perçoit-il ces stratégies ? Comment chacun respecte-t-il le cadre légal ?

Après un aperçu des caractéristiques du consultant IT belge — travailleur typique, rare et qualifié —, nous venons de parcourir les options propres à l'entreprise en termes de stratégie, de recrutement et d'intégration. Voyons ce que l'intermédiaire peut proposer à ce dernier (la relation collaborateur – intermédiaire étant couverte par la théorie des conventions).

2.1.3. Troisième acteur : la société-intermédiaire

Les consultants externes peuvent accéder à la mission en direct avec le client ou via une société-intermédiaire. Et inversement, c'est l'entreprise-cliente qui choisit de déléguer une partie de la GRH, comme le support organisationnel, à un organisme tiers. Qu'est-ce qu'une entreprise peut attendre d'un intermédiaire ? Que peut offrir l'intermédiaire au client ?



Rôle et fonctions

Martini, Cavenago et Marafioti en 2021 relèvent que les agences d'intérim jouent un rôle proactif dans le lien **commercial** et dès lors influencent le recrutement, la sélection et d'autres dimensions de GRH du client. Nous laissons le soin à de futures recherches de réitérer ces observations en se concentrant sur le cas du contrat triangulaire en consultance.

Nous allons cependant parcourir les relations auxquelles la société-intermédiaire est exposée selon sa proposition de valeur sur le marché économique. Neysen, Wautelet et Achbany (2007) placent l'intermédiaire dans un monde commerçant avec un rôle socio-économique qui donne une vraie plus-value à l'échange entre toutes les parties. Pour ces auteurs, l'intermédiaire joue un rôle d'informateur (en réduisant le différentiel d'informations de chaque partie), de logisticien (en coordonnant et facilitant la transaction via une infrastructure de qualité), de tiers de confiance (en garantissant la qualité, la réduction des risques et la bonne exécution des termes du contrat) et enfin un rôle de distributeur (en régulant la liquidité des échanges entre la demande et l'offre). Nous retrouverons ces rôles dans d'autres recherches.

Typologies

À l'instar des nombreuses formes hybrides de travailleurs (atypiques), il existe également une profusion de types d'intermédiaires du marché du travail (IMT), dits *Labour Market Intermediaries* (LMI) dans la littérature anglophone. Kock, Wallo, Nilsson et Höglund (2012) relèvent que les IMT ne sont qu'un type parmi une vingtaine d'intermédiaires RH. Les IMT couvrent un spectre allant de la simple plateforme de réseautage à des associations de corps de métier, en passant par les agences d'intérim qui engagent sous leur enseigne une ressource en CDI pour qu'elle travaille chez le client. Les modèles d'affaires, la prégnance des législations locales, les technologies utilisées, la structure interne sont des éléments de contingence pour cette organisation aussi. L'objectif de ce travail n'est pas de recenser l'ensemble des cas possibles mais plutôt de définir les caractéristiques de notre sujet d'étude. Parcourons les théories qui font échos à notre problématique.

En 2009, Autor définit les LMI comme des « entités ou des institutions qui s'interposent entre les travailleurs et les entreprises pour faciliter, informer ou encore réguler la mise en relation travailleur - entreprise, l'exécution du travail et la résolution des problèmes » (traduction personnelle, p.1). Il constate que l'exercice de classification est peu présent dans la littérature scientifique. Il propose alors de les distinguer selon les **fonctions** remplies et le niveau de **participation** des protagonistes (volontaire ou obligatoire), c'est-à-dire selon le type de problèmes résolus sur le marché de l'emploi — puisqu'il est imparfait.

De ces travaux, Bonet et al. (2013) rajoutent un critère de distinction : le type de **service** rendu au client. En considérant donc le niveau d'implication dans la mise en relation des deux autres acteurs, Bonet et al. (2013) proposent trois catégories d'intermédiaire :

- Les fournisseurs d'informations qui rassemblent les postes vacants et les candidats,
- Les *match-makers* qui supervisent la procédure de recrutement (l'appariement),
- Les administrateurs qui prennent en charge le travailleur et qui deviennent même l'employeur.

Leur typologie est reprise dans de nombreuses recherches contemporaines (Pichault, Lorquet et Orianne, 2018) et fait sens vis-à-vis de notre positionnement. Notre consultant étant un employé typique, son intermédiaire appartiendrait à la catégorie « administrateurs ». Cette dernière a l'avantage de « receler certainement le plus de potentiel [...] et représente donc le plus d'enjeux en matière de ressources humaines » (p.10) selon Vander Sijpe et al. (2019).

Lorquet et al. en 2017 se posent d'ailleurs la question de la prise en charge des carrières non classiques, atypiques et du rôle joué par les IMT. Ils considèrent cinq dimensions dont le type de support couvert par l'intermédiaire pour le client. Via l'étude de Leighton et al. de 2007, Lorquet et al. (2017) classifient les « **arrangements** possibles » (traduction personnelle, p.10) avec ces intermédiaires administrateurs ;

- Le « laisser-faire » transactionnel : l'intermédiaire s'occupe de tous les aspects RH ;
- L'« intégrer » : certaines dimensions RH sont imputées à l'intermédiaire et les autres, au client.
- Le « partenariat » : la GRH est cogérée, et le travailleur est au centre de la démarche. L'employeur doit répondre à ses obligations comme les formations et la gestion du temps de travail.

Les mêmes auteurs (Pichault & al., 2018) précisent que « les intermédiaires du marché du travail résultant de processus d'externalisation [...] agissent comme des acteurs traditionnels sur le marché du travail. **La relation d'emploi bilatérale est ici transformée en relation triangulaire, mais reste fondamentalement fondée sur le contrat d'emploi** » (p.26). Le consultant est recruté par l'intermédiaire et son employeur prend en charge sa formation alors que la gestion quotidienne est aux mains du client. Nous retrouvons le constat précédent : le travailleur est typique, c'est la *relation* qui est atypique. Notre sujet d'étude ferait-il partie du modèle « intégré » (dimensions RH imputées à l'un ou l'autre acteur) ou « partenariat » (cogérance) ?

Structure interne, managers de ligne et stratégie

Dans le cas où la collaboration se fait, Davidov (2004) propose au client que l'intermédiaire serve à couvrir une période d'essai. Tous les coûts d'investissements initiaux sont à charge de l'intermédiaire et le client gagne (ici aussi) en flexibilité. Une seconde solution avancée est que l'intermédiaire place un de ses **managers** chez le client, afin que ce premier assure la dimension de supervision. En déchargeant ce rôle de contrôle à un représentant de l'employeur, le client prend des distances avec la fine frontière légale de définition d'employeur.

Précisons le rôle et la fonction de ces managers. Bos-Nehles et Meijerink constatent en 2018 que les employés perçoivent mieux les pratiques quand ils sont en « bonne relation » avec leur manager direct et quand ces managers sont motivés à appliquer ces pratiques. En lien avec la *Social Exchange Theory*⁸, les auteurs étudient comment les **échanges sociaux** influencent l'implantation des pratiques RH. Ils constatent que ces managers sont eux-mêmes dans deux échanges sociaux : envers l'organisation et envers les collaborateurs qu'ils supervisent. Coyle-Shapiro et al. (2006) ont précisé le contenu et le processus de ces échanges (notions similaires à l'école de la contingence). Le *contenu* est composé des « valeurs des ressources échangées » et le *processus* « l'intensité de l'obligation ressentie quant au retour des bénéficiaires octroyés » (Quenneville, 2007, p.37). L'un influençant l'autre selon les auteurs. D'ailleurs, dans une perspective sur le long terme (comme le CDI de notre consultant), les attentes de **réciprocité** ne sont pas spécifiées, *a contrario* de relations plus brèves où le bénéfice attendu est défini et perçu rapidement. Enfin, Bos-Nehles et Meijerink (2018) ont étudié comment « l'**interdépendance** entre les managers, les professionnels RH et les employés contribue à l'implantation de la GRH » (p.3070). Défini comme élément conjoncturel, un « triangle vertueux » est « nécessaire entre l'organisation du travail, la politique des ressources humaines et le management » (p.160) écrit Zimmermann en 2011, pour induire capacité et participation. Nous reviendrons sur les éléments de la *Social Exchange Theory* en développant la perspective de l'écosystème (cf. 2.2.2., p.19).

Dans le cadre de notre contrat triangulaire, le manager direct est soit l'employé de l'intermédiaire, membre de la même organisation que le collaborateur qu'il supervise, soit l'employé (représentant) de l'entreprise-cliente et distinct de l'organisation dans laquelle le collaborateur preste. L'un comme l'autre transmet et pratique les ressources humaines de première ligne en tant que représentant de (son) l'organisation. Par conséquent, il va insuffler un management ascendant qui impacte tant le collaborateur que l'organisation. À la lecture de Pichault et Nizet (2013), ce **changement** de bas en haut est fréquent en RH, car « les effets sont plus immédiatement visibles, voire tangibles » (p.19). Baruch et Rousseau (2019) avancent que les changements ascendants (*bottom/up process*) aident à structurer l'expérience et à donner du sens pour les acteurs concernés. En termes de processus, Pichault et Nizet (2013) précisent que les situations de changement « constituent un terrain privilégié pour les stratégies de mobilisation des contextes » (p.285). Dans le cas où le manager est un externe à l'organisation, il pourrait donc influencer la GRH de l'entreprise-cliente selon les « bonnes » relations en place ? La dimension politique liée aux conventions prend tout son sens.

Le collaborateur, et/ou son manager sert donc deux organisations et entretiennent des relations distinctes avec chacune. Coyle-Shapiro et al. (2008) ont cherché justement à savoir envers laquelle le travailleur se sent redevable. Leur étude quantitative conclut que la perception du support organisationnel (PSO) est liée au sentiment d'obligation par le collaborateur envers l'émetteur. Les auteurs remarquent que la différence de soutien (entre l'employeur et le client) influence le comportement du travailleur. Démontrant le lien entre la PSO et l'attachement affectif, **l'échange social devient la base théorique « pour comprendre la relation d'emploi de ces consultants »** (traduction personnelle, p.576). En termes de cohérence, l'employeur doit être aligné — ou du moins s'assurer d'émettre — le même niveau de POS que (chez) le client pour éviter les tensions (incohérences) pour le collaborateur. Et vice versa. Les auteurs précisent que le client doit aussi

⁸ Théorie de l'Échange Social: théorie socio-psychologique qui étudie le comportement de deux parties contingentes qui évaluent la profitabilité de rester ou non dans une relation selon la balance des gains (avantages et bénéfices reçus) au regard des coûts (investissements et énergie nécessaires).

proposer un environnement **inclusif** (*High Road*). Chaque partie gagne plus à coopérer. Les stratégies de la société-intermédiaire et du client devraient être cohérentes, d'autant plus si celle de ce dernier est (très) inclusive envers le consultant. Ces éléments avancés par les auteurs sont *a priori* alignés avec la revue de littérature déjà développée, bien que l'étude révèle que de futures recherches devraient extrapoler leurs hypothèses à des profils plus qualifiés. La suite de ce travail pourrait-elle y répondre en partie ? Dans notre cas d'étude, la mission est longue (minimum 6 mois) et le contrat de travail à durée illimitée. Les échanges sociaux entre le consultant et le (manager du) client seraient plus nombreux. Quel employé développera des relations sociales avec sa société-intermédiaire et l'entreprise-cliente ? Avec quels mécanismes sous-jacents ? Et quelles sont les conséquences sur la GRH de l'intermédiaire ?

Il arrive aussi que ces intermédiaires soient multiples (Schütz, 2014) avec un système d'accord-cadre ou de *Tier* (gradation dans la sélection des intermédiaires). Nous concentrons notre analyse sur les sociétés liées directement avec le travailleur par un contrat de travail et qui entretiennent en direct le contrat commercial avec l'entreprise-cliente. Gardons cependant à l'esprit que de telles situations existent.

En résumé, notre étude porte sur les sociétés de consultance belges, spécialisées dans l'informatique, qui se positionnent comme administrateurs, en lien direct avec le décisionnaire ou les représentants du client. Les enjeux et les éléments auxquels cet intermédiaire est exposé confortent le positionnement managérial de notre travail.

En guise de conclusion de l'analyse des trois pôles d'acteurs, schématisons le contrat triangulaire sur base des éléments clés développés. Nous avons vu comment les différentes stratégies des uns influencent les autres, qu'une interdépendance est installée et que la GRH est le reflet de ces relations.

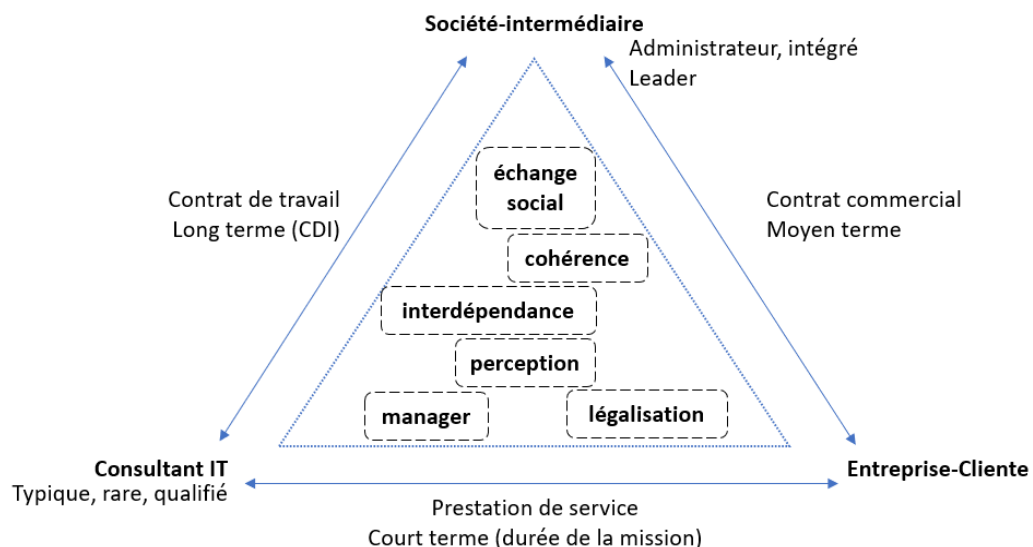


Figure 2. Schéma récapitulatif de la relation d'emploi triangulaire

Nous avons présenté les spécificités de chaque acteur de notre triade pour analyser le contexte et les relations dans lesquelles ils s'inscrivent. Observons maintenant ces trois acteurs **simultanément**.

2.2. Quelle GRH a lieu dans ce triangle ?

Rappelons le contexte. Le recours aux externes pour travailler (comme un interne) est une pratique de plus en plus répandue. Ce *projectsourcing* via la consultance permet de gagner en flexibilité et de réduire les coûts employeur (Wears & Fisher, 2012). Du point de vue de l'intermédiaire, son marché économique et ses clients sont attenants à son capital humain, à son travailleur typique. Comment va-t-il pratiquer sa GRH dans ce cas ? Est-ce que le marché — élément de contingence

extérieur — deviendrait-il dès lors intrinsèque à son fonctionnement interne ? Que révèle la théorie des conventions appliquée à une société exposée à cette influence ? Comment intégrer ces éléments conjointement ?

Dès que les entreprises ont fait appel à des externes, plusieurs disciplines scientifiques ont étudié ce triangle, avec leur angle d'approche spécifique. La première partie de cette revue de littérature a révélé pléthore de typologies, de grilles d'analyses, de classements dichotomiques. Ces apports sont riches d'enseignements et de concepts. Nous trouvons cependant peu d'articles incluant l'ensemble des trois acteurs **simultanément**. Ce triangle est plus fréquemment étudié et analysé en vision binaire : un acteur avec et envers un second. Les recherches axent leur approche soit du regard du collaborateur (Lorquet, Orianne & Pichault, 2018 ; Sulbout & al., 2021), soit selon le point de vue de l'entreprise-cliente (Vander Sijpe & al., 2018) ou encore selon le rôle des intermédiaires (Bonet & al., 2013).

Les recherches considérant les trois acteurs conjointement sont donc peu nombreuses. Rares aussi sont les articles étudiant les cas *blended workforce* en se concentrant sur les pratiques de GRH de l'intermédiaire engageant des travailleurs **typiques**. Nous avons relevé deux cas dans des études distinctes ;

- Étude de cas de *Randstad Professionals* par Florin, Naedenoen et Pichault (2018) dans leur rapport « Vers des formes innovantes et durables de sécurisation des parcours professionnels flexibles », pages 47 à 51.
- Les intermédiaires « *Finance Consult* » et « *Professional Impact* » par Lorquet et al. (2018) « Who takes care of non-standard career paths? The role of labour market intermediaries », pages 8 à 13.

Dans une troisième étude, Baruch et Rousseau en 2019 incluent dans la réflexion l'ensemble des parties prenantes de la relation d'emploi triangulaire, dont les travailleurs typiques. Les auteurs se sont intéressés (aussi) à la gestion des carrières qu'ils analysent via la **perspective de l'écosystème**. Ils constatent que les carrières contemporaines des travailleurs profitent des changements actuels et qu'elles dépendent de la nature même de l'écosystème. Le contrat psychologique devient un mécanisme d'interconnexion et d'interdépendance qui alimente l'écosystème des carrières. En 2004, Schütz parle, elle, d'« équilibrisme » pour conceptualiser cette capacité du collaborateur « à manœuvrer dans la relation triangulaire en ménageant tant le client que le prestataire, faculté qui offre les meilleures garanties de carrière » (p.90). Pourrions-nous extrapoler la perspective de l'écosystème à d'autres pratiques RH que la gestion de la carrière ? Nous retrouverons cette perspective dans le cas de travailleurs de la *gig economy* (cf. 2.2.2., p.19).

Notre recherche de littérature académique concernant la GRH d'un intermédiaire envers ses travailleurs typiques incluant le rôle (influence ?) du client s'avère donc peu éloquente. Pour répondre à notre question de recherche « **comment une société-intermédiaire pratique sa GRH dans le cadre d'une relation d'emploi triangulaire ?** », observons alors les pratiques RH au sein des intermédiaires dans les cas de travailleurs non typiques afin d'isoler des pistes de réflexion, des dénominateurs communs éventuels. Nous considérerons ci-dessous le cas du travail intérimaire (2.2.1.) et, dans un second temps, celui des indépendants dans la *gig economy* (2.2.2.), justement sous le spectre de l'écosystème.

2.2.1. Le triangle de l'intérimaire

Le travail intérimaire, la dynamique et ses acteurs ont été le sujet de nombreuses études, à travers le monde académique. Les analyses sont riches d'enseignement et nous en développons ci-dessous quelques spécificités.

Légiférée. Cette relation fait l'objet de nombreuses législations afin de la sécuriser et de garantir les droits et obligations de chaque partie (article 31 de la loi du 24 juillet 1987)⁹. À la suite de la relation triangulaire créée entre l'agence, l'intérimaire et le client, deux contrats distincts sont établis :

- un contrat de travail intérimaire entre l'agence et le travailleur,
- un contrat commercial entre l'agence et le client.

Il n'y a donc *pas* de contrat entre le travailleur et le client. Pendant la durée de la mission, l'agence reste l'employeur **juridique** mais le client se voit imputer de « l'Autoité patronale de fait », précise le Service Public Fédéral (SPF Emploi, Travail et Concertation sociale). Le client est celui qui est responsable des conditions de travail : directives d'exécution, horaire de travail, bien-être et sécurité.

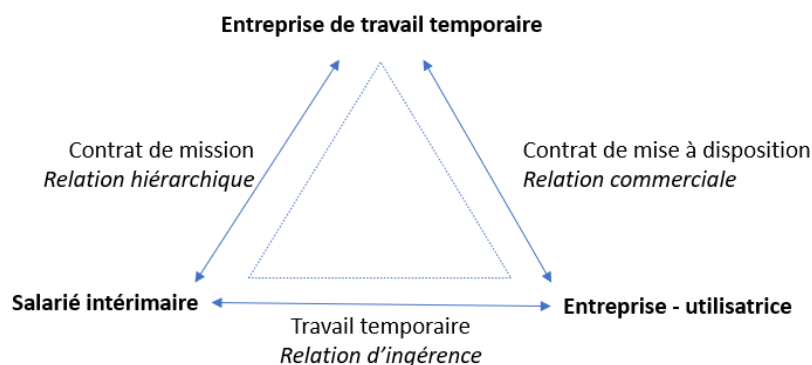


Figure 3. La relation d'emploi triangulaire. Cas de l'intérimaire.
Adaptée « Comment réguler les relations triangulaires de travail ? La RSE face au droit dans le travail intérimaire et les centres d'appels », par Sobczak et al., 2008, Travail et Emploi n° 114, p.22

Précisions qu'en février 2017, soit trois décennies après la loi sur l'intérim, le législateur belge prévoit, via l'article 8ter, « le contrat de travail intérimaire à durée **indéterminée** » en précisant que c'est seulement le **contrat** de travail qui est à durée indéterminée — entre l'intérimaire et la société-intermédiaire donc. La (ou les) mission(s) successive(s) chez le ou les clients-utilisateurs devra quant à elle rester à durée **déterminée**. Le recours à l'intérim a d'ailleurs augmenté de 26 % selon l'indice de Federgon entre 2009 et 2022 (cf. annexe 3).

Mission brève. En Belgique, un contrat d'intérimaire doit durer minimum une semaine et maximum six mois pour l'exécution d'un travail **temporaire**. Le législateur régional a défini six cas de travail temporaire, dont le surcroît temporaire de travail. Ceci fait écho aux besoins d'une réponse rapide et sur mesure, d'un gain de flexibilité (numérique), surtout pour les secteurs impactés par une certaine saisonnalité dans leur production.

Conventions RH. Selon les conventions de Pichault et Nizet (2013), les conventions RH les plus courantes dans les cas d'intérim seront alors la convention **objectivante** (avec la planification et standardisation des procédés), ou encore la convention **discrétionnaire** puisque peu de formations sont nécessaires et que le contrôle du travail s'opère par supervision directe.

Identité. Dans les enjeux de la GRH, la question des facteurs socio-psychologiques des individus est récurrente. Nous retenons l'étude de Schütz en 2004 sur les hôtesse d'accueil sous contrat intérimaire dans une approche sociologique. En relevant les risques de **confusion** sur les liens d'appartenance et/ou de hiérarchie, elle cite, Berrebi-Hoffmann et al. (2010, p.36) :

⁹ Art. 31. § 1. « Est interdite l'activité exercée, en dehors des règles fixées aux chapitres Ier et II, [ndlr : travail intérimaire] par une personne physique ou morale qui consiste à mettre des travailleurs qu'elle a engagés, à la disposition de tiers qui utilisent ces travailleurs et exercent sur ceux-ci une part quelconque de l'autorité appartenant normalement à l'employeur ». <https://www.ejustice.just.fgov.be/>

Dans les services informatiques, l'emprise grandissante de la société cliente sur l'organisation du travail de la société prestataire et les conditions d'emploi de ses salariés mène parfois certains d'entre eux à considérer que le client est leur véritable employeur, tandis que la Société de Services et d'Ingénierie Informatiques (SSII) revêt plutôt à leurs yeux le statut d'un client. (Schütz, 2004, p.74).

Cette confusion d'employeur-client renvoie à la problématique précédemment soulevée de définir l'employeur (cf. 2.1.1., p.8). Dans l'extrait repris ci-dessus, les collaborateurs se basent sur les **pratiques** telles que « l'organisation du travail et les conditions d'emploi ». Nous retrouvons ici le cadre d'analyse de la théorie des conventions repris par Pichault et Nizet (2013) où le comportement constitue le contenu, c'est-à-dire les pratiques GRH.

Dépendance. Au-delà de la question d'identité de l'employeur, Davidov relève en 2004 que l'employé est dépendant de l'employeur tant au niveau **économique** que pour combler les besoins d'ordre **social** et **psychologique**. Dans le cas de deux potentiels employeurs liés conjointement et contractuellement, la part de risque serait dans le chef de l'intermédiaire, selon l'auteur. L'employeur devra garantir la continuité du travail (le CDI) alors que le client assurerait la coordination et la supervision du travail. Davidov pose cependant, comme limite, que cette combinaison est complexe à mettre en place légalement. De plus, elle risquerait de mettre le travailleur en porte-à-faux au lieu de le protéger puisque ses droits seraient limités (Wears & Fisher, 2012). Cette notion de dépendance économique-socio-psychologique fait écho aux équivalents fonctionnels de Marsden (2004). Ce sont des **mécanismes** mis en place pour « entretenir une zone d'intérêts communs afin de renforcer la **coopération** entre les parties » (traduction personnelle, p.679). Pour Marsden, ces mécanismes de coopération face à la dépendance entre les parties sont de trois types : économiques, légaux et psychologiques. Les questions d'identité, du sentiment d'appartenance ou de dépendance par le travailleur sont laissées à de futures recherches afin de concentrer notre étude au contrat de travail triangulaire dans une approche de gestion managériale par la société-intermédiaire.

En observant le cas de l'intérimaire, nous retrouvons les enjeux de la GRH : l'individu, la définition de l'employeur, ses obligations légales, sa stratégie, la perception des pratiques... De plus, selon Pichault et Naedenoen en 2021, le centre d'intérêt dans un triangle intérimaire est l'atteinte des **objectifs définis** dans un contrat commercial. Il y a donc peu d'investissement dans le capital humain. Comment ces dimensions s'expriment-elles dans le cas d'un travailleur typique, employé par une société-intermédiaire ? Quels sont les objectifs des trois parties ? Et comment sont-ils traduits en pratique ? Est-ce que l'intermédiaire (et/ou le client) investit dans le capital humain ?

2.2.2. Le triangle des indépendants dans la *gig economy* : perspective de l'écosystème

L'objectif est d'isoler à travers la théorie, les pratiques RH d'intermédiaires impliqués dans des relations triangulaires de travail. Après l'observation d'éléments clés dans le triangle de l'intérimaire, nous répétons l'exercice dans un autre cas de figure de travailleurs non typiques. Parcourons maintenant les textes académiques au sujet des indépendants (dits « à la demande ») travaillant pour des missions instantanées.

Le choix de ce triangle est porté par son actualité internationale. Le phénomène est analysé par de nombreuses recherches académiques. Les dernières études parlent de management algorithmique (Galière, 2018 ; Keegan & Meijerink, 2022) au sujet de la gestion des ressources (internes et externes) pilotées par des algorithmes informatiques.

Parmi les Nouvelles Formes d'Emploi, il y a le cas où le travailleur choisit de collaborer en direct avec l'entreprise via le statut d'indépendant. Toujours sous ce statut, il peut aussi choisir de déléguer une partie de la collaboration à un intermédiaire. Comme, par exemple, un intermédiaire peut gérer la mise en relation (comme le *match-making* de Bonet et al., 2013) et/ou la gestion des talents avec la recherche de missions, la négociation du prix, etc.). Dans un autre cas, l'indépendant peut par exemple recourir à une **plateforme** qui met en relation l'offre et la demande (exemples : *Prounity*, *Amazon Mechanical Turk*...). Ce dernier modèle de plateforme est concomitant à la *gig economy* caractérisée

par le recours prépondérant aux contrats atypiques pour de **très brèves missions**. Le terme anglais « *gig* » vaut ici pour « à la tâche, un cachet ». Nous retrouvons par exemple *Deliveroo* où chaque livraison est un contrat ou encore *Uber* où chaque prise en charge est un contrat. Cette très brève durée dans les missions constitue la différence principale avec le travail temporaire.

Nous avons relevé précédemment l'étude de Baruch et Rousseau de 2019 qui exploite la perspective de l'écosystème pour la gestion des carrières pour les travailleurs typiques. Meijerink et Keegan (2019) recourent également à la perspective de l'écosystème, pour étudier la *gig economy* et ses travailleurs atypiques. Après avoir relevé les éléments clés d'un écosystème selon ces auteurs (a), nous développerons l'apport de la *Social Exchange Theory* (b) pour mettre en exergue les facteurs clés de succès — et les risques de déviance — d'un tel écosystème en GRH. Quels sont les enseignements de cette approche ? Comment les appliquer à la triade de la consultance IT qui nous intéresse ici ?

a. Les caractéristiques de l'écosystème

Meijerink et Keegan (2019) traduisent donc les principes d'un écosystème, inspirés du travail de Jacobides et al. (2018), à la *gig economy* via les éléments suivants : des acteurs en interaction, semi-autonomes et créant de la valeur.

Les acteurs en interaction. Ils peuvent être plus que trois, ils peuvent être des personnes bien distinctes ou encore un ensemble d'entités, aux objectifs différents créant des **jeux de pouvoir** et où chacun n'a pas forcément connaissance de toutes les parties. Prenons, par exemple, le système de *Tier* et d'intermédiaires multiples précité. Ou encore les cas des sociétés-intermédiaires qui ne font *que* la partie employeur et qui cherchent d'autres intermédiaires qui détiennent, eux, l'accès aux missions. Pichault et Naedenoen (2019) relèvent également cette interaction via l'étude de Burke et Morley (2016) qui ont examiné trois mécanismes de **coordination** par le travailleur avec ses partenaires d'affaires (à entendre l'intermédiaire et le client). Ils relèvent « la **confiance**, les interactions entre **rôles** clairement définis et adoptés de façon répétée et les **contrôles** basés sur le **temps** » (p.20).

Interdépendance et autonomie. Les acteurs sont des entités juridiques **distinctes** et sont individuellement responsables de leurs propres actes. Ils interagissent, décident de **collaborer** tout en restant autonomes. Dès que les acteurs entrent en collaboration, des capacités et des jeux d'acteurs propres à chaque écosystème s'établissent et ils ne sont (quasi) pas transposables à un autre environnement. Marsden (2004) propose le terme de *coopération* dans un marché commun rassemblant du capital humain et les prestations en soi. Davidov (2004) propose que l'interdépendance de l'intermédiaire et du client s'exprime contractuellement, envers le collaborateur. Il se crée ainsi une **interdépendance** au niveau juridique où l'un devrait répondre aux manquements de l'autre. Martini et al. (2021) retrouvent cette interdépendance dans le réseau des échanges entre l'employeur d'un travailleur intérimaire et le client. L'interdépendance contribue d'ailleurs à l'employabilité dudit travailleur.

En collaborant, ils constituent un **système** qui ne peut être « redéployé ailleurs sans frais » (traduction personnelle, Jacobides & al., 2018, p.2265). Pour comprendre ces frais engendrés, nous retrouvons Porter (2008) avec la notion de « coûts de transfert » lors du changement de fournisseurs par un client. Puisqu'un réseau informel et unique se constitue par écosystème, c'est par conséquent **énergivore** d'y entrer ou d'en sortir. Les acteurs peuvent donc rompre la relation et sortir du système, grâce à la semi-autonomie. La fin est inhérente à l'application de clauses contractuelles de rupture ou par déviance d'accords informels, par choix ou pas.

Création de valeur. La valeur s'entend au sens pécunier du terme. Mais pas seulement. En se référant aux équivalents économiques avancés par Marsden (2004), l'intermédiaire gagne aussi en pérennisant la **relation** commerciale avec son client ou encore en engageant plus de ressources. De plus, cette création de valeur est **mutualisée** par complémentarité : « les activités d'un acteur ne fonctionnent et ne produisent de la valeur qu'avec les activités des autres acteurs » (traduction personnelle, Meijerink & Keegan, 2019, p.13). Le travail de l'un est porteur par le travail des autres. Lepak et Snell avaient relevé quelques années avant, en 1999, que l'alliance des experts, internes

comme externes à l'organisation, crée un **capital spécialisé** d'une grande valeur grâce aux partenariats (cf. tableau 3, quadrant [4], p.11). Cependant, le risque de pertes est collectif également. Le système se retrouve contreproductif si une des parties décide d'en sortir (dû à l'interdépendance des acteurs). Enfin, les auteurs précisent qu'un tel écosystème nécessite un leadership, une **coordination**, un contrôle pour que l'écosystème fonctionne.

b. Social Exchange Theory

La perspective de l'écosystème s'inscrit dans la *Social Exchange Theory*. L'écosystème est un équilibre d'échanges sociaux (Beaujolin & Oiry, 2021) et que ces échanges sociaux sont la base des relations d'emploi des consultants (Coyle-Shapiro & al., 2008). Relevons ici l'apport de cette théorie avant d'isoler les risques et déviances auxquels s'exposerait un écosystème en GRH.

Écosystème et Social Exchange Theory

Nous retrouvons Martini et al. (2021) pour soulever quelques éléments de la *Social Exchange Theory*. Comme vu précédemment, ils constatent que le **jeu réciproque** entre l'agence d'intérim et le client influence l'employabilité du travailleur intérimaire. Les auteurs s'intéressent également au sujet de l'engagement (au sens d'investissement, de *commitment*). Le travailleur échange l'investissement de son employeur (l'agence) envers ses besoins personnels en de l'investissement envers le client.

En citant Coyle-Shapiro et al. (2006), Martini et al. (2021) précisent que cet **investissement** de la part du travailleur est lié à « la perception d'un support adéquat par l'organisation-cliente en termes de récompenses, développement d'opportunités et de bien-être » (traduction personnelle, p.2358). Vander Sijpe et al. (2019) relèvent même « un engagement hautement affectif vis-à-vis de ce client » développé par les travailleurs, en citant Chambel et Castanheira (2012), suite à l'« échange social particulier qui a cours lorsque les organisations décident de financer des formations aux travailleurs temporaires » (p.8). Les trois acteurs sont donc semi-autonomes dans ces échanges sociaux. Ces notions sont-elles extrapolables à celle de la relation d'emploi triangulaire qui nous intéresse ?

Enjeux, risques et déviances

Nous venons de voir que l'écosystème est en soi un équilibre entre plusieurs forces. Le système est exposé à une série d'éléments qui influencent les contenus et les processus (comme dans la théorie de la contingence). Selon Baruch et Rousseau (2019), être en **bonne relation** protège également en cas de défaillance dans une des autres relations. Benoit, Baker, Bolton, Gruber et Kandampully (2017) précisent que c'est la **confiance** qui joue un rôle crucial dans la relation entre l'intermédiaire et le client. « Sans compréhension partagée et sans confiance, le réseau de relations ne sera pas durable » (traduction personnelle, Benoit & al., 2017, p.224). Comment le système s'ajuste-t-il en cas de défaillance ? Nous avons relevé à travers nos lectures académiques plusieurs notions comme celle de la confiance, de la réputation, d'abus et de rupture.

Une simple **déviance** à un des préceptes de l'écosystème ou à un comportement attendu peut engendrer des perturbations : la perte de confiance (Benoit & al. 2017), l'altération de la réputation (Marsden, 2004) ou encore la source d'abus éventuels (Davidov, 2004). Dans un aspect plus formel (extrême ?), les acteurs se replient sur les éléments **tangibles** (clauses de contrat, descriptif de mission...) puisque les accords de principe basés sur la confiance ne sont plus tenus (Jacobides & al. 2018).

Tout autant intangible que la confiance, il y a aussi la **réputation** est qui en jeu. Selon Marsden (2004), la réputation a deux fonctions. Elle sert d'indicateur de l'engagement de l'acteur envers certaines « normes et standards ». La réputation sert aussi à la « collectivité » que nous appliquons ici à l'écosystème. Pour l'auteur, la bonne performance de l'un sert aux autres et, inversement, une faible performance dessert indirectement la communauté concernée. Cette obligation mutuelle de garder une bonne réputation est sous-jacente aux contrats psychologiques. Marsden (2004) poursuit en précisant que des sanctions morales, et non contractuelles, devraient alors s'appliquer au vu de la nature informelle de ces collectivités.

Davidov (2004) aborde le cas des **abus** puisque les pratiques des intermédiaires sont à la limite des pratiques légales. En étudiant les différentes pratiques européennes et outremer, il avance trois types de défense par les gouvernements. Premièrement, comme en Belgique, le rôle de l'intermédiaire est limité à la durée et à la raison du travail par un collaborateur (comme par exemple, 18 mois pour un travail exceptionnel). La deuxième ligne de défense consiste à protéger le travailleur en « minimisant l'exposition aux cas d'abus » (traduction personnelle, p.733). La dernière défense porte sur la responsabilité du client si l'intermédiaire fait défaut à ses obligations d'employeur. Wears et Fisher ont fait le constat similaire, en 2012, en étudiant les USA. Le manque de législation peut mettre à mal les trois parties. Dans cette perspective, l'entreprise-cliente gagnerait à ce que l'écosystème fonctionne, que ce soit par coordination (Davidov, 2004) ou sous la direction de l'intermédiaire (Meijerink & Keegan, 2019).

Fin et perpétuité

Dans les cas ultimes de déviances, un des protagonistes sort et c'est la fin de l'écosystème. Une des relations se voit y mettre un terme. L'intermédiaire se sépare de son employé ou décide de ne plus travailler avec un de ses clients. Le client peut vouloir ne plus travailler avec tel ou tel intermédiaire, ou changer (juste) de collaborateur pour la même fonction. Le collaborateur peut terminer son contrat à durée indéterminée en démissionnant de son employeur, la société-intermédiaire. Il peut aussi (juste) changer de client tout en conservant son CDI. Il change de mission sans perdre son travail, ce qui est d'ailleurs un des éléments clés de la définition du travailleur typique. La relation entre le collaborateur et le client est donc la seule qui n'implique pas de formalité ni de sanction légale. Selon les termes du contrat commercial, des clauses de sortie peuvent exister tels un préavis à prêter ou des indemnités de rupture à payer.

En mettant fin à un trinôme, la **mutualisation** des gains propres à ce système cesse également. Cependant, l'intermédiaire et le client peuvent pérenniser la relation (commerciale), avec un autre consultant ou une autre mission. Un nouveau système s'établit. Tout comme le consultant qui commence une autre mission. Ce qui va engendrer à son tour un autre système. Dans ces cas-là, les deux relations contractuelles sont maintenues. Seule la fin de la prestation de service coupe un écosystème et deux autres (nouveaux) systèmes se créent. Le client initial sollicite une autre ressource alors que le consultant est alloué à une autre entreprise-cliente. Schématisons le cas où la mission est finie.

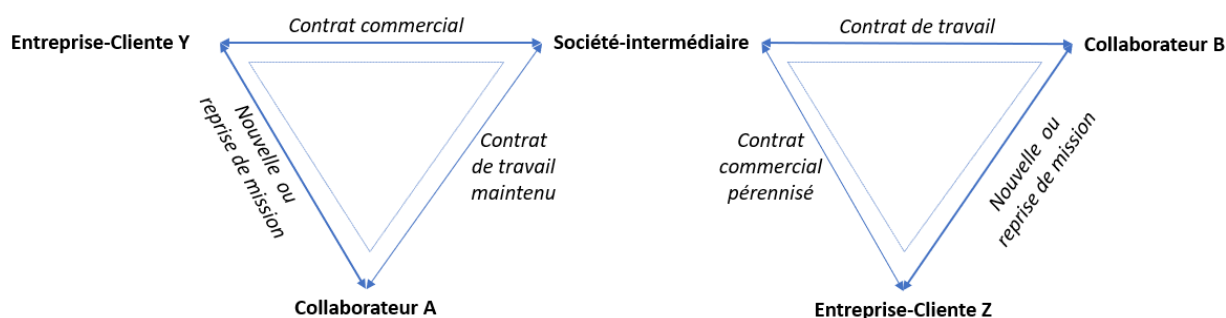


Figure 4. Schéma récapitulatif d'une fin de mission d'un consultant

En multipliant les fins de mission (et de système), nous observons la **multitude** de systèmes et de relations coexistant (cf. figure 5, p.23). Le manager responsable de la gestion des ressources humaines d'une société-intermédiaire se voit dès lors impliqué dans plusieurs systèmes, connectés par plusieurs collaborateurs chez un ou plusieurs clients, qui sont eux-mêmes exposés à plusieurs systèmes impliquant un ou des collaborateurs venant d'un ou plusieurs intermédiaires.

D'ailleurs, Meijerink et Keegan (2019) précisent que l'intermédiaire doit prendre un rôle de **leader** pour « contrôler et coordonner les acteurs et leurs efforts » (traduction personnelle, p.15). Jacobides et al. (2018) avaient constaté que « très peu d'études ont observé les instruments utilisés par les plateformes intermédiaires pour décréter leur rôle de leadership et, par conséquent, contrôler

les efforts de tous les acteurs impliqués dans l'écosystème » (traduction personnelle, p.15). Loin d'être une hiérarchie, c'est plus un rôle de capitaine pour encadrer une architecture et des standards (Jacobides & al., 2018). Ce système de gouvernance, par autorégulation ou par mécanisme formel, est élément distinctif d'un écosystème (Teece, 2014). Ces arguments confortent notre positionnement managérial posé en amont de notre travail.

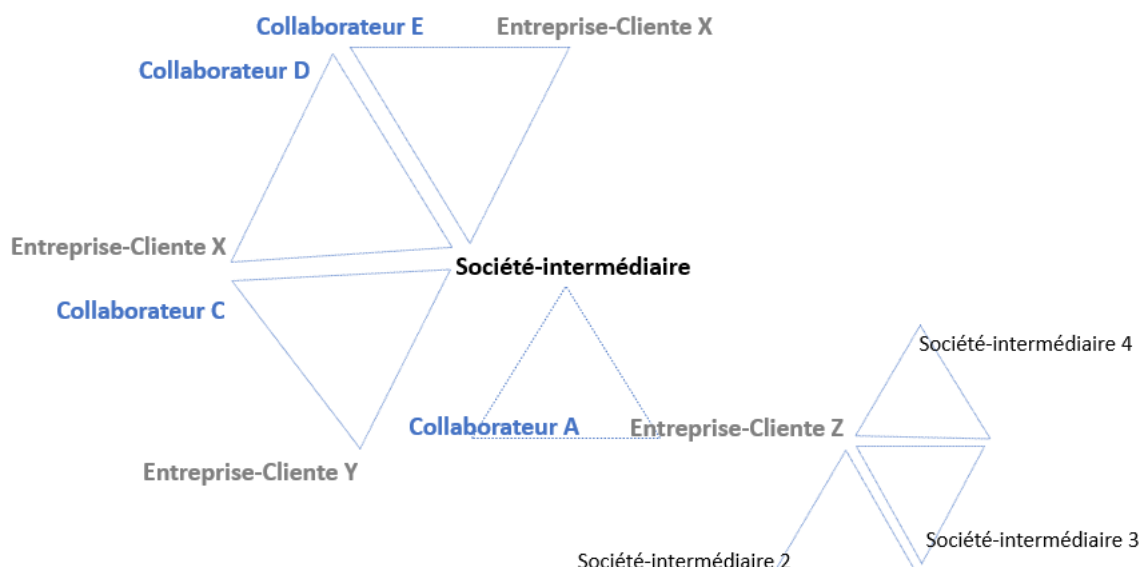


Figure 5. Illustration de plusieurs écosystèmes

Tout comme à la suite de l'analyse des spécificités du triangle de l'intérimaire, nous pouvons tirer une conclusion similaire dans le cas du triangle du *gig worker*. Les enjeux de la GRH par l'intermédiaire sont également présents, avec une granularité adaptée au sujet. Est-ce que les mécanismes de l'écosystème seront également présents dans le cas d'une relation d'emploi triangulaire avec un travailleur typique ? Si oui, comment ? Quelle en sera l'influence sur la GRH de l'intermédiaire ?

2.3. La relation triadique en consultance

Afin de comprendre les spécificités de notre sujet d'étude, nous avons analysé les acteurs individuellement. Nous avons observé ensuite des situations similaires, soit avec un de contrat de travail (l'intérimaire) soit avec une interdépendance avec le client (le *gig worker*). Notre démarche initiale fut de prendre du recul, de la hauteur face à cette multiplicité d'acteurs. Portée par la théorie de la contingence, nous avons orienté la lecture au niveau **macro** pour intégrer le secteur socio-économique.

Pourtant, l'interdépendance des acteurs, leurs échanges sociaux, l'importance de la perception, etc. font écho à des concepts plus personnels. Ces éléments influenceraient tout autant la GRH, à un niveau **micro** cette fois. Nous retrouvons un des enjeux de la GRH : l'individu dans l'organisation. Reprenant l'« écosystème RH » de Snell et Morris (2021), Donnelly et Hughes en 2022 parlent de comportements intra-organisationnels. Les auteures argumentent que chaque membre – individuellement donc – joue, guide et façonne les pratiques RH en leur son intérêt et pour s'aligner aux « tensions » auxquels ils sont exposés. Ces tensions (équivalentes aux éléments de contingence) influencent les comportements des individus selon leurs perceptions et objectifs propres.

Au niveau **meso** se trouvent les mécanismes d'alignement pour intégrer ces influences macro de l'environnement et du contexte externe (Donnelly & Hughes, 2022). C'est le lieu de « coopération avec les acteurs internes impliqués dans la gestion des travailleurs externes » (Pichault & Naedenoen, 2021, p. 394).

Les pratiques RH dans la relation trilatérale de la consultance seraient alors le résultat d'un ensemble d'éléments de contingence, incluant les spécificités et jeux de chaque membre, basés sur leurs « perceptions individuelles et leur autonomie au travail » (Pichault & Naedenoen », 2021, p.393).

Schématisons les éléments théoriques soulevés en intégrant l'écosystème RH de Snell et Morris (2021) repris par Donnelly et Hughes en 2022. Les éléments micro, meso et macro impactent les pratiques RH, elles-mêmes façonnées par les individus au centre des échanges.

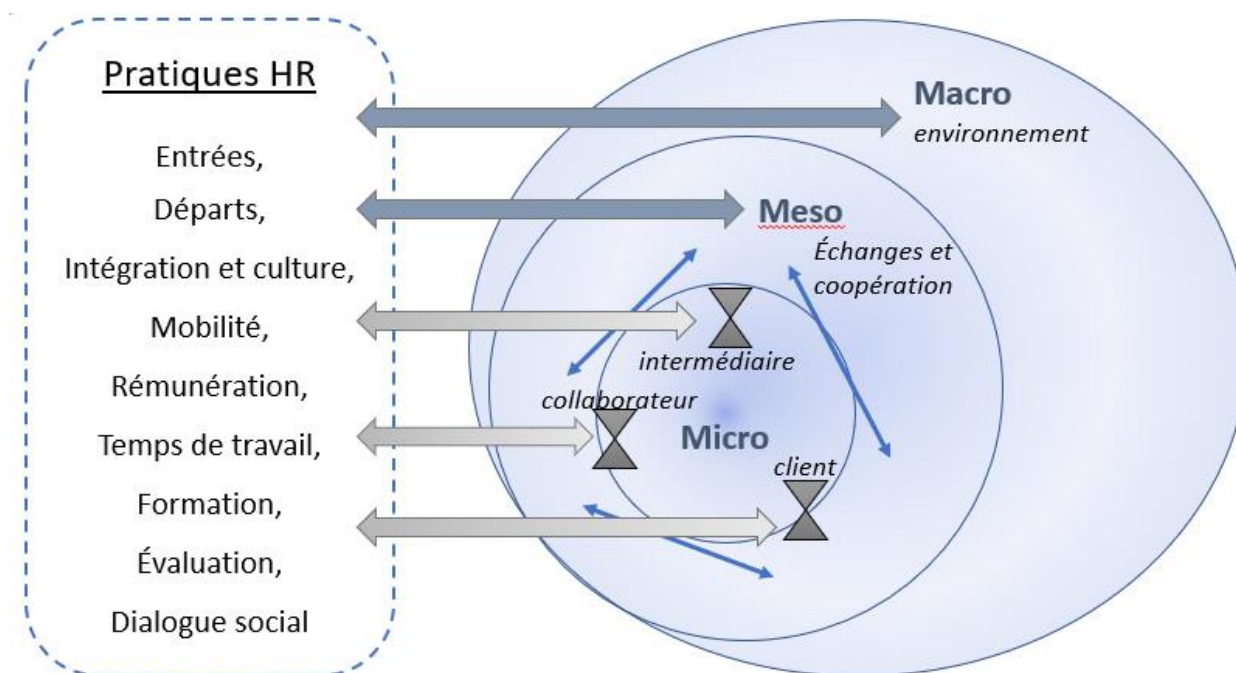


Figure 6. Influence des éléments micro, meso et macro sur les pratiques RH de l'écosystème.

Adaptée de l'écosystème RH de « The HR ecosystem framework: Examining strategic HRM tensions in knowledge-intensive organizations with boundary-crossing professionals»

de Donnelly et Hughes, 2022, Human Resource Management, p.4,

et de «Framework on HRM and platform ecosystems in the gig economy»,

Meijerink et Keegan, 2019, Journal of managerial psychology, p.16

III. SYNTHÈSE DE LA REVUE DE LITTÉRATURE

Dans cette troisième étape de la revue de littérature, nous accompagnons le lecteur pour reprendre les éléments phares du développement de notre questionnement. Cette synthèse constitue le préambule de la démarche empirique développée aux chapitres 3 et 4, respectivement la méthodologie et les résultats.

3.1. Les cinq conventions de Pichault et Nizet (2013)

Commençons par reprendre le modèle des cinq conventions de GRH (cf. annexe 4) selon Pichault et Nizet (2013) et les raisons de notre choix. En plus d'être une « référence incontournable dans la littérature francophone » (Schmidt, 2021, p.89), le point d'attention est bien les **pratiques**, et donc la perception des faits, les actions et les expériences (Meijerink & Keegan, 2019), et non les intentions ou la stratégie imaginée et communiquée.

Le second avantage concerne la grille de lecture qui permet une analyse **transversale** des pratiques. Loin de la pensée normative, l'idée est de relever des (in)cohérences tout en tenant compte du contexte qui les définit.

C'est d'ailleurs ici que réside une des limites de la théorie de la contingence : le chercheur doit veiller à circonscrire la cohérence et/ou l'incohérence au périmètre défini de son étude et prendre du recul. Une incohérence peut être cohérente au regard d'un élément de contingence tout en étant vécue positivement ou négativement.

Puisque ces conventions s'imbriquent initialement dans le cadre d'une relation de travail typique (bilatérale), **comment les pratiques RH se traduisent-elles dans le cas de la relation atypique** (trilatérale) que nous ciblons ? Quelle(s) (in)cohérence(s) se manifeste(nt) alors qu'une ou des variables ne sont plus (ou moins) aux mains de l'intermédiaire ? Quelles influences ont les pratiques RH de l'entreprise-cliente ? Ces questions constituent le fil conducteur de notre réflexion et de notre travail que nous articulons autour des cinq conventions.

3.2. La perspective de l'écosystème de Meijerink et Keegan (2019)

Poursuivons la réflexion en exploitant l'approche de Meijerink et Keegan (2019) selon la perspective de l'écosystème. Dans le cas de la *gig economy*, ils ont isolé cinq **activités RH** : *Workforce Planning, Recrutement & Selection, Formation & Development, Performance Management* et *Compensation & Benefits*. Là où Pichault et Nizet (2013) proposent *neuf* variables : Entrées, Départs, Intégration & Culture, Évaluations, Formations, Mobilité, Rémunération, Temps de travail et Dialogue social. La première grille de lecture est contingente au sujet d'étude — la GRH des plateformes dans la *gig economy* — et révèle par conséquent des subtilités propres. Par exemple, la variable des entrées est plus présente dans le modèle de Meijerink et Keegan (2019) que dans la grille de Pichault et Nizet (2013). Elle y est scindée en deux : pouvoir répondre à la demande des clients dans l'immédiateté (*Workforce Planning*) et fournir suffisamment de prestataires pour répondre à la demande (*Recrutement & Selection*). La culture d'entreprise ou la gestion des départs (deux variables présentes chez Pichault et Nizet, 2013) n'ont pas lieu d'être dans la *gig economy*. Enfin, seule la rémunération est prise en compte dans les aspects transactionnels de la *gig economy*, alors que Pichault et Nizet (2013) considèrent également le temps de travail et le rôle du dialogue social. Nous exploiterons la dès lors grille des variables RH de Pichault et Nizet (2013) pour étudier les pratiques de l'intermédiaire, de ses clients pour les consultants.

Ensuite, la perspective de l'écosystème met l'accent sur les relations multiples et permet de dépasser la vision bilatérale de la gestion des ressources humaines. D'ailleurs, les trois intervenants sont à la fois **l'acteur, la cible et l'objet** de l'activité RH (« *simultaneously initiators, implementers and recipients* », Meijerink & Keegan, 2019, p.4). Les acteurs sont activement engagés et impliqués dans des échanges multilatéraux pour garantir une cocréation de valeur profitable à tous.

Dans une vision managériale, le troisième avantage de recourir à la perspective de l'écosystème réside dans son **universalité**. Issus des sciences de la vie et de l'environnement écologique, les principes de l'écosystème sont transversaux à diverses sciences de gestion traduisant chacune les caractéristiques à son propre champ d'étude. Par exemple, en Management de l'Information, les experts de Gartner¹⁰ parlent de capacités fondamentales (« *core capabilities* ») pour générer de la valeur en partageant des données (*data*) via une plateforme intermédiaire solide. Le concept d'écosystème est repris en finances également : les marchés financiers fonctionnent dans un environnement plus large que la simple offre et demande (Pietquin, 2021). L'écosystème financier est un ensemble d'éléments comprenant la technologie, des instruments financiers et des rôles de régulateur (Samuelson, Nordhaus, Chaudhuri & Education, 2010). En référence à l'étude de Stam (2015), Pichault et Naedenoen (2019) parlent d'« écosystèmes entrepreneuriaux locaux » au sujet des parties prenantes du jeu triadique avec lesquelles les responsables RH devraient apprendre à coopérer, précisant que « cette ouverture du jeu les amènera inévitablement à des évolutions de leurs méthodes de travail, afin de garantir une relation stable et de qualité avec les travailleurs au projet » (p.28). Nous retrouvons ici les enjeux de la GRH et le rôle du manager RH comme garant du système.

¹⁰ Gartner se présente comme le leader mondial de conseils et de recherches de la technologie informatique. C'est un bureau américain d'expertise dans le domaine des technologies avancées.

Enfin, Meijerink et Keegan (2019) mettent en exergue un **paradoxe**, justement au regard des cinq activités RH précitées. Elles sont similaires, voire équivalentes, à celles qui ont lieu entre un employeur et un employé, alors que cette relation se veut justement exclusivement contractuelle à *la tâche*. Nous retrouvons ici le risque légal lié à la présence de pratiques RH (liées à une relation de travail) bien qu'il n'y ait pas de contrat de travail. La perspective de l'écosystème permet de dépasser le paradoxe soulevé en considérant l'ensemble des protagonistes simultanément pour lire des pratiques RH entre acteurs, sans contrat de travail.

En revanche, dans la relation d'emploi triangulaire ici étudiée, le paradoxe soulevé (l'absence de relation de travail contractuelle malgré la présence de pratiques RH, et vice versa) n'a plus lieu d'être. Dans notre cas, il y a bien un contrat de travail entre un employé typique et son employeur. Dès lors, **puisque le paradoxe est lié au fait que le travailleur n'est pas un employé, est-ce que les principes de l'écosystème persistent si le travailleur l'est ?**

Et si c'est le cas, comment influencent-ils les (in)cohérence(s) qui résulterai(en)t d'une analyse des pratiques RH sous la théorie des conventions de Pichault et Nizet (2013) ? Notre travail cherchera à explorer ces deux sous-questions.

Fidèle à la démarche exploratoire entreprise dans le cadre de ce travail, nous reconnaissons la limite d'extrapoler le concept de l'écosystème appliqué à la *gig economy* à un autre champ d'application. Meijerink et Keegan (2019) précisent que la performance de ces écosystèmes dépend des caractéristiques de chaque acteur. La limite de cette approche constitue une opportunité pour de futures recherches académiques : isoler ces spécifiés individuelles et leurs impacts.

3.3. Conclusion

La revue de littérature a permis de parcourir les éléments et les concepts clés qui animent notre réflexion et pour cadrer notre sujet d'étude :

- La gestion des ressources humaines, analysée via la théorie des conventions sous le prisme de l'écosystème,
- L'étude des **pratiques** effectives via le contenu, le contexte et les processus,
- La société-intermédiaire de type « administrative » (Bonet & al., 2013), employeuse de travailleurs sous contrat à durée indéterminée,
- Le consultant IT, travailleur **typique**, qualifié et recherché sur le marché de l'emploi,
- Une prestation de services sur le long terme,
- L'entreprise-cliente, ayant sa propre stratégie et gestion des ressources humaines, internes et externes.

Nous avons déroulé ces notions phares pour préciser de notre questionnement « **comment une société-intermédiaire pratique-t-elle la gestion des ressources humaines dans le cadre d'une relation d'emploi triangulaire ?** ». La théorie des conventions par Pichault et Nizet (2013) permet d'analyser la première partie de la question. Afin de considérer la problématique en incluant les trois acteurs conjointement, nous exploitons les mécanismes de l'écosystème soulevés par Meijerink et Keegan (2019), pour autant qu'ils soient présents dans ce cas de figure.

Consciente des limites soulevées pour chaque théorie, notre démarche est au demeurant exploratoire et les conclusions posées ne se veulent nullement directives ou normatives.

Abordons maintenant la partie empirique pour répondre à notre question de recherche. Nous exposerons notre méthodologie de travail (chapitre 3) avant de présenter nos résultats de recherche (chapitre 4). Une discussion s'ouvrira alors en regard aux éléments théoriques soulevés ici (chapitre 5). Enfin, nos conclusions (chapitre 6) reprendront un résumé succinct du travail, une série de recommandations, les limites de notre travail et les perspectives pour de futures recherches.

CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE

Nous développerons dans ce chapitre dédié à la méthodologie notre démarche déductive et l'approche exploratoire de notre étude qualitative. Nous expliquerons également la méthode d'échantillonnage, la récolte des données et leurs traitements. Les résultats et nos analyses seront abordés au chapitre suivant et confrontés à notre cadre théorique au chapitre 5.

I. JUSTIFICATION DE LA MÉTHODOLOGIE

À travers notre revue de littérature du chapitre précédent, nous n'avons pas pu répondre à notre question de recherche. Nous avons cependant pu préciser notre sujet d'étude, sélectionner des théories adaptées et isoler des pistes de réflexion. Cherchant des éléments de réponses, notre travail empirique repose sur une démarche **déductive**, où la théorie travaillée en amont est testée sur le terrain. Dans notre approche **exploratoire**, notre étude est **qualitative** afin d'isoler des tendances et quelques explications sur le sujet, de « dégrossir un problème en identifiant et recensant ses différentes composantes » (Giannelloni & Vernet, 2015, p.70).

II. ÉCHANTILLONNAGE

Pré-sélection

Nous avons identifié plus d'une trentaine d'intermédiaires potentiels, correspondants à nos critères principaux :

- être une société belge francophone,
- employant des consultants IT,
- et offrant leurs services à d'autres sociétés.

L'objectif étant de réaliser initialement les entretiens en présentiel, nous avons isolé une dizaine de ces sociétés selon le critère géographique : avoir le siège d'exploitation en province de Liège, Belgique.

Après plusieurs contacts (par téléphone, emails), souvent restés sans réponse ou alors négative, nous avons reçu l'accord de l'une d'elles suivi d'un **refus** quelques mois après. La justification reçue portait sur le manque de disponibilité. Nous étions en fin d'année civile ce qui est concomitant, pour cet intermédiaire, à une (sur)charge de travail en termes de gestion et de management (clôture de l'année, célébrations, planification de l'année nouvelle, absentéisme plus élevé). Posons quelques hypothèses en regard à ce refus, aux autres retours négatifs de collaboration et les absences de réponses. Premièrement, ces sociétés préféreraient-elles maintenir une certaine discrétion sur leurs pratiques ? Nous avons précédemment soulevé la fine frontière avec la législation : est-ce que ces sociétés-intermédiaires auraient eu d'éventuelles craintes que nous n'ayons pas su lever lors des premières prises de contact ? Nous pouvons avoir aussi été exposée au phénomène de découplage : ce « phénomène complexe qui masque des motivations diverses et des comportements » (Zelinski, Levant & Berland, 2013, p.1). Encore peu étudié, le découplage résulte du compromis qui permet d'accepter les écarts entre la norme et la pratique (Meyer & Rowan, 1977). Enfin, les sociétés ne voulaient peut-être pas discuter de leurs pratiques ou méthodes par manque d'alignement (conscient ou non) avec les stratégies issues d'une autorité ? Ces hypothèses sont intéressantes à relever pour mettre en lumière d'éventuelles particularités du secteur de la consultance.

Devant ces refus et sans la possibilité de tester ou d'en isoler les causes, nous avons élargi le champ géographique à la Wallonie pour préserver le critère concernant le collaborateur : un consultant IT. Finalement, **une société-intermédiaire** basée dans le Brabant Wallon a donné son accord. Nous la présentons ci-après. Les entretiens ont dès lors été organisés en distanciel.

Analyser une seule structure permet d'étudier en profondeur les éléments de contingence internes et externes en regroupant quelques écosystèmes entre ses clients, ses collaborateurs et elle-même.

Présentation du cas

Nous **anonymisons** cette société sous le nom de *ABC*. *ABC* propose des services de consultance en ingénierie informatique. Le management a marqué son accord pour trois raisons. Premièrement, ils sont sensibles à la démarche académique et la réalisation d'un travail de fin d'études puisqu'ils sont eux-mêmes de formation universitaire. Ensuite, ils avancent que la formation continue fait partie de leur culture de travail. Ce travail, dont plusieurs participants ont demandé un exemplaire, évoque pour eux cette pratique de formations et leur besoin (goût) d'apprendre. Enfin, cette société dit pratiquer un sondage annuel auprès des collaborateurs. Ils ont l'habitude de se remettre en question et de solliciter l'opinion de leurs membres. Le baromètre de l'état général de la société, en interne, n'est pas une inconnue.

ABC existe depuis près de trois décennies et recense actuellement environ septante collaborateurs répartis entre la Belgique et le Grand-Duché du Luxembourg via deux sociétés anonymes. Nous nous concentrons sur la structure belge. *ABC* offre des services de consultance dans deux domaines principaux : « *Software Engineering* » et « *Business Intelligence (data)* ». Les clients de *ABC* sont des sociétés belges, luxembourgeoises et certaines à portée internationale.

Vision et valeurs. Leur culture est celle du partenariat, de l'entrepreneuriat et de l'intégrité (site internet de l'entreprise, 2022) en proposant leurs services dans « les technologies de l'information, les processus d'affaires et la gestion ». Les valeurs présentées sont l'innovation, l'excellence et les compétences.

Sur le site internet, ils développent la nature de leur approche avec leurs clients : une « réelle relation de confiance, durable et bénéfique ». *ABC* est donc un cas d'étude opportun puisque l'organisation met en avant l'importance du client et le type de relation qu'elle tient à entretenir : « main dans la main avec ses partenaires », pouvons-nous lire. Quant à la relation avec les collaborateurs, la certification « *HappyIndex® At Work* » de *Choosemycompany©* est mise en avant. *ABC* a reçu la certification à côté de deux autres sociétés de consultance belges. Ce label est émis à la suite d'une enquête de satisfaction (bonheur et motivation) auprès des collaborateurs. Il permet de promouvoir une image employeur en améliorant la visibilité et la réputation.



Structure. Il y a plusieurs postes au sein de *ABC* : le CEO, les Directeurs, quelques *Officers*, les Managers et les Consultants. Les **collaborateurs** sont tous diplômés universitaires du deuxième cycle, très souvent des ingénieurs informaticiens ou de gestion. Les collaborateurs sont donc qualifiés et rares selon les termes prédéfinis dans la revue de littérature (cf. 2.1.1., p.7). Ils sont organisés en cinq équipes, encadrées chacune par un **Manager** et, parfois, aussi par un Assistant Manager (en formation). Les équipes sont constituées selon l'ancienneté des collaborateurs et/ou leur affinité métier et/ou leur localisation. Les membres de chaque équipe se réunissent plus ou moins formellement plusieurs fois par an.

Il y a quatre niveaux d'ancienneté parmi les collaborateurs. **Les Jeunes Talents (JT)** sont les collaborateurs, diplômés de l'année précédente, dans leur première année de parcours professionnel. Ils ont leur propre équipe. Après cette première année, le Jeune Talent devient un **Junior**. Ce changement de statut, propre à *ABC*, est concomitant à l'année académique nouvelle et l'arrivée des nouvelles recrues (les *nouveaux JT*), en septembre de chaque année. Le Junior intègre une des quatre équipes selon les critères précités. Le collaborateur garde son statut de « Junior » pendant environ trois ans. Il devient alors « **Medior** » quelques années puis finalement « **Senior** ». Les années d'expérience à acquérir pour changer de statut ne sont pas définies. Le statut de Manager est un rôle, une casquette en interne, en plus de son travail de consultant, indépendamment de son niveau

d'expérience ou de connaissances. Par exemple, un Junior peut être Assistant Manager encadrant quelques membres de l'équipe ayant une ancienneté supérieure.

Le fondateur est l'actuel *Chief Executive Officer (CEO)*. Il est entouré de quatre **directeurs** qui se réunissent lors des *Executives Days*. Un des quatre directeurs, le *Management Director*, encadre les cinq managers d'équipe. Le *Chief Data/Digitalization Officer (CDO)* fait également le lien entre les Managers et la Direction. Un second directeur encadre l'administration, un troisième est *Dimension Consultant Director* et enfin, il y a le *Technical Strategy Director*. Il y a aussi un *Operations & Development Officer* qui occupe, entre autres, une fonction commerciale.

Voici leur organigramme que nous avons adapté en intégrant les managers :

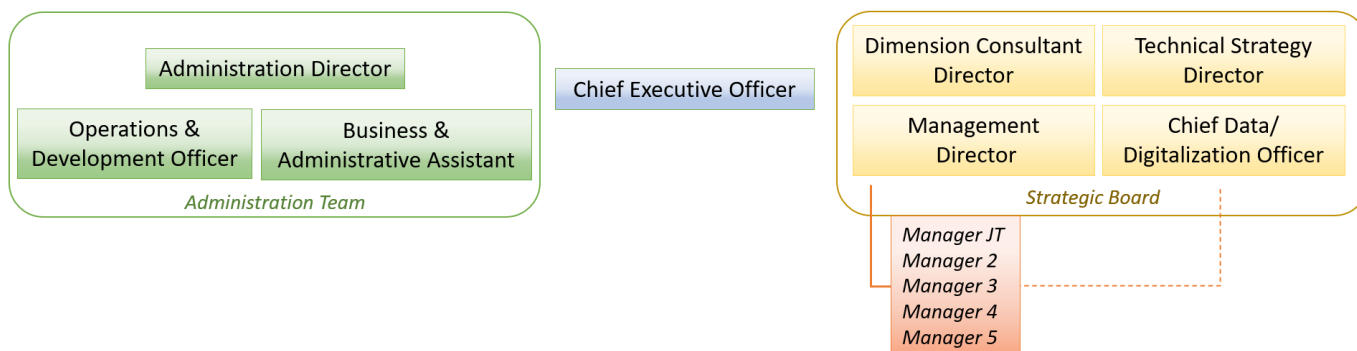


Figure 7. Organigramme de la société ABC, adapté pour intégrer les liens avec les managers

Posons quelques constats. ABC représente son organisation de façon horizontale. Aucun poste ne mentionne « Ressources Humaines » ou un équivalent dans le titre. Sur qui repose la stratégie RH ? Comment est-elle construite, traduite et pratiquée ? La communication inter-unité s'opère *a priori* via des comités permanents (les managers). La communication (ascendante ou descendante ?) s'opère par deux agents de liaison (le *Management Director* et le CDO). Comment cette représentation, cette fonction RH et cette communication vont-elles s'exprimer dans les analyses ?

Trois échantillons

Notre question porte sur les pratiques RH en incluant tous les acteurs de la tripartie. Par conséquent, nous nous devons de nous entretenir avec les membres de la société-intermédiaire, tant les membres du management que les consultants, mais également avec ses clients. Nous avons procédé de façon similaire pour l'échantillonnage au sein de chaque groupe d'acteurs. Avoir plus de contacts que nécessaire garantit l'anonymat en sélectionnant quelques personnes parmi ces contacts. Nous développons ce point juste après. Concernant les **clients**, le contact chez ABC a communiqué une série de noms de clients avec qui lui-même « avait de bonnes relations » (échange téléphonique) et dont il filtrait l'accord final de leur potentielle participation. L'objectif d'interroger au moins quatre représentants de la clientèle est atteint et dépassé.

L'échantillonnage des **collaborateurs** a suivi la même procédure pour garantir l'anonymat (sélection parmi une série de contacts). Ils ont été initialement sollicités en interne pour savoir lesquels étaient enclins et disponibles à participer à notre étude. Les participants étaient donc tous volontaires. ABC a accès à cette liste de volontaires. Nous avons interrogé six d'entre eux en veillant à une représentation homme/femme et une variété dans l'ancienneté.

Afin de répondre à notre sous-question concernant les mécanismes de l'écosystème, nous avons également veillé à interroger des collaborateurs et des clients du même système impliquant :

- un (ou plusieurs) collaborateur(s) d'ABC prestant chez un client que nous anonymisons sous XYZ,
- le client XYZ où preste(nt) ce(s) collaborateur(s),
- et l'intermédiaire ABC.

Trois systèmes ont pu être reconstruits. Toujours sous le couvert de garantir l'anonymat des participants, nous ne pouvons révéler plus de détails.

Parmi l'équipe managériale (*Officers, Managers, Directeurs* et le CEO), nous avons interrogé quatre des treize membres. Au vu de la structure réduite et la spécification des postes, nous ne pouvons pas fournir plus de détails au lecteur. Cependant, nous sommes restée vigilante à couvrir les postes stratégiques et pertinents pour notre étude. Pour les trois catégories d'acteurs, nous avons procédé à un échantillon non probabiliste de convenance et aléatoire (Kotler & Keller, 2006).

Un biais d'échantillonnage est à relever, au sein même de la structure. La société-intermédiaire ABC a fourni elle-même les noms des clients et des collaborateurs : nous ne partons pas sur une base neutre. Néanmoins, nous pouvons considérer ces bonnes relations comme premiers éléments de contingence, tant interne (au sein de l'organisation) qu'externe (avec ses clients). D'ailleurs, il semblerait opportun d'interroger les clients dont nous n'avons pas eu les contacts, tant des clients actuels que passés. La même réflexion s'applique envers les collaborateurs qui n'ont pas voulu s'exprimer ou ceux qui ont quitté l'organisation. Établir ces contacts n'a pas été réalisable pour des raisons d'accès et de confidentialité des données.

III. MÉTHODE DE COLLECTE

Le questionnaire

Pour mener nos entretiens semi-directifs, nous avons élaboré en amont trois questionnaires différents (cf. annexe 5) selon l'acteur que nous allions interroger : un représentant managérial de la société-intermédiaire, un collaborateur ou un client. Nous avons construit notre questionnaire selon les neuf variables de Pichault et Nizet (2013) et les concepts propres à la perspective de l'écosystème de Meijerink et Keegan (2019). Les questions étaient reformulées et couvraient à chaque fois les thèmes suivants :

- Présentation du poste, une brève description de l'organisation, de ses valeurs, la gestion éventuelle des travailleurs externes,
- Gestion des entrées (le processus de recrutement, la sélection...),
- L'intégration des entrants et la culture, la mobilité interne, le télétravail,
- Les rémunérations, leurs négociations,
- Les évaluations, les feedbacks du client/du collaborateur/de l'intermédiaire,
- Les formations,
- Le dialogue social,
- La gestion des départs, le turnover,
- La relation intermédiaire - client, les acteurs, les éléments formels et informels, le partage des tâches, choix du partenaire commercial, choix du collaborateur,
- La relation collaborateur - client, nature de la relation, identification du responsable, gestion des ressources externes (et internes) par le client,
- La relation collaborateur - intermédiaire, les éléments formels et informels,
- L'option pour un mot de la fin, un élément libre à rajouter, à préciser.

L'anonymat

Nous avons suivi la procédure de gestion des données dès les premiers contacts sur base des consignes de l'Université de Liège en termes de réglementation générale en vigueur pour la protection des données (cf. annexe 6). Nous y garantissons l'anonymat, la conservation et le traitement des données des participants.

Le recours à l'anonymat permet à la personne interrogée de ne pas devoir justifier ses propos au sein de l'organisation après la publication du travail. Au-delà de la protection des données personnelles, l'anonymat favorise la liberté d'expression (Davio, 2000). Enfin, nous utiliserons le masculin pour l'ensemble des citations éventuelles pour permettre aux femmes de l'échantillon de rester également anonymes.

Entretiens semi-directifs

Après constitution de l'échantillon et du guide d'entretien, nous avons procédé à la partie empirique à proprement parler. Quinze entretiens en profondeur et semi-directifs ont été conduits : **quatre** avec l'équipe managériale de la société intermédiaire, **six** avec des collaborateurs de différentes catégories et **cinq** avec des clients. Treize d'entre eux ont été réalisés en vidéo-conférence permettant « d'établir et de maintenir un rapport positif » (traduction personnelle, Kock & al., 2012, p.777) malgré la distance, les écrans. Ces échanges ont été enregistrés sous accord préalable afin de faciliter le traitement ultérieur des données et de permettre à l'enquêteur de se concentrer sur les propos, la communication non verbale, les rires, les silences et le suivi du questionnaire. Les deux autres entretiens se sont faits par téléphone en raison de contraintes techniques. Sans enregistrement possible, la prise de notes a dû être concomitante à l'écoute active. Les relances ont majoritairement été des différées (Giannelloni & Verdetto, 2015) reprenant un propos du répondant, mot à mot, pour respecter le fil du discours. Par exemple, « vous m'avez dit que... ». Chaque entretien a duré entre 60 et 90 minutes chacun.

Nous isolons ici deux types de biais personnels. Premièrement, la liberté d'expression des personnes interrogées peut être bloquée par des censures personnelles, sociales et privées. Deuxièmement, le chercheur a pu aussi biaiser la récolte des données par de confirmation d'hypothèse. Ce second biais, imputé au chercheur, a été pris en compte et limité via une remise en question régulière du travail empirique et par la multiplication des entretiens au sein d'un même groupe. Le propos de l'un est confirmé, appuyé, par celui d'un autre répondant.

Nous avons également récolté une série de données secondaires publiques dont communication sur le site internet et d'autres éléments du domaine public (informations légales, revues de presse...). Le management a accepté de partager des données secondaires internes dont l'organigramme, les fiches d'évaluation et celle du feedback client. Les données secondaires permettent d'affiner les questions et d'obtenir des réponses plus précises.

IV. OUTILS ET MÉTHODE D'ANALYSE DES DONNÉES

Encodage. Les quinze entretiens ont été encodés dans un tableau à double entrée (cf. annexe 7). Nous retranscrivons, par groupe de phrases, les propos de nos répondants aux questions correspondantes. La catégorisation est faite *a priori* (Giannelloni & Verdetto, 2015) gardant la possibilité de créer de nouvelles catégories si nécessaire. Comme par exemple, les éléments de contexte interne (dont la stratégie d'affaire), de contexte externe (l'état du marché) ou encore des témoignages concernant les caractéristiques de l'écosystème. Ce tableau à deux entrées offre un double avantage. Il facilite l'analyse transversale des données et permet de mettre en exergue les (in)cohérences éventuelles, par variable donc. Au fur et à mesure des entretiens, nous avons pu confronter certains propos entre eux, affiner des questions et optimiser le temps alloué par les répondants en évitant de reprendre des éléments factuels connus. Après ces quinze entretiens, le niveau de saturation de l'information a été atteint.

Pour le traitement des données et pour les citations éventuelles, les personnes interrogées seront reprises via une série de lettres et de chiffres pour les identifier. Ce qui donne :

- LMI12, LMI21, LMI22 et LMI38 pour les quatre managers de la société-intermédiaire ABC,
- CL31, CL32, CL34, CL35 et CL36 pour les cinq représentants de la clientèle,
- COL02, COL03, COL04, COL05, COL08 et COL09 pour les six collaborateurs.

Analyse thématique. Notre question de recherche appelle à mettre en lumière des **pratiques** (le contenu) en contexte et dans le jeu politique (les processus) des acteurs en isolant le quoi, le pourquoi et le comment. Nous avons parcouru dans la revue de littérature que l'approche contextualiste étudie les processus sur le long terme (cf. p.6). Alors que notre travail est limité par ce même facteur, notre analyse veut rester **contextualiste** dans le sens de Pettigrew (1985). Nous maintenons la lecture verticale, c'est-à-dire l'influence du contexte socio-économique et des décisions intra-organisationnelles, tout en prenant en compte, autant que possible, le niveau horizontal qui se

concentre sur l'« interconnexion séquentielle entre les phénomènes du passé, au présent et au futur » (traduction personnelle, Pettigrew, 1985, p.64). L'auteur précise que ces deux lectures sont particulièrement cruciales vu que les variables du niveau vertical sont liées aux processus du niveau horizontal. Nous retrouvons ici une logique similaire à celle présente dans la théorie de la contingence. Nous avons par conséquent procédé à un traitement transversal des données, par thème (les variables RH) pour « établir comment chaque élément figurant dans la grille a été abordé par l'ensemble des interrogés » (Giannelloni & Verdette, 2015, p.113).

Posture. Fidèle à l'approche de Pettigrew (1985) et de Pichault et Nizet (2013), nous éviterons de marginaliser les résultats, ou de les quantifier, et resterons le plus factuel possible. Nous maintiendrons autant que possible une posture analytique (Pichault & Nizet, 2019). La difficulté consiste à rester subtil dans un exercice de **synthèse**, avec la difficulté de « la coexistence entre jugement de fait et jugements de valeur, entre registre de l'analyse et celui de la prescription » (Pichault & Nizet, 2013, p.19). C'est donc dans une « perspective descriptive et compréhensive » (Dhifallah & al., 2008, p.162) que nous analyserons les pratiques RH sur base des données primaires et secondaires que nous avons récoltées.

Malgré nos efforts, nous relevons d'éventuels biais méthodologiques, comme celui induit à l'interprétation des données, ou le biais de généralisation lors de l'analyse.

Nous venons de développer notre méthodologie, de présenter notre cas d'étude et le traitement des données. Parcourons maintenant les résultats et leurs analyses.

CHAPITRE 4 : DÉVELOPPEMENT ET RÉSULTATS

Après la revue de littérature, le développement de la méthodologie, dont la présentation du cas d'étude, nous parcourons les données à proprement parler. La première étape à réaliser avec les propos issus des quinze entretiens est celle de décrire, schématiser et synthétiser. Nous aborderons les neuf variables de Pichault et Nizet (2013) regroupées en trois dimensions : Gestion des Effectifs (Entrées, Départs, Intégration & Culture), les Aspects Transactionnels (Rémunération, Temps de Travail et Dialogue social) et le Développement des Ressources (Formation, Évaluation, Mobilité). Les mécanismes de l'écosystème feront l'objet d'une analyse spécifique également : Acteurs en interaction, Semi-autonomie et la Création de Valeur.

Nous nous concentrons sur les pratiques envers le collaborateur puisqu'il est *la* ressource en jeu pour les deux autres acteurs du triangle. Nous avons posé l'hypothèse, à travers la revue de littérature, que les clients de l'organisation prennent une place conséquente dans le cas de la relation d'emploi triangulaire. En effet, le client pratique (pose) des actes RH envers les employés de la société-intermédiaire. Dans le cadre de notre recherche, nous analyserons le lien intermédiaire - client sous la perspective de l'écosystème. Nous ciblons dès lors l'analyse des résultats afin de répondre à notre question de recherche : **comment une société-intermédiaire pratique sa gestion des ressources humaines dans une relation triangulaire ?** Nous laissons à de futures recherches le soin d'analyser spécifiquement le lien intermédiaire - client, son influence sur la politique RH et éventuellement son intensité.

Dans un second temps, nous isolerons les implications de ces éléments de réponse en termes de conventions RH, de leur (in) cohérence interne et externe, de la présence ou non des mécanismes de l'écosystème. Le chapitre suivant ouvre alors la discussion sur leurs significations en confrontant la théorie aux résultats.

I. PREMIÈRES TENDANCES

La revue de littérature a dévoilé que la convention dominante dans les sociétés actuelles serait l'individualisante (Dhifallah & al., 2008 ; Beaujolin & Oiry, 2021). Qu'en est-il des acteurs et du contexte qui constituent notre étude ? Le consultant est un opérateur qualifié et rare sur le marché de l'emploi. Il a force de négociation par sa rareté sur le marché. La configuration organisationnelle la plus fréquente au regard de ces ressources est de type adhocratique. Une GRH dans ce type d'organisation est principalement **individualisante**.

L'intermédiaire de type « Administrateur » au sens de Bonet et al. (2013) se voit (devoir) répondre aux besoins du client. Bien que la demande soit élevée, elle est spécifique à chaque client, à ses projets et à ses moyens (limités). L'intermédiaire exerce donc dans un marché instable en termes de besoin. Un tel environnement incite à des pratiques de type **discrétaire** ou **individualisante** afin de gagner en réactivité en centralisant les décisions. Quant au client de ce même marché, il veut combler sa demande dans le cadre du contrat commercial. Avec le recours à des processus formels de recrutement et de sélection, majorés d'éléments contractuels, le degré de formalisation et la prégnance des lois sont forts. Cet élément tend à des pratiques **objectivantes** ou **individualisantes**. Enfin, le secteur de l'IT est complexe, vaste et en constante innovation. Les conventions de GRH seraient alors **individualisantes** ou **délibératives** ou **valorielles** afin de créer (pérenniser) de l'engagement. La société doit pouvoir compter sur l'autonomie et la prise d'initiatives des collaborateurs pour s'adapter aux défis auxquels ils font face tout en étant alignés aux intérêts de l'organisation.

Enfin, dans le chapitre 3 sur la méthodologie, nous avons émis quelques hypothèses expliquant nos difficultés à établir un échantillon. Nous avons soulevé l'hypothèse qu'il y aurait éventuellement un effet de découplage face à une autorité, interne ou externe. En extrapolant cette hypothèse, nous retrouverions l'influence de la prégnance des lois qui entourerait ce marché économique, voire plus.

Si oui, les pratiques RH tendent alors à être **objectivantes** ou **individualisantes** dans l'industrie de la consultance informatique.

	Discrétionnaire	Objectivante	Individualisante	Délibérative	Valorielle
Époque contemporaine			v		
Consultant rare et qualifié			v		
Marché instable > réactivité	v		v		
Prégnance des lois		v	v		
Secteur complexe > engagement			v	v	v

Tableau 5. Récapitulatif des conventions attendues dans le cas de la consultance IT en Belgique francophone

En résumé, nous observons que les pratiques RH peuvent effectivement couvrir l'ensemble des cinq conventions. La pratique, le contenu donc, va dépendre de la réponse que les individus des trois pôles d'acteurs poseront face à une incertitude (Pichault et Nizet, 2013). De prime abord, la convention la plus attendue dans notre cas d'étude serait l'**individualisante**, caractérisée par des pratiques formalisées « qui conduisent à des traitements plus spécifiques aux différents individus en fonction de leur personnalité, de leur mérite, etc. » (Pichault & Nizet, 2013, p.110). Les conventions **objectivantes** et **discrétionnaires** pourraient être également présentes selon l'influence des éléments de contingence externes tels que le marché ou la prégnance des lois. Enfin, les deux dernières conventions, **délibératives** et **valorielles**, ne sont pas à exclure des pratiques d'ABC puisqu'elles font écho à l'influence du marché économique de la consultance IT. Voyons maintenant comment ces premières observations théoriques du terrain se confirment ou pas pour ABC dans notre étude.

II. DIFFÉRENCIATION DES CONVENTIONS

Selon Pichault et Nizet (2013), trois critères permettent une différenciation des conventions de GRH : la formalisation, la spécificité et la verticalité. Une même pratique peut en effet s'exprimer différemment selon le contexte. En observant le **degré de formalisation** d'ABC, nous constatons qu'il est élevé. Il y a beaucoup de communications écrites, de documentations consignées. Le suivi des « tickets *DevOps* »¹¹ porte sur l'avancement des objectifs de formation et/ou de certification. En plus de la progression de la procédure, il consigne également le contenu même (dans le cas d'un ticket « Évaluation »). La communication interne peut être également écrite. Les consultants reçoivent par mail des « *ABC Flash* », « *News From the Field* », la demande pour choisir leur première augmentation salariale... Enfin, ils utilisent un espace partagé de documents et de procédures : « ça doit être repris dans le *SharePoint* »¹² (COL02). Ce *SharePoint* sert de base, de référence : « si ce n'est pas publié dedans, c'est que ce n'est pas communiqué », précise un membre du management. D'ailleurs, les « *News* » par email renvoient par lien au *SharePoint*. Notons que cette formalisation n'est pas exclusive. Des aspects de ces pratiques RH peuvent très bien être informels (comme l'échange entre son collaborateur et son manager au moment de l'évaluation). Nous y reviendrons en analysant la variable « Intégration et Culture » (cf. 3.1.b., p.39). Les conventions **objectivantes** et **individualisantes** répondent à ce haut degré de formalisation.

Pour une autre catégorie de collaborateurs, le degré de formalisation est faible. Les managers reposent sur peu d'éléments tangibles, excepté au sujet de leur propre développement. Leur temps de travail, rémunérations, entrées et intégration relèvent de pratiques de type **discrétionnaires** ou **valorielles**.

¹¹ « *Azure DevOps* fournit des services de développement permettant aux équipes de planifier le travail, de collaborer sur le développement de code, de créer et de déployer des applications », site internet de Microsoft.

¹² « Les organisations utilisent *Microsoft SharePoint* pour créer des sites web. Vous pouvez l'utiliser pour stocker, organiser, partager et consulter des informations de façon sécurisée à partir de n'importe quel appareil », site internet de Microsoft.

Le deuxième ensemble de caractéristiques porte sur le **degré de spécificité** des pratiques. À quel point sont-elles rigides ou modifiables ? Plus un processus est long, plus il sera difficilement adaptable au contexte ou à l'individu. Chez ABC, le degré de spécificité est variable. Il semble relativement faible (à variable) pour la gestion des Jeunes Talents. La revue de package salarial en fin de leur année est quasi identique, ils appartiennent à la même équipe dès leur entrée et suivent le même parcours de formation. Cependant, les JT accèdent rapidement à tout le réseau de collègues.

En revanche, le degré de spécificité se renforce dès que l'individu devient un consultant « avec un grand C après deux ou trois ans » appuie un membre du management. Les revues de package salarial sont accordées selon les demandes. « On compare avec les autres si c'est dans l'échelle », complète la même personne. Le choix des formations, le niveau d'implication en interne, les prises d'initiatives, etc. sont laissées libres à chacun « tant que c'est cohérent et argumenté, ils ne vont pas nous refuser [une formation] » (COL03).

Enfin, au sujet de la mobilité interne, le choix des managers s'opère par consensus entre les autres managers et la direction. C'est un débat entre pairs qui discutent du profil d'un individu, « qui a été repéré » (LMI22), dont chacun a ses propres critères/définition de ce qu'il faut (être et/ou avoir) pour être manager. Les points communs des propos recueillis portent sur des compétences interpersonnelles comme l'altruisme, cette « capacité à s'intéresser à l'autre » (COL04), ou encore sur la sensibilité et l'empathie. Un collaborateur extérieur ne peut pas entrer chez ABC et avoir un poste de manager. « Non, il n'aurait pas expérimenté nos valeurs » (LMI12). « On devient manager par une offre faite par les autres managers, en décision collégiale », explique un autre membre du management. La convention **objectivante** s'exprimerait donc au début du cycle de vie de l'employé. Des pratiques plus **discrétionnaires** ou **individualisantes** prendraient place ultérieurement. La convention **délibérative** s'exprimerait exclusivement en cas de mobilité interne en devenant (de surcroît) manager.

La dernière dimension de différenciation concerne le degré de **verticalité**. Quelle distance sépare l'individu des personnes responsables de la conception des pratiques le concernant ? Pour les consultants d'ABC, le degré de verticalité est intermédiaire. Certaines pratiques sont élaborées par la direction et/ou les managers (entrées, rémunération) avec une centralisation de décisions aux niveaux stratégiques et managériaux. D'autres pratiques comme l'intégration, les formations ou encore le choix des missions, sont aux mains des collaborateurs, surtout après leur première année de Jeunes Talents. Les pratiques étant décentralisées, l'organisation apparaît comme plate, horizontale aux yeux des collaborateurs : « on n'a pas de hiérarchie. L'organigramme est plat. Il n'y a pas d'échelon », développe COL09. La convention **individualisante** répond à ce niveau intermédiaire en termes de verticalité. Ces pratiques pourraient aussi tendre vers la convention **délibérative**, car les managers se fondent dans les collaborateurs. Étant tous « membres » d'ABC, un subtil esprit d'organisation professionnelle se manifeste : « c'est une hiérarchie très plate. On ne sait pas qui est manager au début. C'est d'abord et surtout des collègues » (COL03).

Critères de différenciation	Discrétionnaire	Objectivante	Individualisante	Délibérative	Valorielle
Formalisation		Élevée	Élevée		Faible
Spécificité	Élevée (pour les consultants)	Faible (pour les JT)	Élevée (pour les consultants)	Faible (décision collégiale)	
Verticalité			Intermédiaire	Variable (par les managers)	

Tableau 6. Récapitulatif des conventions attendues sur base des trois critères de différenciation

En guise de résumé, posons quelques constats face à l'agencement des trois critères. Il y a la dominance de la convention **individualisante** dans les pratiques RH exercées au sein d'ABC et dans le cadre de son activité. Le consultant est relativement libre (autonome) de poser des choix qui lui sont propres et qui seront respectés. Ensuite, nous observons un pattern où des pratiques évoluent selon

le parcours que le collaborateur prend, selon son ancienneté au sein de la société et/ou selon ses aspirations managériales ou non. Enfin, tout comme dans l'analyse précédente (cf. Premières tendances, p.33), nous constatons que les pratiques peuvent couvrir plusieurs conventions. Le contexte au sens large — comme ici, l'ancienneté du collaborateur — influencerait la pratique RH.

Analysons maintenant les neuf variables de la cohérence interne pour nuancer ces cinq archétypes avant d'étudier les éléments de contexte.

III. ANALYSE DE LA COHÉRENCE INTERNE

3.1. Gestion des effectifs

a. Entrées et recrutement

Entrées et sélection chez/par ABC

Nous avons vu que les consultants d'ABC sont diplômés universitaires. Ils sont recrutés lors de « *Job Days* » organisés au sein de « toutes les universités » (LMI21). Quelques membres représentent ABC. Les candidats sélectionnés sont alors soumis à deux tests, toujours par les mêmes directeurs. Un premier questionne leurs compétences interrelationnelles (les « *soft skills* ») et un autre directeur évalue leurs compétences techniques, un test algorithmique. Parfois, une troisième personne est consultée pour déterminer l'adhérence du candidat aux valeurs de l'entreprise, « c'est une approche plus RH s'il y a un doute sur l'intégration de la mentalité », explique-t-elle. Ce sont toujours ces deux (ou trois) mêmes personnes qui sont impliquées dans la sélection.

Ces jeunes diplômés sont rares sur le marché. À tel point que certains sont embauchés *avant* d'être diplômés. Un collaborateur confie : « j'ai eu sept entretiens d'embauche pendant que je finissais mon TFE ». Le processus de recrutement chez ABC a une place importante. C'est planifié, quantifié, formalisé, ce qui correspond à la convention **objectivante**.

ABC recrute environ entre huit et douze personnes par an. « On recherche surtout une force de frappe », explique LMI38. Un autre membre du management argumente : « on cherche surtout à équilibrer avec le nombre de départs ». La planification des entrées tend à une pratique **objectivante** alors que la gestion prévisionnelle des emplois est présente dans la convention **individualisante**. Le dernier manager cité précise qu'« il n'y a pas de nombre déterminé, tant que ce sont des têtes "bien faites" ». L'argument de la qualité est alors avancé et tend à une pratique plutôt **individualisante**.

Nous avons soulevé la pénurie des ressources sur le marché de l'emploi. Dans ce cas, l'image employeur devient un élément stratégique à maîtriser pour recruter plus facilement comme, par exemple, avec le label « *HappyIndex® At Work* » précédemment développé. ABC travaille sur son image employeur également en communiquant sur les réseaux sociaux. *LinkedIn* est utilisé pour les événements professionnels (présences aux *Job Days*, certifications obtenues...) alors que la page *Facebook* présente des animations plus informelles. Enfin, des consultants d'ABC participent aussi à des cours universitaires en tant qu'invités, ou animent des webinars ouverts au public au sujet de telle ou telle technologie. Cette visibilité est profitable, car il y a aussi quelques cas de recrutement en dehors des *Job Days*, à la sortie d'université. Quelques jeunes collaborateurs sont entrés après une première expérience professionnelle peu concluante, ou par recommandation interne ou par réputation. Ils intègrent alors la promotion JT à venir. Ces canaux de recrutement plus informels et l'adaptabilité du processus de recrutement sont plus spécifiques à la convention **individualisante**.

Il y a aussi le rare cas de recrutement de consultants plus expérimentés, avec un niveau d'entrée Medior ou Senior, si une mission est disponible ou possible. L'obtention de la mission par le futur consultant est souvent une condition pour l'engager. Le processus de recrutement comprend alors un entretien de qualification, du CV et du profil par le client. L'engagement du consultant (basé sur ses compétences) sous la condition d'avoir une (la) mission garantie correspond à la convention **individualisante**. Cependant, si le profil plaît quand même à ABC, le consultant pourrait être engagé, sans forcément une (la) mission à la clé. Dans tous les cas, le candidat est soumis systématiquement

aux deux entretiens-tests. Ces cas d'engagements non planifiés font écho à une pratique plus **discrétionnaire**.

En conclusion, la pratique diffère selon le niveau d'expérience du collaborateur, le processus de recrutement et de la période de l'année. Le recrutement d'un Jeune Talent entre dans un modèle plus **individualisant** : basé sur la qualité de son profil, avec une importance au processus de sélection. Une légère touche plus **objectivante** est présente pour l'aspect planification, formalisation du processus de recrutement et la quantité de profils à engager. L'entrée de consultants, plus expérimentés ou en dehors de la vague des jeunes recrues de la fin d'année académique, correspond cependant à la convention **discrétionnaire**. Est-ce que l'analyse d'autres dimensions RH révélera la même distinction ?

Entrées et sélection chez/par le client

Dans la logique de l'étude des pratiques RH envers les consultants, nous avons également demandé aux clients d'ABC comment ils procédaient pour leurs entrées et leur recrutement de consultants. La revue de littérature a soulevé que la question est vaste et que la réponse dépend, entre autres, de la stratégie (globale) de la gestion des ressources humaines. En évitant la moindre quantification des résultats qualitatifs obtenus, nous prendrons comme spécificité principale la configuration organisationnelle pour distinguer certaines pratiques ou stratégies.

Le schéma est sensiblement identique pour tous les clients que nous avons rencontrés. Premièrement, ils identifient un besoin spécifique pour un projet précis comme, par exemple, devoir « développer une fonctionnalité bien précise dans l'application pour valoriser notre produit auprès de nos clients », explique un client.

Vient alors la définition des qualifications, des aspects plus techniques, du niveau attendu en termes d'autonomie et/ou de compétences pour appréhender la tâche qui sera demandée et le temps prévu. L'estimation du **temps** nécessaire est un élément clé de la mission. La durée estimée de la tâche, ou de la nécessité de disposer de la compétence, influence la sélection du candidat, son taux et le contrat. Pour les tâches à brève échéance (par exemple, moins de 3 mois), le client peut demander un travail au forfait (« *deliverable based contract* »). Un livrable est défini, dans un budget fixe à travers une compétence précise. Au bout du temps imparti, la tâche doit être faite. « On n'a même pas discuté du fait que ce ne serait pas livré à temps », en rit un consultant. Sur les projets de plus longue durée (minimum 6 mois, ou les « *Time and Materials Contracts* »), les clients sélectionnent une personne spécifique : « on signe avec une personne. Le contrat est sur sa tête, pas sur un profil » (CL36). De plus, le client s'interroge de savoir si son besoin doit être comblé par un poste (en) interne ou être alloué (le sous-traiter) à un poste externe. La réponse se fait donc selon plusieurs facteurs :

- le temps estimé pendant lequel l'organisation devrait recourir à cette compétence extra-organisationnelle,
- l'accessibilité à la ressource au regard de sa rareté ou non sur le marché du travail,
- la flexibilité recherchée, tant pour l'entrée que pour la sortie. L'accès rapide à la ressource (mise à disposition par la société-intermédiaire) est mis en porte-à-faux avec le processus souvent plus long (lent) d'un recrutement interne. La flexibilité est aussi recherchée pour arrêter (prématurément) la mission, rapidement (préavis d'un mois ou fin de la période définie initialement) et sans justification,
- la cohérence face au secteur. « [Nom de l'entreprise-cliente] n'a pas vocation de faire de l'IT, on est une fonction de support ici » précise un client au sujet de son département,
- les ressources financières disponibles/allouées. Un collaborateur explique : « on n'a pas été renouvelé, car la période de gratuité en tant que JT était finie. C'est dommage, car ça se passait bien et le client était content. Il n'y avait pas le budget pour nous prendre vraiment ».
- la stratégie de l'entreprise d'investir sur un profil externe ou alors interne qui rentre potentiellement « à vie » annonce un client, en corrigeant ses propos par « trente ou quarante ans de carrière, en fait ».

La stratégie posée, la mission/profil décrite, le délai estimé, l'annonce est alors passée. La quatrième étape porte sur la diffusion, la publication et la communication de la mission ouverte. Selon les relations interpersonnelles existantes avec la société-intermédiaire, le manager-client en informe directement son contact chez ABC, ou pas. Quelques échanges informels ont lieu en dehors de la procédure officielle interne. La candidature formelle est déposée. Pour les clients avec une organisation plus adocratique ou entrepreneuriale, les étapes sont moins nettes bien que tous les éléments de la réflexion aient été relevés lors des entretiens avec les clients. La suite de l'analyse révélera si l'intégration sera différente ou pas selon le type d'entrées dans l'organisation du client.

En parallèle de ces missions ouvertes officiellement aux fournisseurs du client et/ou sur les sites de diffusion, une autre procédure existe : celle du référencement de l'intérieur. Lors de leurs missions, les consultants peuvent détecter un besoin chez le client, ou apprendre leur volonté d'acquiescer tel profil ou telle compétence. Le consultant va dès lors relayer le potentiel manqué chez ABC. Le relai est pris par les personnes en charge pour écouter le client, son besoin afin de proposer (placer) *in fine* un consultant. D'ailleurs, dès le premier jour chez ABC (voir « intégration » ci-après), les Jeunes Talents sont sensibilisés à être des « ambassadeurs ». En étant de bons « ABC-diens », ils promeuvent la réputation de la société, sont gage de qualité et participent activement à gagner la confiance du client.

Lors de notre première collaboration, ABC est entré par un super bon profil. Puis d'autres profils sont venus, très intéressants, compétents et pertinents aussi. C'est pratique et on a l'assurance de pas se tromper. C'est un gage de qualité, un label. Et le *rate* [taux de facturation] est aligné au marché. Je savais que je ne serais pas hors cadre [du budget]. (CL31).

Les conversations informelles offrent alors la primeur dans l'annonce éventuelle de missions potentielles pour des collègues ABC-diens. Les conséquences du référencement interne sont bénéfiques à ABC. Un collaborateur présente la structure dans sa mission : « on constitue l'équipe [domaine d'expertise] de ce client. C'est que des gens d'ABC. Sans nous, il n'y a personne. Même le manager est un externe mais d'une autre société par contre ». Nous développerons dans l'analyse de l'écosystème les autres facteurs de réussite de cette procédure parallèle.

Enfin, un entretien de qualification a lieu par le client. Nous avons déjà soulevé cette étape de recrutement dans le cas du candidat-consultant qui intégrerait ABC si le client valide son profil et lui accorde la mission. C'est le commanditaire du besoin qui fait passer les entretiens de sélection, accompagné du manager, responsable du projet, qui sera en contact direct avec le consultant. Dans les plus petites structures, c'est la même personne. ABC tient à « coacher » son consultant avant sur le contexte, les personnalités, la mission, le projet en général, l'entreprise... « C'est évident que ça ait lieu » précise un collaborateur. Le technico-commercial est également présent à la qualification si possible. Cette personne n'intervient que pour préciser des points ou répondre aux questions de stratégie, de gestion interne propre à ABC.

En conclusion, nous relevons que les entrées par le client sont formalisées. La décision repose sur une analyse des besoins, des choix stratégiques sont posés et une planification est en place. La sélection de l'individu est importante dans le recrutement. Toutes ces pratiques renvoient à la convention **individualisante**. Selon la configuration organisationnelle du client, il y aura des touches plus **objectivantes**. Un client d'une organisation *a priori* mécaniste argumente :

Même si le CV qu'on me propose est bon, je dis à [prénom du contact chez ABC] d'envoyer le CV au bon département. Il n'y a pas de raison qu'ils ne suivent pas la procédure comme tous les autres. Par intégrité et par respect envers mes collègues et envers les autres intermédiaires. (CL32).

b. Intégration et culture

« Chez ABC, on a un parcours de recrutement à la sortie des universités, puis on les forme puis ils vont sur projet » (LMI12). Nous développerons la variable « formation » avec les autres éléments du développement des ressources. Cependant, elle constitue la première tâche d'un Jeune Talent et l'analyser ici fait sens.

Intégration : Sociabilisation par la formation

Il y a un tronc commun de formation initiale, appelé « le cursus des Jeunes Talents ». Il est obligatoire, en présentiel, pendant deux mois. « Le lundi suivant la proclamation de notre diplôme, on doit être tous présents au bureau, tout le temps. Tout le monde suit le même cursus » (COL02), « sauf si on part en mission avant, selon nos desiderata » (COL05).

Le cursus couvre quelques points de compétences interrelationnelles (« le métier de consultant » en jour 6, « *my first mission* » en jour 15) et des technologies exploitées par les domaines d'expertise d'ABC (cf. annexe 8). Les recrues viennent de parcours universitaires différents et découvrent parfois des langages informatiques ou des programmes de gestion pour la première fois. Des binômes aux compétences complémentaires sont constitués. Les uns peuvent aider les autres à apprendre et réussir un exercice dans une matière moins maîtrisée.

L'effet est fédérateur. Les Jeunes Talents partagent pendant un an leurs découvertes du métier et de la société et constituent une des cinq équipes. Ils sont identifiés par leur année d'entrée. Cette étiquette perdure au-delà de leur première année et de la répartition dans les autres équipes : « nous, la promo de 2020, on se revoit encore souvent, en plus des autres *team buildings* de nos équipes », observe un Junior. Les Jeunes Talents créent du lien dans l'organisation puisqu'ils permettent des mises en relation entre l'ensemble des consultants des autres équipes.

D'ailleurs, le programme est élaboré et transmis par leurs confrères *ABC-diens*. Les conséquences sont multiples. Les Jeunes Talents sont intégrés auprès de leurs pairs, plus experts. Ceux-ci ont alors une casquette d'« analystes », ils définissent les normes et sont les garants des valeurs de leur domaine d'expertise. Enfin, les consultants donnant des formations peuvent à leur tour s'illustrer en interne via cet investissement.

Au-delà de la formation initiale, l'ensemble des consultants sont fédérés par des événements sociaux comme des formations en interne, des sessions de travail pour la conduite de projets ou d'initiatives internes, des rencontres informelles avec leur manager respectif plusieurs fois l'année, au moins un « *team building* » par équipe, des animations sportives ou divertissantes, l'obligation de venir dans les bureaux quelques fois par semaine si le consultant n'est pas en mission... Les managers se réunissent juste entre eux lors des « *Managers Days* » dont un weekend, et la Direction est réunie lors des « *Executives Days* ».

Il y a enfin le « *Corporate Event* » fin janvier. Lors de cet événement, l'ensemble des membres d'ABC sont réunis. Les chiffres de l'année précédente sont présentés, les différents objectifs, les succès, les lustres d'anniversaire sont marqués. Les jalons, c'est-à-dire les changements de statut (vers Junior/Medior/Senior), sont mis en avant, car « ils représentent de nouvelles opportunités et missions » (LMI38).

Culture : Mobilisations des valeurs

La standardisation des valeurs est forte et s'exprime tout au long du parcours du consultant, de sa carrière en interne à ses services en clientèle. L'adhésion aux valeurs est évaluée dès le recrutement : « on met des filtres [techniques] puis on check s'il véhicule nos valeurs » appuie LMI38. La qualité, le service, l'excellence reviennent dans de nombreux propos.

Les compétences et qualifications sont valorisées aussi. Les meilleurs sont (devenus) des experts dans leur domaine. Il y a une compétitivité positive, où les individus sont invités à « se tirer vers le haut », ils sont mis en avant en transmettant eux-mêmes leur savoir à d'autres collègues. Ils ont

une éthique du « bon consultant ABC » (COL04) qui doit performer chez le client, rapidement, qualitativement (inclus le code vestimentaire). Le mot d'ordre reste l'adaptabilité. Les consultants sont les « analystes » de ces valeurs, ils en définissent le cadre, les codes et valorisent les meilleurs d'entre eux. Ces éléments font appel à une organisation dont le but de mission est fort, avec une standardisation des valeurs et des compétences, où les pratiques RH tendent alors vers une convention **valorielle**.

Cependant, la culture du « patron » est présente, surtout chez les plus jeunes recrues. Le CEO est le seul à être appelé par son nom de famille et vouvoyé. « C'est sûrement pour montrer que c'est lui le boss, alors que tout le monde s'appelle par les prénoms et se tutoie » s'explique un collaborateur. Nous retrouvons ici des pratiques de la convention **individualisante** où les Jeunes Talents intègrent la (forte) culture d'entreprise via un effort conséquent d'intégration (voire d'initiation) et de socialisation.

Les managers sont plus dans le loyalisme envers « le patron » (LMI12), avec une prédominance de la culture métier. Chacun a une définition propre de ce que c'est « être manager chez ABC ». Ils ont la culture du travail bien fait (« c'est notre crédo », LMI38), de l'accompagnement et un sincère intérêt pour les autres. Les managers intègrent plus la convention **arbitraire** et leur position de « coach » ou de mentor renforce les pratiques **individualisantes** (personnalisées donc) pour les membres de leur équipe.

En conclusion, la variable « intégration et culture » est marquée par de multiples élèvements (« tactiques de socialisation », diraient Pichault et Nizet, 2013, p.139). Par stratégie managériale ou pas, d'autres initiatives créent et alimentent la mission et les valeurs communes. Elles relèvent de la convention **individualisante**.

Intégration et culture chez/par le client

Nous avons soulevé que le client est exposé à plusieurs options contractuelles dès le recrutement, variables selon sa stratégie et ses besoins. L'intégration chez le client en est aussi impactée surtout vis-à-vis d'un collaborateur interne.

Pour le consultant, commencer une nouvelle mission implique de nouvelles habitudes de travail. D'ordre professionnel d'abord, elles sont riches (d'apprentissage). Le consultant recherche même cette nouveauté, cette diversité, cette capacité à appliquer ses connaissances à un nouveau secteur. Le nouvel environnement implique aussi de nouveaux collègues et un autre responsable (de mission). D'ordre privé ensuite, les nouvelles habitudes de travail sont signalées avec une teinte légèrement plus contraignante. Le consultant doit éventuellement faire des ajustements dans les aménagements personnels, comme modifier son trajet domicile/travail, modifier l'organisation de sa vie privée (familiale), réduire sa vie sociale au début, la pression (besoin) de performer rapidement (« sa *Learning Curve* [courbe d'apprentissage] doit être plus rapide qu'un interne » attend un client), « montrer qu'on est efficace » (COL03) ... Ces changements professionnels et privés sont énergivores : « ça demande une nouvelle énergie à mettre dans les relations professionnelles et amicales. Ce qui prend entre quelques jours et quelques mois » (LMI38).

L'intégration chez le client est très variable. En règle générale, le client intègre le plus rapidement possible le consultant à la mission, le projet et l'industrie éventuellement. Il communique le minimum nécessaire pour que le consultant puisse délivrer (prester). Le client gère les aspects pratiques du début de mission : l'ordinateur, les comptes et badges d'accès au bâtiment et aux programmes techniques. Il fait éventuellement un rapide tour des installations. Pour les clients dont la stratégie de *Total Workforce Management* est plus dynamique (cf. 2.1.2., p.12), le consultant suit le même parcours d'intégration que les internes (sur plusieurs jours). Mais si la mission est courte, ce parcours n'aura pas lieu. Pour les entreprises à configuration plus mécaniste, le parcours n'inclut pas certains éléments inhérents (présentation des syndicats, plan cafétéria...). Enfin, d'autres clients intègrent au fur et à mesure des besoins et des questions.

La différence de traitement entre un collaborateur interne et un consultant externe est forte chez les clients plus mécanistes : « il n’y a pas raison que le consultant ait les mêmes avantages qu’un interne ». Et la règle du jeu est connue de tous : « c’est bien connu. Un consultant sera moins bien traité mais gagnera mieux sa vie » justifie un consultant, ou « un consultant doit rester à sa place » (CL36). Ces différences s’expriment dans la vie d’entreprise : des prix plus élevés à la cantine, des places de parking plus éloignées, etc. L’accompagnement managérial est différent également : « Je ne me sens pas redevable envers les externes. Sinon, on dit aux internes qu’ils sont cons. S’ils ont la même chose en étant moins bien payés, ça n’a pas de sens » développe CL32. Nous sommes en présence de pratiques plus **objectivantes** : il y a des règles formelles qui s’appliquent exclusivement aux consultants.

D’autres clients, de plus petites structures ou plus dynamiques, limitent la différence aux aspects contractuels. « À part les *timesheets* [feuilles de temps servant à la facturation des prestations], il [le consultant] a tout comme nous. Les accès à la documentation, à l’équipe, au feedback... ». Les pratiques sont plus **discrétionnaires** alors. Enfin, d’autres clients sont dans une pratique plus **individualisante** où les éléments d’intégration et de culture dépendra de l’individu : « il y en a certains qu’on oublie qu’ils sont externes » exprime un client.

Enfin, les Jeunes Talents ont généralement une première mission particulière. « Ce sont de jeunes diplômés sans réelle première expérience professionnelle à qui faut tout apprendre, tout », explique un client. Dès lors, ABC propose un contrat commercial adapté à ses Jeunes Talents. Ils sont (quasi) gratuits les premiers mois (ou par stage ou partenariats). COL05 explique :

Le principe des JT, c’est de les placer à moindres frais pendant quelques mois pour un *win-win* [gagnant-gagnant] pour l’entreprise. Ça ne coute pas très cher et c’est concomitant à la fin d’année, donc ils [les clients] ont moins de budgets. C’est une première expérience sur le CV du consultant et c’est dans l’intérêt de la société aussi. À la fin de période de gratuité, ils changent de mission. (COL05).

L’intégration et la culture par le(s) client(s) prennent donc des formes multiples. Sans généraliser, nous retenons que la tendance est **individualisante**, par le leadership d’ABC sur les contrats adaptés selon le profil du consultant et de la marge de manœuvre vis-à-vis du client. Cette tendance s’exprime aussi par la pression morale de performer, inculquée dès les premiers jours chez ABC et communiquée par le client. Les aspects contractuels seront développés dans le mécanisme de la semi-autonomie de l’écosystème (cf. 6.2., p.63).

c. Départs et rétention

Départ de la société-intermédiaire : causes et stratégies de rétention

Le taux de rotation (« *turnover* ») chez ABC serait de 22 % selon un membre du management¹³. Plusieurs éléments sont à prendre en considération. Premièrement, Frank Vander Sijpe de chez Securex constate pour Cevora¹⁴ en mars 2022 que la pénurie du secteur (informatique) accroît la rotation. Deuxièmement, la rotation double chez les jeunes de moins de 25 ans (12 % contre 7 % pour les 30 ans et plus)¹⁵. ABC serait donc la moyenne. Elle est exposée aux deux facteurs d’accélération : un secteur en pénurie et l’âge des Jeunes Talents (une moyenne de 23 ans). Un client pose le même constat : « les plus anciens bougent peu. Les plus jeunes partent après deux ou trois ans après l’unif. Tu ne peux pas leur en vouloir ». Relevons juste que le taux de rotation chez les Jeunes Talents semble plus conséquent que dans les autres niveaux d’expérience. « De notre promo, nous ne sommes que 6 sur les 9 à être restés après un an », confie un Junior.

¹³ La formule utilisée : nombre d’entrées + le nombre de sorties ÷ par 2, sur le nombre d’employés. En 2020, selon le bilan de la société belge, ça serait de [(+15 entrées +12 sorties) /2/35 travailleurs] = 38 %.

¹⁴ « Le Cefora propose des formations gratuites pour les employés des entreprises de la Commission Paritaire Auxiliaire pour Employés (CPAE ou CP 200) ainsi qu’aux demandeurs d’emploi ». <https://digitalwallonia.be/>

¹⁵ Rapport Securex « Chiffres Clés Rotation du Personnel en 2020 », décembre 2021

Les départs involontaires sont rares. Parmi les dix membres d'ABC interrogés, seulement un cas est relaté : un Jeune Talent qui n'aurait performé ni en interne ni en clientèle. Tous les autres départs seraient donc volontaires. *A priori* car le sujet est tu, voire tabou. Un départ est annoncé par mail, *a posteriori*, via l' « ABC News ». Ils présentent le nouvel organigramme et éventuellement un mot du concerné « selon des termes dans lesquels la relation s'est terminée » explique LMI12. Il n'y a pas de rassemblement social prévu, ni au revoir officiel organisé. C'est au démissionnaire de l'organiser, s'il le veut, et de l'annoncer à qui il veut. Il n'y aurait pas d'entretien de sortie formel, mais « sûrement des discussions avec le CEO au moment de l'annonce, et encore, si ce n'est pas par courrier » développe, en souriant, un Junior. Ces pratiques sont de l'ordre **discrétionnaire**.

Le management évoque trois facteurs pour expliquer les départs volontaires. Il y a des raisons personnelles (comme devenir jeune parent) et d'autres plus professionnelles. « L'idéal de la société », explique un manager, « n'est peut-être pas le bon pour eux ». Ce point rejoint le constat précédent de l'importance des valeurs et la mission d'un consultant ABC. Enfin, la troisième cause de départ identifiée est l'inadéquation avec le métier en lui-même :

La consultance ne convient pas à tout le monde. C'est beaucoup de stress. Ils préfèrent alors entrer en interne, dans un endroit plus stable. C'est surtout au premier *switch* [changement] de mission où on en perd beaucoup. Il y a de nouvelles habitudes à prendre et, avec une vie de famille, ce n'est pas facile. (LMI38).

Le départ de Jeunes Talents (et le ratio d'un sur trois) est accéléré. Ils changent de mission durant leur première année puisque la période de gratuité ne dure que quelques mois. Enfin, une quatrième cause, non évoquée par le management, concerne l'hostilité du marché. ABC est exposée à de l'internalisation par ses clients, au débauchage par ses concurrents directs et aux autres formes d'emplois possibles (comme le constate Vander Sijpe, 2022).

Un manager argumente « notre *turnover* est certain mais on fait tout pour le minimiser » et ouvre la porte à des pratiques RH **individualisantes** qui cherchent à conserver les ressources en adaptant le(s) cadre(s) aux individus. « Car s'ils partent, on perd trois fois. On perd le consultant, la mission et éventuellement le client » explique un manager. Pour conserver ses ressources et « avoir plus de gens contents » (LMI12), le management d'ABC :

- permet la pratique du télétravail quelques jours par semaine lors des intermissions et des projets internes,
- recherche la meilleure adéquation entre les desideratas du consultant et sa mission. « À partir d'un certain niveau, on est plus attentif », développe LMI38. « Il y a un effort commercial pour trouver la mission idéale maintenant, ce qu'il y avait moins avant »,
- fait attention à l'ambiance, à organiser des événements plus globaux et en équipe,
- offre des salaires compétitifs,
- et donne la possibilité d'entreprendre, de prendre des initiatives, au sein d'ABC.

Nous constatons aussi le phénomène de conservation des « hommes clés » (Pichault & Nizet, 2013, p.139). ABC assure le suivi des meilleurs éléments par des comités *ad hoc*. Les managers répartis également chez les clients suivent les collaborateurs au quotidien et s'entretiennent minimum quatre fois par an sur leurs progressions et leur bien-être. Les hommes clés ont aussi la possibilité de progresser plus vite que d'autres : « au bout de deux ans, je suis passé rapidement Assistant Manager et puis Manager 6 mois après » (COL09). Ces pratiques relèvent également de la convention **individualisante**.

Départs de chez le client : aux mains des trois acteurs

Tout comme en interne chez ABC, il existe des départs volontaires et involontaires. Les premiers surviennent lorsque le consultant souhaite changer de mission ou que la société souhaite l'allouer elle-même sur une autre mission. Dans les deux cas, ABC active le préavis de départ (exprimé en mois). Le client valide préalablement le remplaçant et ABC prend à sa charge un éventuel transfert de connaissances entre ses deux consultants. Le consultant en partance valorise également cette flexibilité. L'un d'eux confie : « ce changement de job c'est plus rapide que dans le privé, et en plus on

a la sécurité de l'emploi. C'est toujours stable ». Il change de « job » sans changer d'emploi. La flexibilité recherchée par le client est mise à profit par le consultant.

Les cas de départs involontaires relèvent des missions non renouvelées : soit pour des raisons budgétaires, soit le livrable est livré, soit le délai fixé initialement est atteint. D'autres collaborations se terminent sans explication. C'est l'avantage que le contrat offre aux clients : ils peuvent donner un préavis sans se justifier. Dans tous les cas, le consultant est dit en « intermission » s'il n'est pas alloué immédiatement à une autre mission. Le consultant continue de profiter de la stabilité d'emploi qui lui importe. « On a davantage d'opportunités comme ça. Et en intermission, on est pris en charge par la boîte. On ne doit pas s'inquiéter de retrouver un job et que ça *match* [convienne]. Ce n'est pas à nous de gérer ça » (COL08).

Enfin, socialement, les départs sont surtout teintés par les relations interpersonnelles qui se sont établies pendant la mission, indépendamment de l'intégration. Le pot de départ n'est pas systématique. Dans un premier temps, un manager-client explique qu'il n'y a pas de différence si c'est un interne ou un externe qui part.

Ça ne change pas grand-chose. [Pause] Enfin, si, oui, ça va dépendre de la durée de la mission et de l'humain qui est derrière. S'il est resté longtemps et qu'il s'est bien intégré. Il y aura plus d'argent dans la cagnotte, ses collègues vont négocier avec sa femme pour aller boire un pot... (CL32).

Les pratiques RH du client tendent alors à être **discrétionnaires** puisqu'elles relèvent de la discrétion même du (manager du) client de motiver (ou non) le prolongement ou l'arrêt d'une mission et/ou d'un consultant. À l'instar du client, le consultant ne doit pas motiver auprès du client sa volonté de partir. Enfin, l'entretien de sortie est adapté à la relation non contractuelle entre le consultant et le client. Son équivalent est une enquête de satisfaction du client (cf. annexe 9). Elle prend la forme d'un questionnaire écrit, demandé par le collaborateur, au nom d'ABC. Les cinq questions portent exclusivement sur le collaborateur, sa qualité de prestation, ses forces et limites. Nous reviendrons sur les changements de mission par les consultants dans la dimension « Mobilité » (cf. 3.3.c., p.51). Les évaluations feront l'objet d'un point d'analyse également (cf. 3.3.b., p.49).

Résumons la gestion des effectifs. Nous constatons une dominance des pratiques **individualisantes** principalement au sein de la société-intermédiaire étudiée. Elle est liée au degré de spécificité grandissant avec le cycle de vie (parcours) du consultant. Les Jeunes Talents sont exposés à des pratiques plus **objectivantes** au début de leur parcours via le recrutement de masse en septembre. Les managers sont sujets, eux, à des comportements plus **discrétionnaires** via la culture de leur métier d'accompagnant et le degré de verticalité décroissant. Des pratiques **discrétionnaires** s'expriment principalement au moment des départs. La suite de l'analyse révélera si ces tendances sont cohérentes au regard d'autres éléments de contingence internes ou externes.

3.2. Aspects transactionnels

a. Rémunération

Chez ABC

« Je sens que c'est un sujet un peu plus délicat au sein de l'entreprise », explique un collaborateur. Il est convenu que l'individu sera augmenté s'il atteint ses objectifs et s'il performe en clientèle. « Le *deal* me convient. J'ai compris que ça fonctionnait bien comme ça et que la plupart des gens étaient contents que ça se passe comme ça. Autant d'un côté que de l'autre », développe COL02.

La nouvelle vague est arrivée, les anciens JT deviennent mécaniquement Junior et intègrent leur nouvelle équipe. À la fin de la même année civile, ils ont le choix entre deux options de revue salariale. L'annonce et les réponses se font par courrier électronique. Le salaire du Jeune Talent, devenu Junior, est augmenté automatiquement. Malgré la légère part variable, cette formalisation et sa généralité relèvent d'une pratique **objectivante** : les règles « sont déterminées à l'avance et de manière uniforme pour l'ensemble des collaborateurs » (p.134) définissent Pichault et Nizet en 2013.

Au premier jour des Jeunes Talents, ABC annonce une augmentation systématique, pendant les trois premières années. Nous avons ci-dessus évoqué la première année. Pour les suivantes, c'est plus subtil. Nous relevons plusieurs nuances. « La *question* de la revue de package est systématiquement abordée lors de la revue annuelle mais l'augmentation en soit ne l'est pas », développe un membre du management. Les collaborateurs ne sont pas congédiés s'ils ne réalisent pas les objectifs attendus. « Ils n'auraient juste pas d'arguments pour négocier une revue éventuelle », réfléchit un collaborateur. Le management se partage une grille d'« ordre de grandeur » qui équivaut à des barèmes internes. Ces pratiques illustrent la convention **individualisante** : un salaire lié à la performance et revu selon des éléments factuels dans un cadre formel.

Le salaire compétitif est un élément de conservation des ressources pour ABC. « Si tu n'augmentes pas un consultant qui fait du bon boulot, il s'en va. Faut rester logique » explique COL04. Cette attente émanant des employés alimente la tendance **individualisante**.

Dans certains cas, les arguments sont moins tangibles. Ça sera au bon vouloir du manager, qui connaît les barèmes internes et qui peut nuancer les demandes de ses collaborateurs. Le manager reprend ici une fonction d'analyste, de garant des normes. Le salaire et sa révision dépendent aussi des prises d'initiatives en interne. « On peut monter un peu plus vite. Ça dépend aussi des gens, ce qu'ils demandent. Puis on ne peut pas toujours dire oui chaque année », développe un membre du management. De plus, passé le niveau Medior, « c'est le CEO qui donne son OK final », explique-t-il. Enfin, la rémunération et la revue de package liés à la fonction de manager sont également discrètes, tant dans la forme que le contenu. « Il y a une revue de salaire quand on passe manager, oui. Le salaire n'est pas directement discuté par contre. C'est après », précise un dernier. Ces points font appel à une pratique **discrétionnaire**.

Chez le client

Les aspects financiers entre le client et le fournisseur relèvent du contrat commercial. Ils sont discutés entre quelques individus de chaque partie. Les négociations prennent place à quelques occasions, majoritairement lors de la création ou du renouvellement de contrats. Des clients posent des missions à long terme (6 mois) pour figer le taux. Des consultants arrivent parfois à connaître ce taux de facturation via leurs bonnes relations et des échanges informels, tant au sein d'ABC que chez le client. La pratique est **individualisante** : elle est régie par voie formelle (contractuelle même) et le taux est adapté au consultant.

b. Dialogue social

Chez ABC

ABC n'a pas l'obligation légale d'avoir une représentation syndicale ou de comité d'entreprise. De plus, « ça n'aura jamais lieu chez ABC parce que le CEO n'en voudra pas » explique un manager. « Personne n'en a demandé non plus ». En lieu et place, l'objectif est de « tout faire pour que le moindre problème se sache » explique LMI12. Plusieurs éléments sont mis en place pour que l'information remonte aux décisionnaires et pour que la communication soit rapide. Premièrement, les managers sont en première ligne pour solliciter, encourager, écouter et remonter les questionnements et remarques éventuelles. « Si on a quelque chose qui ne nous convient pas, on peut en parler à notre manager. Les choses se discutent aux *Managers Days* et aux *Executives Days* » (COL08).

La pratique de la porte ouverte, les discussions informelles à la machine à café, dire bonjour au CEO lors de la présence dans les bureaux, les occasions de socialiser, les multiples canaux de communication, les agents de liaison, les comités permanents, le sondage annuel... sont d'autres éléments en place qui favorisent la libre parole. Les propos récoltés sur le terrain circulent vite. « J'ai parlé entre deux portes d'une idée avec un manager. Et dans les dix jours, un autre est venu m'en reparler pour approfondir le sujet. Tout se sait très vite », constate un collaborateur.

Le besoin d'expression directe est intrinsèque à la nature des collaborateurs qualifiés. De plus, par leur profession de consultant, ils sont encouragés à fournir des rapports et des analyses aux clients. « On attend ça de nous en tant que consultant chez le client. C'est logique qu'on relève aussi nos observations en interne. Après, il y a des *feedbacks* plus faciles à donner que d'autres » (COL04).

Nous observons un alignement entre la stratégie voulue, les éléments en place, les effets obtenus et la réponse du management. « Ils sont assez preneurs, ouverts. Que tu veuilles t'investir ou soulever des points qui coïncident » reconnaît un collaborateur. Un autre argumente : « ils sont conscients de ce point [procédure des revues salariales] parce que c'est sorti dans les questions au sondage. Ils bossent dessus ». Un dernier développe : « je fais une ségrégation entre ma mission chez le client où c'est très professionnel, formel. Chez ABC, c'est plus petit, plus familial. J'ai l'impression qu'il y a moins de difficultés à venir discuter d'un problème » (COL05).

Les discussions informelles existent en deçà de la structure managériale. Les consultants discutent entre eux, se posent des questions, ont entendu certaines histoires... « Ce sont des bruits de couloir », « ce n'est pas écrit mais ça se sait », « il paraît que... », « on a des rumeurs autour [des départs] mais aucune explication », avons-nous relevé. *A contrario*, le management n'est pas dupe : « on n'est pas forcément au courant de tout » (LMI21).

La représentation de la fonction RH est floue. Les propos sont variés : « on n'a pas de département RH », « on a un DRH », « il y a quatre personnes liées au contact "HR@abc.com", dont le CEO et le Directeur Administratif qui gère aussi les voitures », « j'ai eu un entretien avec la RH », « c'est le CEO qui décide de tout au final », « quand le DRH est décédé, on a mis la gestion RH sur les managers et le directeur administratif qui s'occupe aussi d'autres choses »... Une partie de la fonction RH est effectivement aux mains des managers : « quand le collaborateur ne dit rien, il faut aller à la source ». C'est au manager qu'incombe la mission d'ouvrir la conversation. « Le CEO veut savoir où ça dérape, ne rien laisser pourrir », explique l'un d'eux.

En résumé, les pratiques penchent vers la convention **individualisante**. La recherche et la pratique de l'expression directe, l'importance accordée aux propos de chaque individu, les actions entreprises en retour appuient notre point.

Chez le client

Le consultant s'exprime en direct aussi chez le client. Le rôle du responsable direct prend de nouveau de l'importance. Le référent quotidien du consultant sera son premier interlocuteur de choix. Il peut s'agir de son chef de projet interne au client, d'un *ABC-dien* plus expérimenté ou encore d'un manager-ABC aussi sur le projet (mais pas forcément celui de son équipe). Avec un manager-client, la subtilité porte surtout un risque de requalification de la relation de travail si un lien hiérarchique est démontré. Les parties prennent les mesures adéquates pour ne pas y être exposé.

Les consultants scindent les deux environnements : celui d'ABC (5 % de son temps) et celui de sa mission. Le référent du client organise les **aspects organisationnels** du quotidien : il gère l'accès à l'information et à la documentation du projet, arrange les éléments opérationnels de la vie du consultant pour sa mission, agence son environnement de travail... L'omniprésence du client dans le quotidien du consultant crée des zones de flou selon le sujet que le consultant doit traiter. D'un côté, et surtout au début, le client et le consultant insufflent le minimum d'interactions et d'éléments pratiques pour que la relation et la mission se portent bien. « Quand les relations sont moins bonnes, que tu n'as pas ce qu'il faut pour bosser, forcément, tu ne restes pas sur la mission », explique un collaborateur. Inversement, de très bonnes relations, installées sur une longue période, brouillent les frontières. Nous avons relevé quelques lapsus de collaborateurs où citant le nom de l'entreprise-client en lieu et place d'ABC.

ABC est aussi impliquée dans le dialogue social et les relations professionnelles entre le consultant et le client. « ABC choisit plus ou moins bien ses clients, donc il y a rarement des soucis » (COL04). Le client et le collaborateur vont régler des éventuels différends entre eux dans un premier temps (sur le comportement, quelques ajustements...). Le manager-client cascade « vers l'agence, si

besoin ». Si le problème n'est pas résolu *in fine*, la mission (dont le consultant associé) n'est pas renouvelée.

Le client s'aligne et partage l'efficienne recherchée par le fournisseur et ses consultants. L'un d'eux définit « le but c'est que le client soit content », (COL03). Les acteurs se coordonnent par ajustement mutuel et les managers des deux parties ont une marge de manœuvre sur un ensemble de décisions (tout sauf les taux et termes des contrats). Ces pratiques sont présentes majoritairement dans des configurations organisationnelles de type adocratiques dont les RH tendent à être **individualisantes**.

c. Temps de travail : horaire, congés et heures supplémentaires

Le consultant en mission s'aligne aux besoins du client, à son horaire de travail à sa politique de télétravail et respecte le règlement d'ordre intérieur. Le consultant ne fera pas d'heure supplémentaire : « c'est huit par jour dans le contrat », précise un consultant. Au-delà du cadre contractuel, la responsabilité du consultant est de délivrer à temps. Il doit répondre aux objectifs (et aux valeurs) qui sont la performance et la qualité (et en arrière-plan, la réputation d'ABC). Avec accord préalable du client, le consultant peut « sortir de mission » pour ses congés ou pour se former. Cependant, en intermission ou pour un projet en interne, les conditions manqueraient de flexibilité selon certains. « On doit prévenir trois jours à l'avance si on vient. Et si on vient avant 9 heures, je ne suis pas sûr qu'il y aurait quelqu'un. C'est une grosse différence par rapport à notre quotidien chez le client » (COL02). Si le consultant est en intermission pendant la semaine de fermeture d'ABC fin d'année, il doit poser ses congés. « Et s'il a tout consommé, je suppose qu'il doit prendre sans solde », explique un autre collaborateur.

La gestion des congés en mission résulte de l'association d'éléments informels et procédures formelles entre les trois parties. Le client précise que c'est à la société de les valider ou non. ABC pose, quant à elle, que c'est au client de marquer son accord. Le consultant établit alors sa propre procédure conciliant les besoins des deux autres parties. Premièrement, il vérifie la faisabilité de son absence sur le projet. Le client ne peut le lui refuser formellement sous le risque de requalifier la relation de travail. L'équilibre et le système reposent sur le professionnalisme du consultant à s'absenter au bon moment. Après accord (souvent verbal) du client, le consultant pose alors ses congés dans le système chez ABC. Et ses congés sont encodés et actés. « De toute façon, les informations se croisent au moment de la facturation » justifie un consultant.

Le client ne peut imposer des jours d'absence ou de fermeture aux consultants, car il n'a justement pas ce lien hiérarchique. « C'est à nous d'en parler au consultant », explique avec énergie un membre du management d'ABC. « Le client a tendance à jouer le chef, car il paie mais il n'a pas à donner des ordres » poursuit-il.

La question des heures supplémentaires est peu développée (à l'instar des départs). Les développeurs sont encouragés à prendre *au minimum* six jours par an pour se former. « On peut sortir de mission un jour, le jour de la certification en elle-même. Pour apprendre, cependant, c'est sur les temps morts en mission ou après » (COL08). Ce sont donc des heures en plus de la journée de travail chez le client, tant pour se préparer aux certifications que pour conduire quelques initiatives internes. Pour le management, « ces heures sont comptées et rémunérées » (LMI22). Mais ça manquerait de transparence pour certains collaborateurs : « je sais que les heures de notre investissement interne sont comptées. Ça se voit qui fait quoi quand on code de toute façon. Mais je ne sais pas comment ni leur valeur. J'aimerais avoir le curseur » (COL05). Les acteurs ne sont pas alignés parce que le sujet serait illégitime, au nom de valeurs du bon consultant ? Ou est-ce l'illustration de pratiques plus **discrétionnaires** avec des arrangements arbitraires ? L'analyse de la configuration organisationnelle d'ABC (cf. 4.1.a., p.54) donnera des éléments de réponse.

Nous constatons une **hybridation** de pratiques RH dans le chef de la société-intermédiaire. L'horaire de travail (au bureau) et les congés relèvent de pratiques **objectivantes** (suivis et formalisés dans le système, non facturés aux clients, jours imposés). Le temps privé se confond avec le temps professionnel et la question des heures supplémentaires serait illégitime. Ce sont des pratiques RH de

type **valorielles**. En revanche, si les heures supplémentaires sont compensées par arrangements informels (au moment de la revue annuelle, par exemple), elles témoignent de pratiques plus **discrétionnaires**.

Le client a des pratiques **objectivantes** également. Les heures prestées sont encodées et facturées après sa validation. L'horaire de travail du consultant et sa présence dans les bureaux correspondent à sa norme (jusqu'à oublier, volontairement ou pas, que ses éventuels jours de fermeture ne peuvent pas être appliqués automatiquement au consultant).

En guise de conclusion des aspects transactionnels, nous relevons que les pratiques sont majoritairement **individualisantes**, dans les deux entreprises. La convention **objectivante** est illustrée par la rémunération des Jeunes Talents et les aspects formels de l'horaire de travail ou des congés, en interne. Les managers sont exposés à une pratique **discrétionnaire** au sujet de leur rémunération. L'ambiguïté sur la gestion des heures supplémentaires appuie les conventions **discrétionnaires** et **valorielles**.

3.3. Développement des ressources

a. Formations

Les formations sont un élément prédominant chez ABC. Elles constituent un élément distinctif sur le marché de l'emploi pour convaincre les candidats. Le même argument est reconnu comme une qualité par les clients : « ce sont des journées facturées en moins mais ils créent de la valeur ajoutée sur leurs profils. À l'inverse, des autres agences qui ne forment pas. Ce qui est fréquent vu le *turnover* » (CL35). En interne, le développement continu des compétences techniques est entretenu et valorisé. « On peut devenir des gourous » (COL08). Les plus expérimentés forment les autres *ABC-diens*.

Initiation

Les Jeunes Talents suivent un parcours initiatique imposé de maximum deux mois. « Un JT ne pourrait pas refuser une formation. Ce serait incongru. On est payé pour faire ça. Au pire, on rencontre des gens, on pose ses questions. On ne comprend pas toujours mais ça crée des liens » (COL04). Nous avons également soulevé que la formation initiale du tronc commun peut être avortée. « J'ai eu l'opportunité de partir en mission directement et j'ai dit oui. On a plus ou moins le choix. Je ne connais personne qui a dit non. En disant oui, la mission a démarré » (COL09).

Choix de carrière

« On peut orienter sa carrière avec les formations, donc faut bien les choisir » (COL04). Dans ses premières années de Junior, le consultant n'est pas entièrement libre de son parcours. Sa formation est conditionnée par le contexte : « pour autant que ça a intérêt dans la mission actuelle et que ça reste dans une certaine limite. On ne sort pas de mission 25 jours par exemple » explique un autre collaborateur. « Mais on [le management d'ABC] ne va pas m'imposer de formation non plus. Une formation ne sera jamais obligatoire *sauf* si le client la demande », reprend COL04.

Pour les Mediors et Seniors, c'est « à la carte » (LMI21). Enfin, les managers n'ont pas de plan de formation pour cette casquette. Ils se fixent des objectifs pour eux et entre eux, comme habitude de leurs premières années. Un de leurs objectifs est, par exemple, que le taux de réponse au sondage annuel doit être de minimum 70 %, par équipe.

Le catalogue de formations proposées par ABC évolue. Il est géré par des collaborateurs : « on décide ce qu'on garde, ce qu'on enlève, ce qu'on rajoute pour suivre le marché. Il y en a souvent deux ou trois qui bougent » (COL09).

Procédure

Les consultants se définissent chaque année une série d'objectifs, dont des formations. ABC demande au minimum trois jours par an. « En fait, on est plutôt à six jours. Ils poussent à faire plus que

trois », précise un collaborateur. Pour certains, la valeur ajoutée se crée au-delà. Un collaborateur s'explique : « pour ces trois jours de formation, tu ne dois pas faire grand-chose. Tu choisis un sujet et tu le suis. C'est un privilège. Je ne les mettrais pas dans mes objectifs ou alors que si c'est très très poussé ».

ABC a deux types de formations. D'un côté, les intensives, qui ouvrent en quelques jours l'accès à une mission pour le consultant formé. De l'autre côté se trouvent les formations plus lentes, « en soirée » explique CL34. En termes de procédure, c'est « une simple formalité » présente un collaborateur : « le cursus est validé par le manager, puis soumis au CEO et aux achats pour paiement ». Pour les formations internes, il suffit de s'inscrire, une simple question d'organisation. « Sauf pour les JT, eux, ils viennent, c'est tout. C'est ça leur job à ce moment-là » (COL03).

Les formations n'impliquent pas systématiquement une certification. Toutefois, le management relève plusieurs avantages qualitatifs. « Les certifications permettent de poser les bases techniques. Elles ouvrent des partenariats avec un fournisseur. Enfin, c'est un accès à la connaissance en tant que telle, au lieu d'apprendre sur *Google*, c'est plus précis » (LMI38). Même si les cours sont suivis, une certification peut ne pas être passée *in fine*, selon les circonstances. Le manager intervient sur le plan relationnel comme un coach, un conseiller pour acter la décision. L'objectif est alors modifié et clôturé dans le système. Le consultant comprend la finalité d'une certification : « c'est plus facile de nous vendre avec un CV complété avec des certifications qui ont de la valeur » (COL02).

Indicateur

Trois jours de formation par personne par an est un indicateur de résultat commun à tous les consultants d'ABC. C'est un élément tangible et suivi. Les managers sont des consultants aussi et doivent donc réaliser ce minimum de trois jours pour eux-mêmes. De plus, ils ont la responsabilité de la réalisation de cet objectif par tous les membres de leur équipe. L'objectif de chaque consultant devient le résultat clef du manager. Toute l'organisation profite des efforts de chacun concourant à la réalisation de la vision commune : la qualité au service des demandes clients. Pour y arriver, quatre « *milestones* » [rendez-vous, repères] sont en place par personne et par an où le manager (doit) s'assurer(r) que le développeur se forme effectivement.

Parcours

En début de cycle de vie du consultant, les formations sont axées sur la technique, sur les langages informatiques recherchés (demandés) sur le marché en adéquation avec les domaines d'expertises d'ABC. Les valeurs et le code éthique du bon consultant sont enseignés formellement dans les premières semaines.

Dans un second temps, le consultant applique ces connaissances et ces valeurs, il les maîtrise, en mission, en interne. L'alignement aux valeurs et la valorisation des compétences ont lieu lors des rassemblements sociaux. La dimension humaine entre en jeu dans un troisième temps. En devenant Assistant Manager puis Manager, ou en gérant des projets internes, les consultants ABC acquièrent une première expérience tangible pour porter les galons de « Chef de Projet IT », tout autant en pénurie sur le marché.

En mission

La flexibilité quantitative profite aux plus jeunes. « Pour ma mission, j'étais très accompagné et très formé par mes collègues ABC. Ils connaissaient tout et avaient tout mis en place. J'ai été mis dans le bain en amont » (COL05). Nous retrouvons ici le besoin de performer rapidement. L'effort de formation pour un collaborateur interne du client est plus conséquent que pour un externe. Par exemple, « pour les internes, on établit un plan de formation qui aligne les besoins des profils et les visions stratégiques et les demandes de nos gens » (CL31). Tout comme ABC avec ses propres employés.

Budget

La réponse à « qui paie la formation ? » est variable. Selon les collaborateurs d'ABC, « ça dépend du client » (LMI12). Et pour les clients, « ça dépend du profil et du sujet » (CL32). « Si le consultant choisi est Senior. Il est engagé sur profil. Les compétences sont couvertes. Si c'est un Junior, par contre, un gap de connaissance est à compléter » précise CL32.

Nous relevons trois cas de figure. Premièrement, la formation est donnée par le client et les heures du consultant sont comptabilisées et facturées. « On apprend par après que ça été fait », constate un manager. Le client assimile cette formation à la période d'intégration sur le projet. Il a alloué une équipe, prépare un agenda et anticipe le temps et les ressources nécessaires pour démarrer, le tout à sa charge. Par après, « si ce sont des technologies précises ou des points spécifiques au projet, on considère que ça fait partie de la mission, surtout si ce sont des juniors » (CL35).

Dans le second cas, le client prend à sa charge la formation et demande que les heures ne soient *pas* facturées. « C'est un cas particulier. On a un projet très spécifique qui nécessite une formation précise. Donc on l'offre mais on demande qu'ils ne facturent pas leurs heures pendant » (CL32). Un autre client rejoint le point : « si ce n'est pas exploitable à l'extérieur de notre organisation, on paie la formation mais pas les heures » (CL34).

Ce qui introduit le troisième cas : « par contre, si la formation concerne un langage plus populaire, alors la formation est à charge de l'agence et les heures ne sont pas facturables » conclut CL34. En soit, pour les clients, l'objectif est de « trouver le bon équilibre où ABC forme les consultants aussi. C'est d'ailleurs important, en tant que client, que la société-intermédiaire donne des possibilités à ses consultants de monter en compétences ». Enfin, des clients relèvent que ABC, en tant qu'employeur belge, peut faire valoir des subsides et des primes, comme les chèques formation, pour financer/compenser les frais.

En résumé, les formations chez ABC sont institutionnalisées, cadrées formellement avec une fiche par objectif et par personne. Les jours de formation sont suivis, encodés, analysés, publiés au *Corporate Event* annuel. Pour les Jeunes Talents, la formation est une pratique **objectivante** : « ce sont des formations procédurales centrées sur l'acquisition des connaissances particulières de savoir-faire technique visant avant tout à l'efficacité organisationnelle », développent Pichault et Nizet (2013, p.130).

Les pratiques **individualisantes** interviennent dès lors qu'un programme est établi pour et par chacun. L'objectif est de soutenir le développement de leurs compétences. Leur CV sera renforcé, vivant et dynamique. ABC peut alors répondre aux demandes du marché, avec qualité, pertinence et rapidité. Comme par exemple, un consultant qui va obtenir une certification pour décrocher une mission. Sur le long terme, l'argument fait sens. En interne, il sert à l'attractivité et à la rétention des ressources. En clientèle, la culture de la formation continue est gage de qualité et d'engagement. C'est un argument de séduction et de vente auprès des deux autres acteurs.

Enfin, les managers accentuent la pratique individualisante envers les consultants via leur rôle de mentor et d'analyste pour les demandes, les suivis et l'adéquation avec le reste de l'organisation. La formation des managers est, elle, concentrée sur l'alignement des valeurs, sur la transmission de pratiques vers un assistant, la définition des objectifs communs lors des *Managers Days*. Ces pratiques relèvent de la convention **valorielle**.

b. Évaluation

La revue annuelle

L'évaluation des collaborateurs au sein d'ABC présente un degré de formalisation élevé. Nous avons soulevé les quatre rendez-vous attendus entre le consultant et son manager. Une fiche de route existe dans le système (cf. annexe 10). Pour cet entretien, chaque partie prépare en amont ses réponses aux mêmes sujets. La rencontre consiste alors à la mise en commun des observations et remarques. Pour les collaborateurs, la revue annuelle est celle de la revue des objectifs : « on va voir

si les objectifs sont atteints ou pas. D'ailleurs, je vais réserver mes dates de certification avant ma revue » observe COL08.

La revue annuelle se passe comme un bilan des compétences. Le consultant et son manager déterminent aussi les nouveaux objectifs. « On doit en avoir au moins trois pertinents. Un objectif, c'est soit passer une certif, soit t'investir en interne, soit présenter un sujet à un workshop » (COL04). Notons que la gestion par objectifs (GPO) est une pratique adaptée à la convention individualisante. Bien que ce soit le moment opportun pour discuter de leur rémunération selon certains, le point n'est pas discuté à ce moment-là. C'est d'ailleurs un ticket spécifique dans le système. « Si ça n'a pas été, on relance un objectif et on replanifie la revue de package », explique un collaborateur.

Pour les Jeunes Talents, le bilan des objectifs est une formalité. Un consultant relate que « si on réussit au moins 50 % ce n'est pas un problème, c'est ce qui se dit. Je ne connais personne qui ne les aurait pas faits ». En plus des multiples rencontres avec son manager pour sonder l'adhésion aux valeurs, le résultat de la revue annuelle de tous les Jeunes Talents sera identique. Malgré la subtile nuance entre les parcours (comme l'expérience en mission ou les certifications réussies), la pratique reste **objectivante**.

Les années suivantes, « je sais qu'ils sont assez souples » (COL05). Le manager passe à deux rencontres sur l'année au lieu des quatre. L'entretien de mi-année est informel, prévu mais sans préparation nécessaire par le consultant. Ils révisent les priorités : soit la mission est différente et l'objectif n'est plus pertinent pour la prochaine, soit le consultant avait trop d'objectifs à la base. C'est un échange « rapide pour redéfinir les priorités et les présenter au CEO », explique un manager. La procédure des évaluations est coûteuse en temps et en suivi. Cet investissement est justifié vu le profil des employés (qualifiés et en pénurie). C'est également cohérent face à l'investissement attendu par les managers envers leurs collaborateurs et la société. Ces pratiques relèvent de la convention **individualisante**.

En ce qui concerne les managers, ils n'ont pas d'évaluation. C'est une intra-évaluation « tacite et consensuelle par l'ensemble des membres de l'organisation (Warhust, 1988) » (Pichault & Nizet, 2013, p.163). Ils ressentent cependant une « pression sociale, car les objectifs sont écrits, c'est précisé si on les fait ou pas » explique un manager. Les chiffres clés (les jours de formation par équipe) sont présentés publiquement au *Corporate Event*. L'informel est très présent le reste de l'année. Le manager développe : « quand on passe au bureau, qu'on aborde un sujet ou l'autre avec le CEO, ça se fait naturellement. Si on a fait quelque chose de pas correct, il nous le fait vite savoir. Dans le cas positif aussi ». Chaque manager a un style différent bien qu'ils tendent actuellement d'uniformiser leurs pratiques. La tendance est ici vers des pratiques plus **valorielles**. D'ailleurs, le but des revues annuelles selon eux est d'« augmenter la valeur intrinsèque du collaborateur et de contribuer à l'atteinte de l'objectif stratégique » résume LMI38.

Le sondage annuel

Le sondage annuel est constitué par le management et la direction à l'attention des collaborateurs. Différent chaque année, le questionnaire comprend des questions à échelle d'évaluation sur cinq niveaux et des questions ouvertes. Les membres d'ABC ont le choix de répondre ou pas, sous couvert de l'anonymat ou pas. En revanche, le taux de réponse attendu par équipe est de minimum 70 %. C'est à charge du manager de relancer son équipe. Les commanditaires analysent avec soin les retours du terrain et tentent de répondre le plus adéquatement selon le profil du répondant. « On a remarqué que les Mediors/Seniors recherchaient plus ceci ou cela, alors que les plus jeunes pas du tout. Et on adapte selon » (LMI21).

Chez le client

« On ne peut pas faire d'évaluation formelle sous peine de voir la relation de travail requalifiée. On navigue en eaux vives », explique CL32. Pourtant, le client est présent dans le quotidien opérationnel du consultant. 95 % des prestations sont en mission. Observons comment les parties s'ajustent pour évaluer le travail de chacun.

Le non-dit vaut comme satisfaction : « le travail en clientèle est évalué tacitement via la reconduction de contrat ou l'absence de litige ou par l'intégration d'autres consultants » explique LMI21. Un consultant complète : « tout va bien, il y aura une augmentation de mon taux ».

En cas d'ajustement ou de remarques à faire, un client s'exprime via la méthodologie du projet. Dans la méthode *Scrum*, en fin de « *sprint* » [ndlr : session de travail sur une ou deux semaines], l'équipe participe à la « rétrospective ». Les participants relèvent les points forts et les points d'amélioration du *sprint* passé, dans le but de s'améliorer pour le suivant. Un autre client mesure : « pour les problèmes les plus récurrents concernant le comportement (comme par exemple, faire la même erreur systématiquement), on reste humain et on en parle d'abord. On passe par l'agence si c'est un problème de fonction, sur le profil ou sur le manque de connaissance » (CL36). Chez un dernier client, dans une structure plus mécaniste, un département est dédié à la gestion administrative et financière des consultants. Ce sont eux qui interviennent en dernier recours. « Le manager garde alors de bonnes relations avec l'agence. On est leur garde-fou ».

Le retour sur les prestations se fait dès lors entre ABC et le client, à l'initiative du premier (« On ne fera jamais de feedback spontanément », CL36). Pendant l'année, ABC entreprend quelques contacts informels, « pour faire le point » (CL32). Une fois par an, ABC demande également le *Customer Survey*. C'est le même questionnaire que celui de fin de mission, même si le consultant reste. Avec d'autres clients, ABC organise des sessions de partage de feedback. Ils discutent « du plus et des points d'amélioration, suivi des compétences que ABC devrait couvrir en formation » présente un des clients. Cette démarche d'évaluation en sollicitant l'avis du client permet à ABC de sortir (de nouveau) du lot. « Sur les 7 ou 8 agences, seules 2 ou 3 agences font ça » (CL34). Les pratiques RH de la clientèle *au sujet* des collaborateurs relèvent de la convention **individualisante**. L'aspect formel est porté par ABC et le client nuance sa réponse selon le collaborateur concerné.

En guise de conclusion sur l'évaluation, les pratiques suivent le même schéma que pour les formations. L'approche est **objectivante** pour la revue annuelle des Jeunes Talents. Le reste des consultants est exposé à des pratiques **individualisantes**. Les managers sont soumis à une évaluation informelle, par les pairs, dont le CEO, et par pression sociale. Ils relèvent de la convention **valorielle**.

c. Mobilité

La mobilité est définie par Pichault et Nizet (2013) comme « les mouvements de personnel sur un plan horizontal ou géographique » (p.125). Dans notre étude, le premier plan couvre la « promotion » au poste de manager. Et le second axe de mobilité porte sur les changements de mission. Soulevons que les auteurs précisent qu'une étude (Scholarios & al., 2008) montre que, dans l'IT en Europe, les managers préfèrent une « gestion informelle et *ad hoc* de la carrière de leurs collaborateurs, en fonction des besoins de l'activité » (Pichault & Nizet, 2013, p.125). Cette étude appuie une pratique **discrétionnaire**. Nous couvrirons également la question du télétravail dans le but d'isoler les tendances en pratique dans le secteur de la consultance.

En interne

Le changement de statut concerne la mobilité. Les changements sont publiés au *Corporate Event*. Le changement de statut de JT vers Junior est défini par l'arrivée des nouveaux JT. Mais les trois années nécessaires pour passer Junior à Medior, et les deux années de plus pour être Senior, font l'objet de nuances.

Ils sont JT. Puis ils peuvent prétendre à se dire consultants. Ils ont une vraie valeur ajoutée, pour eux, chez client. Après ces trois ans, là, on peut vraiment commencer à construire. Quand on dit trois ans, ce n'est pas automatique. Le CEO définit un délai qui peut être différent pour chacun. (LMI12).

Pour devenir manager, le collaborateur passe par un échelon intermédiaire. Il est d'abord Assistant Manager. Il encadre quelques personnes pendant quelque temps. Puis il devient le binôme du Manager. Pour avoir sa propre équipe, encore faut-il qu'il y ait une place. Pour être promu (Assistant) Manager, les critères sont informels. Un collaborateur développe : « j'aimerais être

manager en interne plus tard. En parlant autour de moi à mi-mot, je constate que la définition n'est jamais la même. Il faut montrer qu'on veut s'investir pour la boîte, proposer des initiatives, faut sortir du lot pour avoir ce type de poste... » (COL04). Le management confirme ce dernier point. Les potentiels candidats ne postulent pas à un poste ouvert, ils sont sollicités. « Soit la personne montre des signes, soit la personne est repérée par la direction » (LMI12). Les « signes » à montrer seraient : « vouloir s'occuper des autres et être disponible. On est attentif à la notion de service aussi » poursuit LMI12. La définition repose donc sur un ensemble de qualités interpersonnelles, sur la disposition physique à tenir la fonction, sur de la méritocratie et sur la preuve de l'adhésion aux valeurs (et à la mission) du groupe.

C'est un savoir-être plus qu'un savoir-faire. « Ce ne sont *pas* des compétences techniques qu'il faut démontrer, mais des qualités humaines », diront mot à mot deux membres du management. Enfin, la sélection du candidat repose sur une décision collégiale. Les futurs collègues valident selon leurs propres critères. Le poste de Manager des Jeunes Talents est nuancé dans les compétences interpersonnelles : « c'est une mère poule qui inculque les valeurs et répond à toutes les questions des JT » (LMI21).

La mobilité interne est marquée par une pratique **discrétionnaire** informelle. Le pouvoir de décision est concentré entre les mains du CEO. Les managers eux, sont exposés à une pratique **délibérative** puisque les pairs se choisissent entre eux, avec une tendance **valorielle** dès lors que les critères des membres reposent sur l'adhésion aux valeurs et à la mission.

Changement de mission

La performance du consultant lui permet d'augmenter son employabilité. En réalisant ses objectifs, en réussissant les certifications, il augmente sa plus-value pour le management et pour ABC. Le consultant gagne aussi en crédibilité en performant sur sa mission, selon les indicateurs de réussite précédemment soulevés. En étant efficace sur les deux plans, le collaborateur augmente sa force de négociation pour changer/choisir une mission. Ce point sert d'ailleurs d'argument pour attirer et retenir les plus ambitieux. Ils assurent leur propre employabilité en choisissant la spécialisation et leurs missions. Ces pratiques relèvent de la convention **individualisante**.

Chez le client

La mobilité pour les externes vers des postes à responsabilité en interne dépend de la stratégie RH de l'entreprise-cliente. Les uns n'autorisent pas des postes managériaux à des externes, les autres le conçoivent aisément : « faut juste montrer qu'on veut s'investir pour la boîte, proposer des initiatives faut sortir du lot pour avoir ce type de poste » (CL31).

Télétravail

Le collaborateur s'aligne à la politique de télétravail de son client. Les entretiens ont pris place à la fin de la troisième vague de la Covid-19. Certaines entreprises demandaient des retours au bureau entre un à deux jours par semaine. Le traitement des collaborateurs internes ou externes était similaire chez la plupart des clients interrogés. En se présentant les mêmes jours, les collaborateurs échangent tous ensemble. Les discussions informelles et les relations humaines se fluidifient. Certains clients combinent la gestion de projet à ces rassemblements (cf. la rétrospective, p.51). Le projet sert de contexte pour se rassembler, et se rassembler sert au projet. « Avec le 100 % télétravail, on avait moins de complicité. La relation se crée moins, je n'ai pas l'impression de ne pas faire partir d'une équipe » (COL09).

En revanche, en intermission ou pour les projets internes, le collaborateur doit venir quelques jours par semaine au bureau. Le travail en présentiel est un élément clé pour ABC. La socialisation est au profit de sa culture et fluidifie la communication. Lors des échanges informels, le management vérifie (et corrige) l'alignement de chacun aux valeurs et à la mission. Notons que le cursus des Jeunes Talents a été maintenu en présentiel, en 2020 et 2021.

Télétravailler est un élément de la stratégie RH, pour l'attractivité et la rétention des collaborateurs. Ce qui témoigne d'une pratique **individualisante** en démontrant une flexibilité entre vie privée et vie professionnelle.

En conclusion, la mobilité chez ABC est une hybridation de plusieurs conventions, comme pour la gestion du temps de travail. Pour la majorité des consultants, la pratique est **discrétionnaire**. C'est le CEO qui détermine le changement de statut. La gestion de la carrière (formations, missions) et la pratique du télétravail (chez le client également) relèvent de pratiques plus **individualisantes**, puisque c'est l'individu qui (im)pose ses choix et gère son employabilité. Enfin, la promotion au poste de manager est dans une pratique plus **valorielle** (critères de définition du poste) et **délibérative** (décision collégiale).

En guise de résumé sur les pratiques RH concernant le développement des ressources, nous constatons que la convention **individualisante** est dominante chez les clients. Elle est alignée à une pratique en interne à ABC pour la majorité des collaborateurs. Les Jeunes Talents sont dans des pratiques **objectivantes**. Et les managers font principalement partie de la convention **valorielle**.

Les trois variables formation, évaluation et mobilité (au sens employabilité ou promotion) sont liées et interdépendantes. La première influence la seconde. La promotion interne est influencée par l'évaluation de l'adhésion aux valeurs par les pairs. L'alignement des pratiques selon le profil du collaborateur est le témoin de cette relation.

3.4. La cohérence interne : synthèse

ABC			Les 5 conventions				
			discrétionnaire	objectivante	individualisante	délibérative	valorielle
Cohérence interne	Gestion des Effectifs	Entrées	(C)	(JT)	JT		
		Intégration et Culture	(Managers)		JT, C		(but de mission)
		Départs	JT, C		(rétention et conservation)		
	Aspects transactionnels	Rémunération	Managers	JT	C		
		Dialogue social			JT, C, Managers		
		Temps de travail	(gestion informelle des heures supplémentaires)	JT, C, Managers : horaire et congés			(confusion privé/pro pour les heures supplémentaires)
	Développement	Formation		JT	C		Managers
		Évaluation		JT	C		Managers
		Mobilité	C (statuts)		C (employabilité)	Managers (décision collégiale)	Managers (adhésion aux valeurs)

LES CLIENTS			Les 5 conventions				
			discrétionnaire	objectivante	individualisante	délibérative	valorielle
Cohérence interne	Gestion des Effectifs	Entrées			v		
		Intégration et Culture	(selon le n+1)	(si mécaniste)	v (si leadership d'ABC)		
		Départs	v				
	Aspects transactionnels	Rémunération			v		
		Dialogue social			v		
		Temps de travail		v			
	Développement	Formation			v		
		Évaluation			v		
		Mobilité			v		

Tableau 7. Récapitulatif des pratiques RH relevées chez la société-intermédiaire et au sein de la clientèle.
v = marquage, JT = Jeunes Talents, C = l'ensemble des consultants d'ABC

Les pratiques RH sont majoritairement **individualisantes** pour les collaborateurs d'ABC. Le CEO a besoin de flexibilité, de réactivité et d'adaptabilité face au marché tout en préservant ses ressources. Les pratiques pour les Jeunes Talents sont réglementées, cadrées, automatisées et relèvent de la convention **objectivante**. Cette dernière partage avec la convention individualisante un degré de formalisation élevé. Les Jeunes Talents sont sous la responsabilité des managers de ligne et des autres membres. L'ensemble du « clan » participe à leur formation, à leur intégration, à leur socialisation et à la transmission des valeurs. Le but de mission et les valeurs sont prédominants. D'ailleurs, les managers sont exposés à des pratiques RH de type **valorielles** puisqu'ils alimentent, entretiennent et

transmettent ces valeurs aux plus jeunes. La convention valorielle partage avec la convention individualisante le degré élevé de spécificité. Ce degré de spécificité élevé se retrouve également dans la convention **discrétionnaire**, exprimée lors des départs, des changements de statuts (en termes de performance) ou pour la rémunération des managers.

Les zones de questionnement se créent lorsque le collaborateur évolue, quand il passe d'un système à un autre. Les règles, les codes, se modifient selon son statut, donc selon ses performances, son investissement en interne ou selon son avoir-être. Dans certains cas, le passage de statut (et de pratiques RH) a lieu rapidement. Les habitudes prises dans une pratique ou l'autre peuvent manquer. Citons des membres : « on ne fait pas tout de la même façon, c'est bizarre », « Je ne comprends pas pourquoi c'est comme ça », « ça devrait changer parce que ce n'est pas clair ».

Par la socialisation, ABC prépare les collaborateurs à ces changements de traitement. Ils sont exposés à différentes situations (pratiques), et ont un accès facilité pour poser leurs questions ou faire entendre leurs observations. La figure patronale du CEO et la compétitivité sont deux autres dénominateurs communs qui accompagnent le consultant.

IV. ANALYSE DE LA COHÉRENCE EXTERNE

Après l'analyse de la cohérence interne entre les pratiques RH, observons maintenant l'adéquation entre les conventions RH et l'environnement de la société. La société est exposée à des éléments de contexte internes et externes susceptibles d'influencer son fonctionnement.

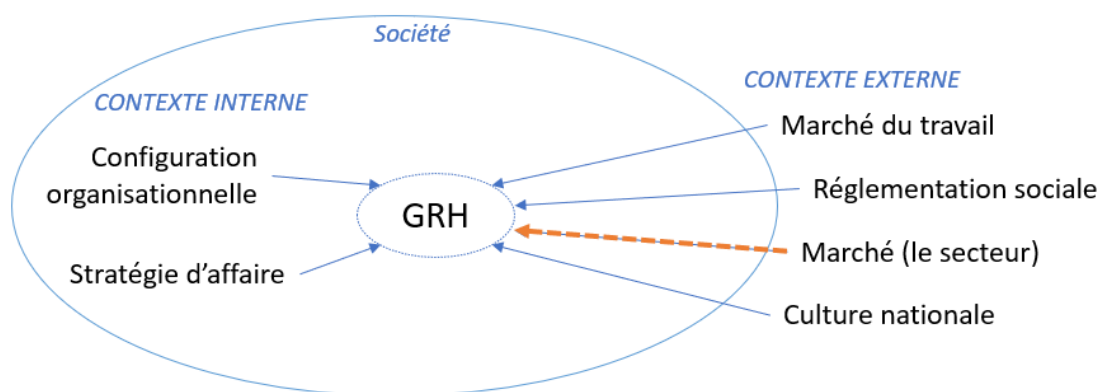


Figure 8. Influence des facteurs contextuels sur les conventions de GRH, Adaptée de « Pratiques de gestion des ressources humaines. Conventions, contextes et jeux d'acteurs » 2 éd., par Pichault et Nizet, 2013, p.186

4.1. Éléments de contexte internes

a. Organisation et cohérence avec les configurations organisationnelles

La division horizontale du travail est faible à mixte : le collaborateur est exposé à différentes tâches. La division verticale est faible à mixte : le consultant IT se voit allouer une tâche spécifique sur laquelle il est autonome dans son exécution. Il n'y a pas de scission nette entre la conception et l'exécution de son travail. La configuration organisationnelle tend à être **adhocratique**.

Nous avons vu qu'ABC recourt à la standardisation des valeurs comme mécanisme de coordination. La culture d'entreprise est forte et le niveau d'éducation des collaborateurs est élevé. Dans ce cas, une organisation sera de type **missionnaire**. Chez les clients d'ABC, la coordination du travail dépend du degré de formalisation présent dans l'organisation. Dans une structure formalisée, la standardisation des résultats tend à dominer et le contrôle du travail s'opère *a posteriori*. L'organisation sera dite **mécaniste**. En revanche, si le client est dans une plus petite structure, moins formalisée, l'ajustement mutuel prendra place et le contrôle du travail sera informel. La configuration sera de type **adhocratique**.

En termes de liaisons inter-unités, nous avons trouvé des éléments de chaque type. La formalisation des liaisons constitue le premier type. La planification des quatre *milestones*, des *Managers Days*, des *Executives Days*, des *Team Buildings*, etc. ressortent de pratiques formelles, tout comme les quelques indicateurs de performance.

Deuxièmement, en termes de relations interpersonnelles, les Juniors tout juste promus intègrent les autres équipes. En les dispersant, ils se créent un réseau et permettent au réseau de connecter. Les managers constituent un comité permanent avec des membres de la Direction aussi présents en clientèle. Via les initiatives ou projets internes, les collaborateurs deviennent des agents de liaison entre les équipes et leurs membres. Les consultants sont également sur une structure extra-organisationnelle de type matricielle. Ils ont deux responsables, deux équipes (une en interne et une chez le client). Parfois c'est la même personne mais c'est anecdotique.

Le troisième type de liaison rassemble les représentations mentales. L'image du « bon consultant » est véhiculée et partagée par les « *membres ABC-diens* ». Ces liaisons inter-unités sont particulièrement présentes par la nature même du métier. 95 % du temps du consultant est alloué à sa mission. « On se voit peu au final » (COL03). Les 5 % restants pour *ABC* doivent être pertinents, variés, intenses. Tous les types de liaisons sont exploités. La socialisation et le poids des représentations mentales tendent les organisations à être de type **missionnaire**.

Le besoin d'autonomie de ces opérateurs incite une organisation à décentraliser les décisions managériales et opérationnelles. Les décisions stratégiques sont centralisées aux mains du *Strategic Board* et du CEO. Le consultant a, finalement, peu d'accès au processus décisionnel. « C'est la direction qui donne la ligne directrice » explique LM38. La configuration sera plus **adhocratique**. Tout comme en mission. La concentration du pouvoir est dans les mains du consultant, parfois seul représentant d'*ABC* chez le client. Cependant, l'organisation tend à être **mécaniste** quand les managers deviennent analystes pour la gestion des Jeunes Talents.

ABC a un but de mission officiel et opérant : « servir le client » en étant efficace, qualitatif par l'apport de valeur ajoutée. Dans ce cas, une organisation tend à être entrepreneuriale, missionnaire ou adhocratique. Le but de système n'est évoqué qu'au moment des révisions salariales. Ils parlent de rentabilité du groupe et/ou du consultant. « Mon emploi sera maintenu si *ABC* est rentable » (COL09). Le but opérant est la rentabilité de chaque consultant, individuellement. Un consultant développe : « Je sais que j'ai été rentable. Je pouvais augmenter mon package ». Le management invoque la relation sur le long terme, une dimension informelle et sujette à interprétation.

Chez le client, c'est un but de système officiel et opérationnel qui est en place. Il a un projet qui nécessite une connaissance technique. Il fait appel à un consultant pour une période définie. Il cherche le meilleur ratio efficacité/coût et peut déterminer objectivement si le livrable (et sa qualité) n'est pas fait/atteint/réussi. La configuration serait alors mécaniste. Enfin, le but de mission d'*ABC* est au service du but de système du client. Leurs buts sont dits intégrés.

En résumé, nous retrouvons chez *ABC* une **hybridation de configuration par superposition** où les approches se complètent selon les actions, les enjeux et le statut du consultant. La structure organisationnelle est principalement **adhocratique** par la présence de groupes de projets fixes (les cinq équipes) ou temporaires (associations de collaborateurs pour un projet/formation/initiative interne), par le besoin d'autonomie des collaborateurs qualifiés, par leurs responsabilités individuelles chez le client et par le poids donné au but de mission (officiel et opérant). Le marché instable, hostile et complexe influence une organisation à être de type **adhocratique**.

Configurations organisationnelles	Conventions de GRH
Entrepreneuriale	discrétionnaire
Mécaniste	objectivante
Adhocratique	individualisante
Professionnelle	délibérative
Missionnaire	valorielle

Tableau 8. Cohérence entre configurations organisationnelles et conventions de GRH chez ABC.
Adapté du tableau de la localisation du pouvoir comme lien entre configurations organisationnelles et conventions de GRH, de « Pratiques de gestion des ressources humaines. Conventions, contextes et jeux d'acteurs » 2 éd., par Pichault et Nizet, 2013, p.180

La configuration **missionnaire** est sollicitée en interne auprès des managers. Alors que la configuration **mécaniste** est en place pour une partie de la gestion des Jeunes Talents. Les deux sont complémentaires, car les managers ont le rôle d'analystes. La concentration du pouvoir est entre leurs mains dans une configuration plus mécaniste. Ils entretiennent, développent et définissent ce rôle d'analystes dans une organisation de type missionnaire où la standardisation des valeurs prédomine. Enfin, la configuration **entrepreneuriale** existe dès lors que le CEO pose une décision arbitraire.

b. Stratégie d'affaires : la différenciation et la flexibilité

Face au marché hostile, instable, complexe et hétérogène, ABC présente une approche constructiviste. À l'encontre des concurrents pratiquant le *body shopping* (jargon du secteur pour parler des pratiques d'intermédiaires de type *match-makers*), ABC pose une combinaison de deux stratégies d'affaires : la **différenciation** par la **qualité**. ABC met en avant son image de marque : sa réputation, ses relations à long terme avec le client et l'efficacité de ses services (via ses consultants). En travaillant également sur la qualité de ce service client, ils ont fait le choix d'encourager la formation continue et les certifications en regard aux demandes du marché. ABC récompense l'effort et les performances individuelles qui améliorent la performance d'ABC (et du client). De plus, le secteur IT nécessite une veille technologique permanente, tant pour le consultant IT que pour répondre adéquatement aux tendances sociétales. ABC a combiné ces besoins changeants et évolutifs du marché aux aspirations des consultants IT recherchant un développement professionnel : « après cinq ans tu es largué si tu ne formes pas » (COL09). Cette différenciation est présente jusque dans la proposition de valeur même d'ABC qui se spécialise (que) sur deux domaines IT. Les choix opérationnels tendent alors à des pratiques **individualisantes** ou **valorielles**.

ABC pratiquerait une stratégie hybride pour ses Jeunes Talents. Cette stratégie consiste à « proposer simultanément un surcroît de valeur et une réduction de prix par rapport aux offres concurrentes » (Crutzen, 2022, p.70). ABC répond aux besoins des clients en mettant à disposition des consultants IT (rares et qualifiés) tout en pratiquant des prix bas (la période de gratuité). Cette hybridation est de surcroît pertinente pour écouler (placer) un volume de ressources qui n'a pas (encore) de réelle plus-value pour le client. Proche à la stratégie de prix (*cost leadership*), les pratiques RH tendent alors à être **objectivantes**.

Les pratiques RH observées chez ABC (de types individualisantes, valorielles et objectivantes) sont cohérentes au regard de la (les) stratégie(s) d'affaires et de l'hybridation des configurations organisationnelles.

4.2. Éléments externes

a. Marché du travail

Comme précédemment développé, le marché de l'emploi est en pénurie de consultants IT. Les tendances démontrent également que les pratiques RH seraient de type **individualisant**, tout comme le serait la convention dominante chez ABC. La stratégie RH devra écouter, adapter le cadre pour conserver sa ressource.

b. Réglementation sociale

La prégnance des lois et le cadre réglementaire sont particulièrement présents au sujet de la relation entre le consultant et l'entreprise-cliente. Les deux autres relations sont cadrées par des contrats, un de travail et un commercial. Un client précise que « les lois sont strictes mais floues. On doit être très prudent avec le risque de requalification ». Les deux parties veulent surtout « bien rester dans le cadre » précise CL36. La prégnance est loi est donc forte. Les pratiques seront **objectivantes** ou **individualisantes**.

Cependant, un ensemble de relations informelles et d'accords tacites (*les Gentlemen Agreements*) entourent les acteurs qui travaillent ensemble depuis longtemps. Ces pratiques relèvent de la convention **discrétionnaire** ou **délibérative**.

c. Marché

La revue de littérature a mis en avant que le marché économique de la société-intermédiaire est très présent dans son quotidien. Le marché économique d'ABC est compétitif, complexe, instable, concurrentiel et hostile. Voyons pourquoi et comment les pratiques RH se manifestent.

Concurrents directs. ABC est exposée à pléthore de concurrents. Les plus directs sont ceux avec de fortes similitudes organisationnelles : « ABC a un concurrent très direct, car ça a été créé par deux anciens membres de la boîte. C'est la "guerre des Talents". Ils viennent chercher les JT après le cursus initial » explique COL09. ABC s'appuie alors sur le long terme en augmentant les rémunérations quasi automatiquement les trois premières années : « On met en avant ces augmentations dès le début, car c'est aussi un critère de différenciation par rapport aux concurrents », développe un manager.

ABC a aussi des **concurrents indirects** : ses propres clients, et ce, sur deux niveaux. Premièrement, certains clients alimentent l'intensité concurrentielle entre les prestataires via les enchères à l'aveugle. « On ne précise pas le taux pour une mission. Les intermédiaires entrent en concurrence. Ça nous permet d'avoir le meilleur ratio qualité/prix » confie CL36.

Deuxièmement, les clients peuvent également être à la recherche de ces mêmes profils, selon leur stratégie RH. Les ressources (de qualité) étant rares, certains clients demandent une « clause d'internalisation ». Dans le cadre de la relation commerciale initiale avec son intermédiaire, le client se donne la possibilité de pouvoir engager, en interne, le consultant. ABC refuse de signer ces clauses : « la mission n'a pas été prolongée parce qu'ABC refusait la clause de débauchage » explique avec fatalisme COL04. Un accord tacite ou de bonnes (et longues) relations permettent à ABC que ses consultants ne soient même pas sollicités ni engagés via d'autres intermédiaires. CL34 développe :

On a un *Gentlemen Agreement* qui fait qu'on ne débauche pas un consultant ABC. C'est un accord informel que j'ai avec [le CEO] pour ne pas promouvoir ce genre de choses. C'est un accord non contractuel où je privilégie ma relation avec le CEO au détriment de la ressource. Et je respecte ma parole. Avec d'autres sociétés, je n'ai pas du tout ça. (CL34).

A contrario, ABC pose une « clause de non-débauchage » auprès du client. Le client ne peut pas internaliser (embaucher) le consultant ni pendant la mission ni quelques années encore après (une période de deux ans est souvent revenue dans les propos). De plus, des collaborateurs ont évoqué qu'une clause similaire est présente dans leur contrat de travail (« Je ne sais pas plus que ça parce que je ne l'ai pas relue depuis mon entrée », « je pense qu'il y a quelque chose à ce sujet »). Ceci touche

justement aux éléments formels des deux relations contractuelles du triangle que nous étudions. Nous avons précédemment vu qu'en cas de litige, les parties d'un écosystème ont tendance à se replier sur les éléments tangibles et contractuels. Un client développe « [le CEO] peut se retourner contre le consultant ou nous. Il pourrait faire des misères ».

Nonobstant ces clauses et les bonnes relations, des sollicitations ont lieu. Dans les deux sens. « J'ai eu une demande de débauchage. Le chef de projet insistait lourdement. J'ai chaque fois dit non, mais je n'ai rien eu de concret en main non plus » explique COL09. Le collaborateur peut aussi vouloir passer en direct : « j'ai au moins une fois par mois un collaborateur qui me propose de se répartir la commission de l'intermédiaire à 50/50 » présente CL36. Enfin, en cas d'internalisation, le fatalisme prend le dessus. Un collaborateur explique : « Un gars de ma promo a pris le poste en interne après un an. Après, c'est chaque fois des disputes avec le boss, etc. ». Puis il reformule : « il n'est pas content : on investit et on le voit perdre tout son investissement surtout s'il y a une clause qui l'interdit. Ça arrive tellement souvent. Qu'est-ce qu'ABC pourrait faire ? À chaque fois, passer par les avocats et chasser ceux qui sont passés en interne ? Ils perdraient plus de temps et d'argent que finalement les laisser partir » (COL09).

Concurrence générique. Nous avons évoqué la multitude d'intermédiaires sur le marché. « Via LinkedIn, j'ai beaucoup de sollicitations », se confie un collaborateur. Un autre concurrent générique concerne l'étendue des nouvelles formes d'emploi précédemment soulevée. Des collaborateurs passent sous statut d'indépendants et restent, ou pas ou en partie, sous la gestion d'ABC.

En plus d'être compétitif, concurrentiel et hostile, le marché est instable et complexe également. Chaque client, secteur, industrie a ses pratiques, ses connaissances idiosyncratiques et parfois ses technologies spécifiques. Le domaine de l'IT est vaste, complexe et changeant. ABC a choisi deux champs d'expertise (*Software Engineering* et *Business Intelligence*).

En résumé, un marché instable tend à rechercher de la flexibilité et réactivité, qui s'expriment à travers des pratiques **discrétionnaires** ou **individualisantes**. L'hostilité concurrentielle incite l'organisation à centraliser les décisions vers le CEO (convention **discrétionnaire**) ou vers des analystes (convention **objectivante**). Le marché est également complexe et incite l'organisation à déléguer les décisions opérationnelles aux opérateurs qualifiés. Les pratiques RH seront de type **individualisantes**, **délibératives** ou **valorielles** en créant de l'engagement. Nous retrouvons donc ici les observations relevées précédemment avec l'adéquation des pratiques RH au regard du marché dans lequel est inscrit ABC.

d. Culture

Comme un système de valeur, la culture nationale peut « indiscutablement favoriser l'adoption de certaines conventions de GRH plutôt que d'autres » (Pichault & Nizet, 2013, p.215). Observons avec nuance la culture nationale belge. Selon *Hofstede Insights* (2022), la distance face à l'autorité est forte en Belgique (score : 65). L'autorité est vécue comme non existentielle mais nécessaire. La convention **objectivante** partage les aspects formels, la centralisation des décisions et une verticalité forte. Comme pour les Jeunes Talents d'ABC.

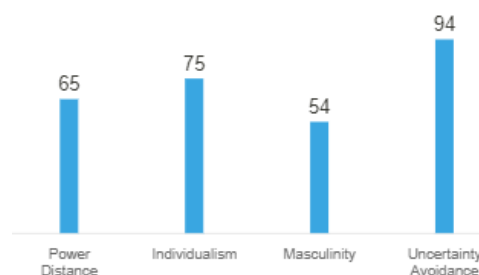


Tableau 9. Mesures estimées d'éléments de la culture nationale belge, selon Hofstede Insights, juillet 2022

L'aversion aux risques est particulièrement forte en Belgique (score : 94). Le besoin de poser des cadres sera présent et correspond à des pratiques **objectivantes**. Les pratiques RH concernant les Jeunes Talents d'ABC sont d'ailleurs régulées, organisées et formalisées.

La Belgique est classée dans les pays dont l'individualisme est très présent (score : 75). Les individus se gèrent eux-mêmes. Les éléments clés sont l'autonomie, la recherche des intérêts personnels et la présence de managers de niveau intermédiaire qui « donnent l'impression que tout le

monde est important » (Hofstede Insights, 2022). Avec une main-d'œuvre généralement qualifiée, la convention **individualisante** tend à être présente, surtout « pour les entrées, les évaluations et la rémunération » (Pichault et Nizet, 2013, p.212). Tout comme « la valorisation de la logique de l'excellence et de la performance individuelle » (p.212) poursuivent les auteurs. Nous retrouvons justement ces cinq exemples chez ABC.

La quatrième dimension porte sur la masculinité (score : 54), c'est-à-dire la motivation à être le meilleur. *A contrario* de la « féminité » qui est plus axée sur l'épanouissement et le climat social. En étant quasi à l'équilibre, la Belgique est exposée à des contradictions où les négociations finissent en compromis, où tous les points seront pris en compte et dont le but est l'accord mutuel. Les conventions RH présentes seront l'**individualisante** (pour la méritocratie) et la **valorielle** (pour l'attention portée aux personnes). Ces deux conventions sont justement présentes chez ABC, avec ces exemples mêmes.

Pour résumer ce dernier élément de contingence externe plus macro-économique, les pratiques RH observées chez ABC sont donc similaires aux tendances nationales.

4.3. La cohérence externe : synthèse

Nous observons un schéma identique pour la cohérence interne où la convention **individualisante** domine. Elle s'exprime via une configuration de type adhocratique et une stratégie d'affaires de différenciation. La convention individualisante se manifeste aussi dans les éléments de contexte externes. La convention **discrétionnaire** se manifeste particulièrement en regard au marché. La convention **objectivante** est présente via des éléments culturels et en regard au besoin de flexibilité numérique auprès des Jeunes Talents. Enfin, les deux autres conventions (délibératives et valorielles) sont susceptibles d'être présentes aussi dans la GRH de l'organisation.

V. SYNTHÈSE DES CONVENTIONS

Résumons visuellement les différents éléments de notre analyse.

			Les 5 conventions						
			discrétionnaire	objectivante	individualisante	délibérative	valorielle		
Cohérence interne	Les 9 variables	Gestion des Effectifs	Entrées	(C)	(JT)	JT			
			Intégration et Culture	(Managers)		JT, C		()	
			Départs	JT, C		()			
		Aspects transactionnels	Rémunération	Managers	JT	C			
			Dialogue social			JT, C, Managers			
			Temps de travail	()	JT, C, Managers			()	
		Développement	Formation		JT	C		Managers	
			Évaluation		JT	C		Managers	
			Mobilité	C		C	Managers	Managers	
	Cohérence externe: le contexte	Éléments internes	Organisation	Configuration entrepreneuriale	v				
				Configuration mécaniste		v			
				Configuration professionnelle					
Configuration missionnaire								vv	
Configuration adhocratique						vvv			
Leadership des coûts				v					
Éléments externes		Stratégie	Différenciation			vvv		v	
			Labour	Marché du travail: faible disponibilité			vvv		
		Lois	Prégnance des lois : forte			vvv			
			Prégnance des lois : faible	v			v		
		Culture	Hostile -> Centralisation du pouvoir	vv	vv				
			Complexe -> Engagement			v	v	v	
Forte distance face à l'autorité			vv						
Forte aversion au risque			vvv						
	Fort individualisme			vv					
	Equilibre masculinité - féminité			v		v			

Tableau 10. Récapitulatif des pratiques RH observées chez ABC en regard des éléments de contingence

De prime abord, la convention **individualisante** est dominante, bien que les cinq conventions soient illustrées. Un pattern se dessine, sur base du cycle de vie du collaborateur au sein d'ABC. Les Jeunes Talents sont exposés à un modèle **objectivant** appuyé sur une stratégie d'affaires spécifique et temporaire. Devenu consultant, le collaborateur évolue majoritairement dans la convention individualisante, surtout pour son développement personnel. La stratégie d'affaires et la pénurie sur le marché témoignent de cette tendance. Si le consultant devient manager, la convention **valorielle** est légèrement plus présente dû au poids de la mission dont ils sont en charge (la transmission des valeurs et des bonnes pratiques d'un consultant *ABC-dien*). La convention valorielle est d'ailleurs moins manifeste en externe qu'en interne (par la touche culturelle plus féminine).

Les contradictions éventuelles peuvent apparaître dès lors que les consultants sont exposés à différentes conventions. Les JT sont principalement dans la convention objectivante, pour leur développement ou leur rémunération (identiques pour tous la première année). Cependant, leurs recrutements et intégrations sont **individualisantes**. Cette dimension est renforcée par le large spectre de mécanismes de liaison en place qui fluidifient la communication, l'accessibilité aux représentants hiérarchiques et (*in fine*) le dialogue social.

Le panel de conventions auquel est exposé le manager est le plus large. C'est expliqué par sa double casquette, car il est consultant également (principalement). Son développement personnel (pour cette seconde charge) est au sein des autres managers et directeurs. Ils constituent un clan qui alimente et entretient la mission à porter. En revanche, pour les aspects transactionnels, le manager reste sur sa première casquette de consultant. En revanche, sa rémunération est discrétionnaire. Ils sont peu et ont un accès direct au patron pour exprimer leurs éventuelles demandes. En tant que managers, ils sont peu concernés par les variables de la gestion des effectifs, puisqu'ils en ont la responsabilité en tant qu'analystes. Ils font vivre la culture à travers leur dernière casquette, celle d'analyste.

Des zones de flottement existent dès qu'un collaborateur est exposé à différentes pratiques, pour lui-même ou envers ses collègues. Les mécanismes de socialisation sont au service de la société, des informations moins officielles y circulent aussi plus latéralement. Les collaborateurs cherchent surtout à faire sens et comprendre les différentes réponses du management à différents faits : « ce n'est pas clair, mais je sens que je ne dois pas poser la question » (COL05).

ABC a une double personnalité. En interne, elle superpose le modèle valoriel au modèle individualisant via son but de mission, via l'esprit d'une œuvre commune à servir le client. Cette transmission et ce partage sont délégués aux managers — qui sont la crème des collaborateurs. Ces derniers instaurent une sous-organisation plus mécaniste, formalisée et organisée, pour la gestion des Jeunes Talents. En externe, le visage d'ABC est individualisant. Elle doit s'adapter au marché. 95 % de son temps est à l'extérieur, sa GRH sera *a priori* d'autant tournée à cette charge de travail qu'à la gestion interne (déléguée en partie aux managers donc). Le dénominateur commun à cette combinaison de personnalité est le rôle du CEO. En interne, il incarne l'autorité officielle, rationnelle et légale. Il est le propriétaire-actionnaire et patron. « C'est sa boîte après tout », « Mon boss, c'est Monsieur [*nom de famille*]. C'est lui qui me paie » développent quelques collaborateurs. En externe, le CEO entretient un jeu de pouvoir et d'influence envers ses collaborateurs et avec les clients. « Je ne ferai jamais ça à Monsieur [*nom de famille*] (CL34).

Les clients d'ABC présentent *a priori* une cohérence plus nette dans leurs pratiques RH avec la dominance de la convention individualisante (cf. annexe 11). Vu le faible échantillon, nous ne pouvons tirer de conclusion plus franche. Ça nécessiterait une étude interne à chaque client et de confronter les données avec d'autres intermédiaires. Nous retrouvons ici l'existence de la multitude d'écosystèmes concomitants.

Un autre cas d'incohérence existe quand les pratiques RH du client sont cohérentes avec le reste des pratiques. Par exemple, les horaires de travail dans les bureaux ABC ou la politique de télétravail sont moins souples que chez le client. « C'est fixe en 9/18 alors que les horaires du client

sont flexibles. J'aimerais pouvoir commencer plutôt pour pouvoir venir dans les bureaux plus souvent » (COL05).

Nous venons d'analyser la cohérence interne et externe des pratiques RH d'ABC. Pour répondre à notre question de recherche — **comment une société-intermédiaire pratique sa gestion des ressources humaines dans une relation triangulaire ?** —, nous analysons maintenant les données pour déterminer la présence ou non des mécanismes de l'écosystème. Comment le jeu simultané des trois acteurs s'exprime ? Cette deuxième partie donnera-t-elle des éléments de réponse face aux cohérences et incohérences soulevées ?

VI. MÉCANISMES DE L'ÉCOSYÈME

Pour analyser les pratiques RH en incluant celles du client, nous avons exploré la piste de la présence de l'écosystème. Voyons si les mécanismes relevés par Meijerink et Keegan (2019) dans la *gig economy* sont présents dans la relation d'emploi triangulaire d'ABC, de ses collaborateurs et clients.

L'objectif est de compiler les propos des trois acteurs, par dimension, afin de déterminer si les mécanismes sont effectivement présents. Si c'est bien le cas, nous isolons les dénominateurs communs et les divergences. Quel est le lien éventuel de l'écosystème avec les pratiques RH observées précédemment ?

6.1. Des acteurs en interaction

a. Multiplicité des acteurs

Pour encadrer les trois relations, nous recensons une multitude d'acteurs principalement autour de la relation commerciale. Des intermédiaires sont en place, au détriment de la qualité des échanges et de la communication. Les protagonistes établissent une relation directe « pour pas que les informations se perdent ». Les acteurs se créent un réseau, qui change selon le sujet. Les clients avec une structure plus grande et mécaniste ont une équipe dédiée à la gestion des contrats. Chez d'autres, c'est le département RH ou un responsable technique. En cas de conflit, le responsable intervient en personne. Du côté d'ABC, ça dépendra « de qui est le responsable client pour résoudre le litige. En dernier recours, ce sera le CEO », LMI12.

b. L'acteur en tant qu'individu

Au-delà de leur poste, fonction ou titre, les personnes elles-mêmes font la différence, influencent la mission. Le consultant est exposé à s'intégrer à un nouvel environnement en commençant une mission. Un d'eux développe : « c'est l'essence du métier. Le temps à se mettre dedans va dépendre des personnes avec qui on travaille ». D'ailleurs, la présence de collègues *ABC-diens* aide pour « ne pas partir totalement de zéro, tant pour le contenu que pour le relationnel », nuance un autre consultant. Le Consultant doit aimer faire des rencontres, savoir établir de bonnes relations, avoir un savoir-être et un savoir-faire. La fin de mission peut être également difficile surtout si « les gens étaient vraiment agréables » (COL02). Pour leurs relations en interne, des consultants valorisent l'individualisme ambiant. Ils se sentent considérés quand leurs désidératas sont pris en compte.

Les représentants du client accordent également de l'importance aux personnes avec qui ils travaillent. D'un côté, le client sélectionne un consultant aussi pour sa personnalité : « le client cherchait surtout un bon contact au moment de l'entretien », COL08. Et la relation évolue. « Si la personne est exécrable, je ne me sens pas redevable professionnellement », explique un client. Le management des consultants reste « humain avant tout. Je les vois plus que ma propre famille, je ne suis pas insensible », poursuit-il. D'un autre côté, les relations interpersonnelles du client avec l'intermédiaire influencent aussi son expérience : « un ancien commercial avait des problèmes de communication. Ça passait moins bien avec lui. Les relations sont plus cordiales grâce à l'interaction

avec [prénom] » (CL32). D'ailleurs, un des clients cherche à soigner son image pour « savoir avec qui on parle, on établit beaucoup plus de communication par téléphone » (CL36).

L'intermédiaire aussi valorise l'humain. « On engage un CV mais ce sont des gens après tout » (LMI22). Avant même le critère des trois ans, un manager confie : « ce lien avec la personne me tient à cœur ». Confirmé par un consultant : « le CEO s'intéresse vraiment au bien-être du personnel, il porte la touche humaine et familiale des RH ».

c. Relation comme lien social

L'interaction entre les acteurs sert au lien social. « Au jour le jour chez le client, on tisse des liens c'est inévitable. On a besoin de se rassembler, aussi avec les clients » explique LMI38. La **socialisation** est un mécanisme de coordination chez ABC. Les acteurs parlent de bonne ambiance, de convivialité et du besoin d'avoir des contacts sociaux (lié au contexte de la troisième vague de la covid-19). Le sentiment d'appartenance varie selon le contexte : « quand je suis en *event* ABC, je me sens ABC. Le reste du temps, je me sens [client] » explique un consultant et justifie « c'est normal, on est une société de service ».

Les conséquences sont variées, dans un sens ou dans un autre. Quand les liens sociaux sont présents, le consultant se sent stable, ressent le soutien et souhaite s'investir « par plaisir » (COL04). Inversement, la motivation baisse dès que l'ambiance se détériore.

d. Relation de confiance

La confiance se **donne**. Des consultants ont reconnu avoir à peine lu leur contrat de travail. Ou n'y retournent pas en cas de doute sur une clause ou l'autre. ABC porte et supporte certains Jeunes Talents dans leurs débuts de mission *a priori* de haut niveau « mais le client avait confiance ; ils savaient qu'on était bien encadré » (COL03).

La confiance se **gagne** et se **perd**. ABC gagne la confiance des clients via les certifications « mais au final, on sait que la confiance, ça se construit plus que des lignes sur un CV », explique un collaborateur. La confiance se construit aussi via la relation informelle avec le représentant du partenaire, et/ou via le partage d'un état d'esprit, d'une culture ou de valeurs. Un client explique : « je fais confiance. Je sais que les gens d'ABC ont le même *mindset*, les mêmes valeurs, que celui de [l'entreprise] ou du mien ».

La confiance nécessite du **temps**, tant sur la longueur que sur la répétition. Des managers ayant précédemment travaillé avec ABC dans une organisation recommandent (au sens propre et au sens figuré) les consultants d'ABC au sein de (pour) leur nouvelle structure. Plus les expériences et les collaborations sont concluantes, plus le lien se consolide, jusqu'à des partenariats parfois. *A contrario* d'intermédiaires qui jouent à court terme, « ça, c'est de l'opportunisme » (LMI22). Le temps consolide aussi la mission : « plus le temps passe, plus on garde le collaborateur. C'est logique », CL36.

La confiance est un outil de **résilience** face au changement. Le management d'ABC explique qu'« en cas de grosses contraintes (temps/ressources), on doit pouvoir compter sur les gens ». D'un autre côté, les nouvelles tendances et pratiques doivent être entendues. « Avant, le lien hiérarchique envers le patron était fort, son autorité toujours présente. Maintenant qu'il y a pénurie, surtout en IT, tout le monde fait en sorte que ça se passe bien » observe LMI12. ABC modifie le cursus de formation des JT et des autres niveaux d'expérience et écoute les attentes des consultants.

Cependant, les habitudes de travail ne sont pas forcément modifiées. « Il est parfois difficile de moderniser la gestion, du fait que le dernier mot revient au CEO, quoi qu'on en dise. La réponse est « ça a toujours été comme ça » explique un membre d'ABC. Le temps peut donc desservir aussi la relation : « ça pourrait gagner en modernité et souplesse d'esprit » appuie un client. Un autre client rejoint le propos : « bien que le secteur n'impose pas une structure mono-décideur, toute décision arrive très vite à n'être prise que par le CEO. Son équipe a peu de délégation ou de pouvoir de signature. Ça crée vite des différends ».

La confiance nécessite une **réciprocité**. Chacun joue le rôle qui est attendu de lui. Nous retrouvons ici les obligations non contractuelles et purement informelles. Si un client débauche un collaborateur « ça crée des tensions entre la boîte et le client » explique COL04. Néanmoins, un client se refuse de le débaucher ou de l'internaliser si l'intermédiaire n'a que ce consultant en place. « Il pourrait tout perdre : le consultant, la mission et le contact client ». Des accords informels se tissent pour limiter ces situations conflictuelles et aussi pour y gagner. Un client développe :

Il y a trois sociétés entre lesquelles les consultants passent de l'une à l'autre. Ils voudront un *rate* plus cher, donc j'y perds aussi. C'est un manque de respect envers mon fournisseur qui perd alors une mission. Du coup, je lui laisse l'opportunité de proposer un autre profil au lieu de prendre le consultant qui a surenchéri. (CL36).

Les clients font confiance à ABC pour la présélection, sur les tests, sur la qualité etc. et engagent sa responsabilité si le niveau n'est pas effectif. « C'est le cœur de la relation, c'est le rôle de l'agence. Ça justifie le surcoût » (CL36). ABC partage cette responsabilité avec ses consultants et ses clients : « ABC te le fait comprendre dès le départ : le consultant doit être convenable et le client n'a pas le droit de faire tout ce qu'il veut » (COL04).

Le consultant participe au jeu de rôle tacite. Au sujet des augmentations salariales selon la performance et les objectifs atteints, un consultant confie : « je trouve ça logique qu'on me dise non si je ne donne rien. Pour moi, c'est évident. Si ce n'était pas comme ça, je partirais ». Un manager analyse : « ces consultants à la tête "bien faite" ont besoin que les choses soient claires, de comprendre les règles du jeu ». Dans le jeu de la réciprocité, le client espère avoir les meilleurs profils en établissant des liens de confiance.

Enfin, la confiance se joue dans la **réputation** et la qualité du service. « La qualité avec le fournisseur va dépendre de la relation avec la personne de contact *et* du consultant » (CL36). Le client a aussi sa réputation à soigner (« surtout si les technologies utilisées sont vieillissantes », argumente un manager).

En revanche, les relations entre ces acteurs sont altérées si un des postulats de la confiance est **mis à mal**. Par exemple, en cas de rapport de force, la réputation des protagonistes est touchée. La mauvaise performance de l'un impacte la réputation de son entité. Chaque partie se crée des « alertes » sur les profils systématiquement problématiques. Un autre système de protection consiste à multiplier les intermédiaires et réduire leur force de négociation : « on a une large base de fournisseurs dont on ne prend que quelques individus » (CL32).

En conclusion, nous constatons effectivement que les acteurs sont en interaction sur différents plans et pour différents enjeux. La construction de ses relations nécessite du temps et de la confiance. Les jeux de rôle implicites sont acceptés par les individus. Nous retrouvons les mécanismes de coordination de l'étude de Burke et Morley (2016) (cf. 2.2.2.a., p.20). Les écarts, volontaires ou non, à l'équilibre des individus en relation mettent à mal la suite des échanges. Nous avons justement vu que la confiance était l'élément fondamental pour prévenir des risques et déviations. Les pratiques directives du CEO (issues du passé ?), la centralisation des décisions, la résistance au changement etc. tendent vers la convention **discrétionnaire**.

6.2. Interdépendance et autonomie

Nous avons relevé que le consultant avait constitué sa propre procédure de gestion de congés en regard des obligations des deux autres acteurs. Cette combinaison témoigne de l'autonomie des acteurs, facilités dans ce cas par le niveau de qualification du consultant IT. Les acteurs sont libres et responsables de leurs propres actes. Ils sont autonomes **juridiquement** aussi. Le contrat légal et formel officialise et solidifie la relation : « tant qu'on n'a pas le contrat signé, on ne travaille pas pour eux » résume un collaborateur. Le jeu de rôle tacite est alors majoré de droits et d'obligations.

Le contrat de travail est majoritairement rompu par **départ** volontaire du consultant. « J'ai cru comprendre que c'était le jeu de prendre les opportunités qui se présentent. Si les choses ne changent

pas, ce serait sûrement comme ça que je partirai » présente un collaborateur. Ce contrat est chapeauté par des lois du travail belge qui sont prégnantes dès que le risque de requalification de la relation client-consultant augmente.

L'autorité, le lien social et le lien moral doivent être distincts surtout si c'est le même [consultant] depuis longtemps. L'astuce est de bien définir la mission et le profil pour ne pas rentrer dans la partie personnelle, c'est-à-dire je pilote telle personne. (CL36).

Le **contrat** commercial constitue des enjeux plus marqués. Il sécurise la relation informelle basée sur la confiance entre individus, il crée justement une nouvelle zone de confiance. En amont, ABC doit avoir accepté les termes et conditions du client pour entrer en affaire. « La manager ne peut pas travailler avec une société extérieure qui n'aurait pas signé le contrat standard de notre entreprise », explique CL36. Sans quoi, les partenaires sont sur liste noire. Pour intensifier ou consolider la relation commerciale (à travers un contrat-cadre par exemple), les accords se complexifient et touchent aux valeurs, telle une charte pour aligner les principes de chaque partie : « je ne serais pas contre un accord privilégié. Mais ABC doit respecter le fonctionnement et les principes de [entreprise] » explique CL32. D'ailleurs, un autre client explique que c'est compromis avec son entreprise : « ABC est opposée à notre stratégie, donc on ne pourra pas poursuivre la collaboration sur le long terme ». Sur ce point, le rôle du CEO est important. Les négociations sont décrites comme dures et « il a des principes, il est carré. Il a surtout en main tout l'aspect contractuel », précise un troisième client.

La majorité des contrats commerciaux sont verrouillés pendant trois ans. Le contrat commercial de base est annexé par plusieurs documents¹⁶, variables selon le client. Ils permettent d'adapter la description de mission au consultant ou au besoin du client (période d'essai d'un mois, quasi-gratuité des Jeunes Talents...).

Les acteurs sont **libres** de collaborer, ensemble ou pas. En choisissant de produire un service commun, ils deviennent interdépendants. Ils coconstruisent la carrière du consultant par exemple. « C'est un bon échange. Je bosse sur ma certification, ils me vendent, je peux réviser mon package et prétendre à d'autres missions » explique COL08. Le management parle de « *triple win* » quand chaque acteur trouve son équilibre dans le triangle. La co-construction porte aussi sur la connaissance. Chaque partie voit sa connaissance idiosyncratique alimentée par transfert entre ABC-diens se passant la mission, ou par documentations sur le projet au sein de l'entreprise-cliente ou encore par la communication au sein d'ABC (les formations, les événements...). Ils se construisent un sens commun à travers ce partage. « C'est plus humain de travailler comme ça. Sinon, on perd la finalité, ça démotive si on fait que compter ses heures. Dans le travail moderne, ce n'est pas très positif » (CL35).

L'interdépendance crée un système de **communication** propre et unique. Les bonnes relations permettent d'obtenir des informations sur la relation extérieure au troisième acteur. « J'ai des infos que d'autres n'ont pas par le client » présente un collaborateur. Ou un client peut présenter des éléments sur la relation entre ABC et ses consultants. ABC en a conscience et multiplie les flux de communication pour « être là pour voir les signes, car on sait qu'on ne les verra pas tous. Donc, c'est logiquement au manager de lire ces signes, de faire le lien » explique LMI12 pour qui « la bonne communication est un gage de respect ».

La **co-construction** est réalisable par l'intégration des objectifs individuels, comme précédemment vue entre le but de système du client et le but de mission d'ABC. Le consultant veut changer de climat rapidement sans perdre sa stabilité d'emploi. Il accepte de travailler via un tiers (ABC) en sachant qu'il aura « moins le choix » (COL02). Le client cherche la flexibilité, sachant que cela a un coût. Chaque acteur concilie les besoins des deux autres parties.

En cas de litige (mission inappropriée, consultant qui veut changer, client au management problématique), les acteurs jouent de leurs relations, selon les personnalités, les approches et les buts

¹⁶ Le plus récurrent est le *Scope of Work* ou *Statement of Work* similaires à une description de poste, le document intègre le matériel à délivrer. Il peut y avoir aussi des *Non Disclosure Agreements (NDA)*, *Framework Agreements*...

de chacun. La résolution peut prendre des mois, soit le consultant change de mission, soit ils arrêtent la collaboration client-intermédiaire. « L'issue dépendra de la réaction du client » selon le management d'ABC qui positionne la ressource comme enjeu central du triangle. « Le moteur pour avoir des climats favorables, c'est le bien-être du collaborateur » (LMI22).

En conclusion, les trois protagonistes sont donc bien en semi-autonomie dans leurs écosystèmes. Ils sont respectivement des entités juridiques propres. Ils font le choix de travailler ou pas ensemble, en adéquation avec les objectifs de chaque entité et de chaque représentant. Les éléments formels, les contrats consolident cette indépendance juridique et confère à la relation des droits et obligations. Les relations interpersonnelles restent l'élément de coordination pour atteindre les objectifs de chaque partie et soulever des litiges éventuels.

De plus, en positionnant le bien-être du (son) collaborateur au centre de l'équilibre, ABC s'inscrirait dans un partenariat (cf. Lorquet & al., 2017, p.14) ? Cet argument appelle la convention **individualisante** — en s'adaptant autant que possible à la ressource dans un cadre formel — et la convention **valorielle** — en définissant une valeur, une mission pour l'ensemble du système.

6.3. Création de valeur

En répondant aux besoins et attentes des deux autres acteurs, l'acteur crée de la valeur. « Avec la formation, le consultant augmente sa valeur intrinsèque et répond à un objectif stratégique ; de l'entreprise et/ou de l'intermédiaire » (LMI21). Et inversement, la collaboration de deux entités profite à la troisième. Par la co-construction, la valeur est mutualisée : garder un collaborateur formé plus longtemps, être renouvelé sur la mission, réussir ses objectifs pour monter en gamme et prétendre à d'autres missions, etc. La valeur ajoutée au système, par chaque individu, contribue à pérenniser les relations interpersonnelles et l'interdépendance développée précédemment.

Dans d'autres situations, cette création de valeur et l'intégration des buts nécessitent une coordination (un contrôle ?) pour aligner les efforts. Le CEO d'ABC « recadre les clients en cas de dérapage » (LMI12). Selon CL34, en cas de litige, « ça dépend de qui prendra le *lead* ».

En résumé, nous constatons que les acteurs de notre étude créent de la valeur individuelle et commune.

6.4. Mécanismes de l'écosystème : conclusion

Les mécanismes de l'écosystème observés par Meijerink et Keegan (2019) dans la *gig economy* sont également présents dans notre cas d'étude. Grâce à l'autonomie des individus et leurs relations, les acteurs maintiennent l'équilibre en alignant leurs objectifs via les échanges multilatéraux pour créer de la valeur mutualisée via la co-construction.

Les entités sont actives et impliquées. Elles implémentent, reçoivent et sont elles-mêmes l'objet de pratiques RH, à tour de rôle. Chaque pôle définit et planifie ses besoins au regard de ses objectifs et moyens. Chacun sélectionne les autres selon ses propres critères. Ensuite, chacun se forme, s'adapte et partage pour développer et créer de la valeur en co-construction. Quatrièmement, ils évaluent, officiellement ou pas, les deux autres acteurs : la revue annuelle, la liste noire, l'enquête de satisfaction, le sondage annuel, la réputation, la popularité... Enfin, le gain obtenu est propre à chacun, selon ses objectifs initiaux.

D'ailleurs, le paradoxe soulevé par les Meijerink et Keegan (2019), pratiques RH en l'absence de relation de travail, est présent aussi dans notre cas d'étude pour les trois relations en place.

VII. SYNTHÈSE CONVENTIONS x ÉCOSYTÈME

L'analyse des données, à travers les variables RH et les éléments de contingences internes et externes de la théorie des conventions de Pichault et Nizet (2013), démontre une **hybridation** des pratiques RH entre la société-intermédiaire et les consultants, dominée par la convention individualisante.

Les mêmes données, observées sous le prisme de l'écosystème, ont mis en lumière le rôle des relations humaines. Les individus (niveau micro) supportent l'équilibre des enjeux mutuels (meso) dans un environnement multiorganisationnel (niveau macro). Cette perspective macro incite à considérer les éléments micro de la GRH : l'individu. La place, le rôle et les objectifs de chacun interfèrent sur l'organisation et sur l'écosystème. Et inversement.

Les mécanismes de l'écosystème supportent les pratiques RH internes et externes des trois acteurs, observées simultanément. Des jeux de pouvoir, les processus, la gestion du changement, les mécanismes de coordination, etc. observés sous cette perspective ont mis en exergue des **similarités** avec les conventions RH précédemment soulevées. L'interdépendance accentue le poids des relations humaines, le rôle de l'autonomie de chaque acteur et sa volonté de créer de la (co)valeur.

Discutons maintenant de l'ensemble des résultats au regard de notre questionnement initial et de notre revue de littérature.

Comment une société-intermédiaire pratique-t-elle sa gestion des ressources humaines dans une relation d'emploi triangulaire ? La première partie de la question a été analysée à travers la théorie des conventions de Pichault et Nizet (2013). Explorée dans le travail de Meijerink et Keegan (2019) au sujet de la *gig economy*, la perspective de l'écosystème a permis de considérer les trois acteurs du triangle, simultanément. Si la présence de ces mécanismes se confirme, quel en est l'impact sur ladite GRH de l'intermédiaire ? Ce chapitre confronte le cadre théorique posé lors de la revue de littérature (chapitre 2) au matériel empirique collecté et analysé (chapitre 4).

Cadre théorique

La théorie met en exergue le rôle (important) des échanges sociaux dans les pratiques RH. La revue de littérature soulève aussi l'influence de l'environnement organisationnel des intermédiaires du travail, de la confiance et des liens d'attachements. Les « bonnes relations » impactent la perception du sujet exposée à la pratique RH. Selon Meijerink et Keegan (2019), les acteurs du triangle de la *gig economy* jouent tour à tour ce rôle. Chaque acteur, individuellement, serait-il concerné par ces « bonnes relations » qui conditionnent l'équilibre ? Le concept de création de valeur prend tout son sens : chaque partie gagne plus à coopérer (Coyle-Shapiro & al., 2008).

Résultat empirique

L'analyse des données nous conduit à conclure que la Gestion des Ressources Humaines de notre cas d'étude est majoritairement **individualisante**, en hybridation par superposition par des pratiques **discrétionnaires, valorielles et objectivantes**. Pour la structure interne, entre la société et ses consultants, la convention individualisante est liée principalement à la spécificité de l'opérateur (qualifié et rare sur le marché). La convention valorielle est alimentée par les mécanismes de socialisation, par l'adhésion à la mission (et culture) d'entreprise à vivre et à transmettre.

Les mécanismes de l'écosystème sont présents dans notre cas d'étude. Ils s'expriment autour et par chaque membre. Les acteurs sont des individus en interrelation, autonomes et interdépendants créant de la valeur mutualisée. Les préceptes de fonctionnement d'un écosystème supportent les échanges sociaux entre chaque individu impliqué. Cette analyse révèle des similitudes avec les pratiques RH observées en interne (sélection, évaluation...). La convention **individualisante** prédomine les échanges, les conventions **discrétionnaires, valorielles et objectivantes** sont exprimées également.

Les processus

Dans la logique de la contingence, et particulièrement en regard aux **processus**, cette hybridation serait le résultat des jeux de pouvoir des acteurs, en tant qu'individu dans une structure multi-organisationnelle. Par exemple, les éléments **discrétionnaires** seraient inhérents à l'historique et la gestion de la société. Le fondateur dirige la (sa) société depuis sa création en 1993. Depuis, le secteur a évolué, les rôles hiérarchiques se sont brouillés, aplatis. Les collaborateurs qualifiés ont influencé la GRH vers des pratiques plus **individualisantes** — ayant force de négociation puisqu'ils sont fortement sollicités et à la recherche d'autonomie. Les pratiques **valorielles** seraient conséquentes à la création du poste de manager, à qui la direction (de l'époque ?) a délégué la fonction RH. Ces managers sont sélectionnés entre pairs selon leur adhésion aux valeurs et à l'esprit d'entreprise.

D'un autre côté, en considérant les acteurs simultanément, le modèle **individualisant** prédomine également, avec des traces **discrétionnaires et objectivantes**. Pour ces processus liés à l'écosystème, les jeux d'influence, d'interprétations sont plus complexes à isoler. L'individu et ses relations demeurent le dénominateur commun. D'après les données recueillies, les pratiques discrétionnaires relevées seraient issues de pratiques en interne, comme des indices, des habitudes. Il pourrait aussi s'agir du besoin de contrôle, de coordination ou d'alignement des efforts des acteurs de l'écosystème pour créer cette valeur. D'ailleurs, dans les systèmes dont le client semble avoir des pratiques plus **objectivantes**, ces pratiques **discrétionnaires** n'ont pas été soulevées. La taille et le

modèle organisationnel de l'entreprise-cliente ont été les éléments les plus distinctifs dans nos analyses.

Enfin, le rôle du meneur de l'écosystème n'étant pas formalisé ni officialisé (et *a priori* tacite), il serait pris par défaut par l'un ou l'autre, client ou intermédiaire ou consultant, selon sa stratégie ou ses objectifs personnels. Nous laissons de futures recherches le soin d'explorer ce leadership dans d'autres cas d'écosystèmes. Quels sont les processus ? Quels sont les facteurs influençant la prise de leadership ?

Coexistence et sens

La coexistence des pratiques RH, tant en interne que dans les écosystèmes en place, ne semble pas créer de tensions vives, ou du moins sont-elles mesurées ? Les incohérences (non-alignement des pratiques) sont-elles vécues comme telles ? En interne, les buts de mission et les buts de système sont intégrés. La standardisation des valeurs sert à la standardisation des résultats et vice versa. Les mécanismes de socialisation sont très présents. En externe, les pratiques effectives seraient **individualisantes** par force de négociation des collaborateurs et l'état du marché.

Nonobstant les hybridations des pratiques RH, aucun des consultants interrogés ne relève les différences de traitement ni le besoin de voir les pratiques s'aligner entre elles. Une étude approfondie (quantitative ?) pourrait soulever les éléments (contenu et processus) de réponse à cette construction de sens.

Efficacité et limites

En considérant l'ensemble des acteurs dans une approche macro des pratiques HR, les enjeux et les mécanismes de coordination se sont révélés au niveau micro (avec l'individu unique, de ses objectifs et sa perception de l'environnement). En revanche, ces analyses et implications ne sont pas transposables ou généralisables à l'ensemble du secteur ni à tous les intermédiaires du marché (à l'instar d'un écosystème arrêté). Nos observations sont issues d'un cas d'étude, dans une démarche exploratoire. La théorie de la contingence invite d'ailleurs à ne pas faire de généralités mécaniques. Cependant, notre démarche confirme la richesse qu'apportent les lectures transversales préconisées par la théorie de la contingence, tant verticale (niveau macro/meso/micro) qu'horizontale (les changements dans le temps).

Les processus se (re)marquent dans le temps qui passe. Le cadre de ce travail de fin d'études nous a limité la possibilité d'étudier les propos à différents instants. Certaines questions demeurent ouvertes. Réitérer ces entretiens, ces personnes, de nouveaux acteurs, issus du même environnement multiorganisationnel dans un temps futur, pourrait infirmer ou confirmer quelques hypothèses.

CHAPITRE 6 : CONCLUSIONS

Résumé succinct

L'étude des ressources humaines est traditionnellement liée à la relation d'emploi entre un employé et un employeur. Dans le secteur de la consultance IT, le collaborateur preste au quotidien pour le client. La relation binaire devient triangulaire, alors que le travailleur reste typique. Comment s'expriment les pratiques RH avec l'omniprésence du client ? Nous combinons la théorie des conventions de Pichault et Nizet (2013) à la perspective de l'écosystème exploitée par Meijerink et Keegan (2019) dans la *gig economy*. La première théorie permet d'analyser des pratiques RH, la seconde considère l'ensemble des acteurs simultanément.

Les données de cette étude qualitative de quinze entretiens semi-directifs ont donné les premières pistes de réponses à nos questions. Dans notre cas d'étude, les pratiques RH de la société de consultance couvrent différentes conventions (individualisante, discrétionnaire et valorielle). Nous avons également confirmé la présence des mécanismes de l'écosystème. Ce niveau macro met en lumière les éléments du niveau micro. L'enjeu même de ces équilibres repose sur les individus en relation. Enfin, les données ont révélé un alignement des pratiques RH internes avec les pratiques RH dans ces écosystèmes, par les trois acteurs.

Implications théoriques

Notre sujet d'étude concerne un travailleur typique, en relation de travail atypique : la relation d'emploi triangulaire dans la consultance IT. Les théories penchent sur la prédominance du modèle individualisant pour ce genre de profils de travailleurs. Semi-autonomes, les acteurs des trois entités entrent en relations interdépendantes et créent de la valeur mutualisée. L'écosystème est donc présent dans le secteur de la consultance à l'instar de la *gig economy*.

D'ailleurs, nous appuyons l'hypothèse de Meijerink et Keegan (2019) qui suspectent l'hybridation de pratiques RH dans les écosystèmes dont l'objectif est de créer de la valeur pour tous. Nous ne pouvons juste pas confirmer ou infirmer l'hypothèse des auteurs que ces pratiques varient selon le destinataire de la valeur créée. Nous avons également contribué à étudier le travailleur typique, défini différemment selon les auteurs et donc sujet à interprétations.

Enfin, nous pouvons aussi compléter les réflexions de Pichault et Naedenoen (2021) qui invitent « à repenser le positionnement stratégique de la fonction RH (Ulrich, 1997) dans le cadre d'un écosystème élargi (Meijerink & Keegan, 2019) qui examinerait les nouveaux modes coopération à créer aussi bien en interne (...) qu'à l'extérieur de l'organisation » (p.393).

Recommandations managériales

En regard à la revue de littérature et fidèle à notre approche managériale, nous proposons ici des pistes à l'attention de l'équipe de management d'ABC, notre cas d'étude, et plus spécifiquement à son CEO. Ces recommandations sont de l'ordre de la suggestion, et non de la solution. Nous invitons le lecteur - et notamment le manager impliqué dans une société-intermédiaire - à les considérer selon son contexte.

Analysons les risques. ABC est à maturité dans son cycle de vie, elle s'expose à un risque de déclin, tout comme si le CEO ne pouvait plus assurer ses fonctions. La difficulté au changement se marque aussi par les pratiques **discrétionnaires**, par les habitudes de travail (par tradition ?) et par le peu de délégation vers les directeurs, managers et *officers*.

Il serait opportun de travailler et développer une capacité de résilience. Premièrement, pour l'organisation interne. ABC recrute peu de profils en dehors des Jeunes Talents. Actuellement, les recrutements de Juniors, Mediors ou Seniors seraient l'exception de la règle. En recrutant plus fréquemment des profils non JT, ABC pourrait s'enrichir de pratiques nouvelles (de *best practices*, *new ways of working*...) et dynamiser les habitudes managériales. Considérer des profils plus expérimentés,

en lieu et place à certains postes pourvus à des JT, réduirait le taux de rotation (et les coûts). Ces collaborateurs non-JT ont déjà expérimenté la fonction, les changements de mission, et possèdent un CV un peu plus riche (*a priori*) que celui des jeunes diplômés. La vague de recrutement pourrait par conséquent être moins dans l'effet de masse et plus dans le qualitatif (donc individualisant). Une arrivée pour un départ, par le même niveau d'expérience (JT par un JT, un Junior par un Junior...). Les procédures de sélection et de recrutement seraient moins conséquentes et donc plus fines, ciblées. En réduisant le volume des profils Jeunes Talents par l'intégration de profils plus expérimentés, ABC réduirait les pratiques **objectivantes**. De plus, cette gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC) s'intègre dans la convention **individualisante**. En conclusion, le panel des conventions auquel un collaborateur est exposé en interne se réduirait.

Deuxièmement, ABC gagne à travailler sur sa capacité au changement au regard de son environnement et de ses écosystèmes. Le collaborateur est (très) exposé aux pratiques RH des managers de ligne, envers lui-même et envers les collaborateurs du client. En alignant ses pratiques internes vers plus d'**individualisant**, la dichotomie des pratiques d'ABC sera moindre pour le collaborateur. En accord sur les deux organisations, le consultant témoignera plus d'engagement (*commitment*) et donc, plus de valeur pour tout le système (Fontinha & Chambel, 2010).

Au-delà d'aligner les panels des pratiques avec celles vécues (perçues) chez le client, ABC devrait aussi travailler sur les échanges sociaux. ABC pourrait par exemple, étendre les mécanismes de socialisation internes aux acteurs des clients, partager et communiquer leurs valeurs et leur culture d'entreprise de l'excellence. En apportant des pratiques **valorielles** dans ces échanges sociaux, ABC pourrait également réduire les incohérences entre les pratiques et donner une mission commune aux acteurs. Dès lors, il se positionnerait en leader de l'écosystème et favoriserait le gain de valeur pour chaque entité.

Enfin, ABC, son CEO, ses directeurs, ses managers et ses collaborateurs ont les outils, la structure et les ressources pour développer cette résilience au changement. Ils peuvent exploiter le sondage annuel pour aligner leurs visions. La socialisation facilite le changement et l'adhésion à la (nouvelle) stratégie tout en gagnant en transparence. Ensuite, en termes de structure, le CEO serait le sponsor de ce changement et les managers de ligne les relais et facteurs de réussite. La culture d'entreprise est forte et les formations (à de nouvelles compétences) peuvent se mettre rapidement en place. En exploitant ses forces (*strengths*) pour contrer ses faiblesses (*weakness*), ABC s'inscrirait justement dans une stratégie à long terme, ce qui correspond de surcroît à leurs valeurs.

Limites et perspectives pour les recherches futures

Les entretiens avec les clients ont révélé le poids du *Total Workforce Management* dans les réflexions, choix et pratiques. Les propos récoltés sur l'intégration, la sélection et la formation se sont avérés particulièrement complexes. Approfondir cette stratégie et son impact sur l'écosystème (et ses acteurs) serait une source d'éléments pour affiner les cohérences et incohérences des pratiques (en analysant leurs propres pratiques internes par exemple). Une dernière limite de notre travail concerne la multiplicité des écosystèmes. Un acteur se comporterait différemment selon ses échanges dans d'autres systèmes ? Explorer cette multitude d'expériences interreliées pourrait isoler de nouveaux éléments d'influence (en analysant les échanges de ces clients avec d'autres intermédiaires). Comment s'exprimeraient les mécanismes de l'écosystème avec le client (ou le consultant) comme leader et garant de la création de valeur ?

Au regard de l'absence formelle d'un département ou d'une fonction RH chez ABC, nous invitons le corps académique à explorer et étudier la fonction RH (Ulrich, 1997 ; Pichault, 2014) dans la relation d'emploi triangulaire, d'un travailleur typique ou non. Quels rôles et quelle structure prend-elle ?

Notre démarche exploratoire n'a pas la prétention de chercher la vérité scientifique, mais de donner des pistes de réflexion. Dans notre cas, nous espérons avoir répondu à quelques questions pour explorer ce sujet riche d'enseignements : la relation d'emploi triangulaire dans la consultance IT.

BIBLIOGRAPHIE ET RÉFÉRENCES

Articles

- Autor, D.H. (2009). Studies of labor market intermediation: Introduction. In D. Autor (Ed.), *Studies of labor market intermediation* (pp. 1–26). Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Baruch, Y., & Rousseau, D. M. (2019). Integrating psychological contracts and ecosystems in career studies and management. *Academy of Management Annals*, 13(1), 84-111.
<https://journals.aom.org/doi/10.5465/annals.2016.0103>
- Benoit, S., Baker, T. L., Bolton, R. N., Gruber, T., & Kandampully, J. (2017). A triadic framework for collaborative consumption (CC): Motives, activities and resources & capabilities of actors. *Journal of Business Research*, 79, 219-227.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.05.004>
- 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.
<https://doi.org/10.1080/19416520.2013.774213>
- Bos-Nehles, A. C., & Meijerink, J. G. (2018). HRM implementation by multiple HRM actors: A social exchange perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(22), 3068-3092. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1443958>
- Burke, C. M., & Morley, M. J. (2016). On temporary organizations: A review, synthesis and research agenda. *Human relations*, 69(6), 1235-1258. <https://doi.org/10.1177/0018726715610809>
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1994). Mechanistic and Organic Systems of Management. In *The Management of Innovation*. Oxford University Press.
<https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780198288787.003.0006>
- Cappelli, P., & Keller, J. R. (2013). Classifying work in the new economy. *Academy of Management Review*, 38(4), 575-596. <https://doi.org/10.5465/amr.2011.0302>
- Chambel, M. J., & Castanheira, F. (2012). Training of temporary workers and the social exchange process. *Journal of Managerial Psychology*, 27(2), 191–209.
<https://doi.org/10.1108/02683941211199563>
- Coyle-Shapiro, J. A. M., Morrow, P. C., & Kessler, I. (2006). Serving two organizations: Exploring the employment relationship of contracted employees. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, the University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 45(4), 561-583.
<https://doi.org/10.1002/hrm.20132>
- Davidov, G. (2004). Joint Employer Status in Triangular Employment Relationships. *British Journal of Industrial Relations*, 42(4), 727–746. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8543.2004.00338.x>
- Davio, E. (2000). Anonymat et autonomie identitaire sur Internet. In Anonymat et autonomie identitaire sur Internet. Académia Bruylant. <http://www.crid.be/pdf/public/4709.pdf>
- Dhifallah, S., Chanal, V., & Defélix, C. (2008). Quelle gestion des ressources humaines dans les organisations ambidextres?. *Revue française de gestion*, (7), 161-175.
<https://doi.org/10.3166/rfg.187.161-175>

- Dong, J., & Ibrahim, R. (2020). Managing Supply in the On-Demand Economy: Flexible Workers, Full-Time Employees, or Both?. *Operations Research*, 68(4), 1238-1264. <https://doi.org/10.1287/opre.2019.1916>
- Donnelly, R., & Hughes, E. (2022). The HR ecosystem framework: Examining strategic HRM tensions in knowledge-intensive organizations with boundary-crossing professionals. *Human Resource Management*. <https://doi.org/10.1002/hrm.22115>
- Fleming, P. (2017). The human capital hoax: Work, debt and insecurity in the era of Uberization. *Organization Studies*, 38(5), 691-709. <https://doi.org/10.1177/0170840616686129>
- Galière, S. (2018). De l'économie collaborative à « l'ubérisation » du travail : les plateformes numériques comme outils de gestion des ressources humaines. *@GRH*, (2), 37-56. <https://doi.org/10.3917/grh.182.0037>
- Gilbert, P. (2021). L'individu en GRH : apport de la psychologie. Dans R. Beaujolin & E. Oiry, *Les Grands Courants en Gestion des Ressources*. Éditions EMS.
- Jacobides, M. G., Cennamo, C., & Gawer, A. (2018). Towards a theory of ecosystems. *Strategic management journal*, 39(8), 2255-2276. <https://doi.org/10.1002/smj.2904>
- Kalleberg, A. L. (2001). Organizing Flexibility: the Flexible Firm in a New Century. *British journal of industrial relations*, 39(4), 479-504. <https://doi.org/10.1111/1467-8543.00211>
- 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*. <https://doi.org/10.1002/hrm.22120>
- Keller, B., & Seifert, H. (2013). Atypical employment in Germany. Forms, development, patterns1. *Transfer: European review of labour and research*, 19(4), 457-474. <https://doi.org/10.1177/1024258913501757>
- Kock, H., Wallo, A., Nilsson, B., & Höglund, C. (2012). Outsourcing HR services : the role of human resource intermediaries. *European journal of training and development*. <https://doi.org/10.1108/03090591211263512>
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development. *Academy of Management Review*, 24(1), 31-48. <https://doi.org/10.2307/259035>
- 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. <https://doi.org/10.1177/0959680117740425>
- Marsden, D. (2004). The 'Network Economy' and Models of the Employment Contract. *British Journal of Industrial Relations*, 42(4), 659-684. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8543.2004.00335.x>
- Martini, M., Cavenago, D., & Marafioti, E. (2021). Enhancing the employability of temporary agency workers: The interplay between agency support and client company investments. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(11), 2353-2381. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1579750>
- 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. <https://doi.org/10.1108/JMP-07-2018-0277>
- Meyer, & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *The American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363. <https://doi.org/10.1086/226550>

- Neysen, N., Wautelet, Y., & Achbany, Y. (2007). Intermédiation électronique et délégation de fonctions : comment dépasser l'hypothèse de réintermédiation ? Une étude exploratoire de trois cas. [Working Paper] In *XVI^e Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS), Montréal, June* (pp. 7-9).
- Pettigrew, A. M. (1985). Contextualist research and the study of organizational change processes. *Research methods in information systems*, 1, 53-78. Retrieved from <https://ifipwg82.org/sites/ifipwg82.org/files/Pettigrew.pdf>
- 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/Industrial Relations*, 73(1), 11–38. <https://doi.org/10.7202/1044425ar>
- Pichault, F. & McKeown, T. (2019). Autonomy at work in the gig economy: analysing work status, work content and working conditions of independent professionals. *New Technology, Work and Employment*, 34(1), 59-72. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12132>
- 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). Gestion des Ressources Humaines externes. Entre laisser-faire et soutien. Dans R. Beaujolin & E. Oiry, *Les Grands Courants en Gestion des Ressources*. Éditions EMS.
- Pichault, F., & Schoenaers, F. (2003). HRM practices in a process of organisational change: A contextualist perspective. *Applied Psychology*, 52(1), 120-143. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00127>
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard business review*, 86(1), 78–137.
- Schmidt, G. (2021). Gestion stratégique des Ressources Humaines. Pensées et impensés. Entre laisser-faire et soutien. Dans R. Beaujolin & E. Oiry, *Les Grands Courants en Gestion des Ressources*. Éditions EMS.
- Schütz, G. (2014). Tirer son épingle du jeu dans une relation d'emploi triangulaire. Le cas des hôtesse d'accueil prestataires. *Revue française de sociologie*, 1(1), 73-100. <https://doi.org/10.3917/rfs.551.0073>
- Snell, S. A., & Morris, S. S. (2021). Time for realignment: The HR ecosystem. *Academy of Management Perspectives*, 35(2), 219-236. <https://doi.org/10.5465/amp.2018.0069>
- Sobczak, A., Rorive Feytmans, B., & Havard, C. (2008). Comment réguler les relations triangulaires de travail?. La RSE face au droit dans le travail intérimaire et les centres d'appels. *Travail et emploi*, (114), 21-31. <https://doi.org/10.4000/travailemploi.3986>
- Stam, E. (2015). Entrepreneurial Ecosystems and Regional Policy: a Sympathetic Critique. *European Planning Studies*, 23(9), 1759-1769. <https://doi.org/10.1080/09654313.2015.1061484>
- Sulbout, J., Pichault, F., Jemine, G., & Naedenoen, F. (2021). Are skilled contingent workers neglected? Evidence from a cross-sector multiple case study on organizational career management practices. *European Management Journal*, 40(3), 429–440. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.07.005>
- Teece, D. J. (2014). Business Ecosystems. In M. Augier & D. J. Teece (Eds.), *The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management*. Palgrave Macmillan Limited.
- Tufan, P., & Wendt, H. (2020). Organizational identification as a mediator for the effects of psychological contract breaches on organizational citizenship behavior: Insights from the

perspective of ethnic minority employees. *European Management Journal*, 38(1), 179-190.
<https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.07.001>

Wears, & Fisher, S. L. (2012). Who is an Employer in the Triangular Employment Relationship? Sorting Through the Definitional Confusion. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 24(3), 159–176. <https://doi.org/10.1007/s10672-012-9189-3>

Zelinschi, D., Levant, Y., & Berland, N. (2013). Les motivations au découplage : l'exemple de l'introduction de l'IFRS 8. *Finance Contrôle Stratégie: FCS*, 16-1.
<https://doi.org/10.4000/fcs.1274>

Ouvrages

Beaujolin-Bellet, & Oiry, E. (2021). Les grands courants en gestion des ressources humaines. Editions EMS.

Dumez. (2011). Faire une revue de littérature : pourquoi et comment ? Le Libellio d'AEGIS, 7(2 - Été), 15–27.

Giannelloni, J. L., & Vernet, E., (2015). *Etudes de marché*. Vuibert.

Keller, K. L., & Kotler, P. (2006). *Marketing management*. (12^e éd.). Pearson Education.

Mintzberg, H. (1979). *The structure of organizations: A synthesis of the research*. Prentice-Hall.

Pichault, F., & Nizet, J. (2013). *Pratiques de gestion des ressources humaines. Conventions, contextes et jeux d'acteurs (Les) : Conventions, contextes et jeux d'acteurs* (2^e éd.). Points Économie.

Rousseau, D. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Sage publications.

Younger, J., & Smallwood, N. (2016). *Agile talent: How to source and manage outside experts*. Harvard Business Review Press.

Zimmermann, N. (2011). *Ce que travailler veut dire. Une sociologie des capacités et des parcours professionnels*, Économica, coll. « Etudes Sociologiques ».

Rapports et conférences

Florin L., Naedenoen F., & Pichault F. (2018) *Vers des formes innovantes et durables de sécurisation des parcours professionnels flexibles*. Rapport sur le parcours des travailleurs autonomes. Commandité par Arrêté Ministériel le 12 décembre 2016. Non publié. Version finale transmise par Frédéric Naedenoen le 3 mars 2021.

Florin L., Naedenoen F., & Pichault F. (2020) *Le Total Workforce Management en Belgique*. Non publié. Version du 10 juillet 2020 transmise par Frédéric Naedenoen le 3 mars 2021.

Fontinha, R., & Chambel, M. J. (2010). Human resource attributions and commitment of highly skilled outsourcing workers: psychological contract fulfillment as a mediator. In *Conference of the Scientific Committee on Work Organization and Psychosocial Factors (WOPS) of the International Commission on Occupational Health (ICOH)*.

L'Organisation de coopération et de développement économiques OCDE (2004), *Compétences et emploi dans le domaine des TIC*. Perspectives des technologies de l'information de l'OCDE. Chapitre 6.

Vander Sijpe F., Pichault, F., Naedenoen, F., & Florin, L. (2017). *Focus Report : Evolution des formes atypiques d'emploi en Belgique*. Securex.

Vander Sijpe F., Pichault, F., Naedenoen, F., & Florin, L. (2019). *Vers le Total Workforce Management. Une analyse qualitative du rôle des intermédiaires sur le marché du travail*. Securex.

Vander Sijpe F. (2021). *Chiffres Clés Rotation du Personnel en 2020*. Securex.

Références internet

Choose My Company (2022, juin). Certification et classement de sociétés.
<https://choosemycompany.com/en/>

Banque Nationale de Belgique (2022, juillet). Centrale des bilans pour la consultation publique des comptes annuels. <https://consult.cbso.nbb.be/>

Cevora (2022, juillet) Article du 3 février 2022 « Chiffre recherche contexte : (seulement) 5 % de rotation sur le marché du travail belge ». <https://www.cevora.be/fr/blog/22-02-04-chiffre-recherche-contexte-frank-vander-sijpe>

Federgon, Fédération des opérateurs privés du marché du travail et des prestataires de services RH (2021, mars et août). <https://federgon.be/fr/la-federation/>

Gartner (2021, octobre). <https://www.gartner.com/en>

Hofstede Insights (2022, juillet) La culture nationale belge. <https://www.hofstede-insights.com/country/belgium/>

Le Moniteur Belge en ligne (E-Justice) (2021, octobre à 2022, août)

- Loi sur le travail temporaire, le travail intérimaire et la mise de travailleurs à la disposition d'utilisateurs : <http://www.ejustice.just.fgov.be/eli/loi/1987/07/24/1987012597/justel>

- Loi relative aux contrats de travail :

<https://www.ejustice.just.fgov.be/eli/loi/1978/07/03/1978070303/justel>

Securex, (2022, avril) <https://www.securex.be/fr>

Service Public Fédéral, : emploi, travail, concertation sociale. (2022, mai à août)

- <https://emploi.belgique.be/fr/themes/contrats-de-travail/travail-interiminaire>

- <https://emploi.belgique.be/fr/themes/travail-faisable-et-maniabile/investir-dans-la-formation>

StatBel (2021, juillet) La Belgique en chiffres. <https://statbel.fgov.be/fr/nouvelles/chiffres-en-image-les-specialistes-des-tic-sur-le-marche-belge-du-travail>

Mémoires, thèses universitaires et cours ex cathedra

Bollinne, N. (2020). *L'effet du niveau d'expertise des collaborateurs externes sur l'autonomie obtenue et le contrôle exercé par les entreprises clientes*. [Unpublished master's thesis]. Université de Liège, Liège, Belgique.

Crutzen, N., & Chanteux, A., (2022), *Séminaire de contrôle de gestion et stratégie d'entreprise*. Cours du Master en Sciences de Gestion Horaire Décalé, bloc 2. HEC Liège, Université de Liège, Belgique.

Naedenoen, F. (2020). *Gestion des Ressources Humaines*. Cours du Master en Sciences de Gestion Horaire Décalé, bloc 1. HEC Liège, Université de Liège, Belgique.

Pietquin J., (2021) *Principes de finance et d'assurance*, Cours du Master en Sciences de Gestion Horaire Décalé, bloc 2. HEC Liège, Université de Liège, Belgique.

Quenneville, N. (2007). *La théorie de l'échange social pour expliquer le rôle des pratiques de gestion des ressources humaines et des valeurs organisationnelles dans les comportements de mobilisation des employés*. [Thèse de doctorat] Université du Québec, Montréal, Canada.

Compléments bibliographiques

American Psychological Association. (2019). *Publication manual of the American Psychological Association, (2020)* (p. 428). American Psychological Association.
<https://doi.org/10.1037/0000165-000>

Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise*. Cambridge, MA, itd: Massachusetts Institute of Technology Press.

Gautié, J., & Schmitt, J. (Eds.). (2010). *Low-Wage Work in the Wealthy World*. Russell Sage Foundation.
<http://www.jstor.org/stable/10.7758/9781610446303>

Leighton P., Syrett M., Hecker R., & Holland P. (2007). *Out of the Shadows: Managing Self-employed, Agency and Outsourced Workers*. Oxford : Butterworth-Heinemann.

Lisein, O. (2021). *Management des Organisations*. Cours du Master en Sciences de Gestion Horaire Décalé, bloc 1. HEC Liège, Université de Liège, Belgique.

Piedboeuf, V. (2021) *Gestion du changement*. Cours du Master en Sciences de Gestion Horaire Décalé, bloc 1. HEC Liège, Université de Liège, Belgique.

Samuelson, P. A., Nordhaus, W. D., Chaudhuri, S., & Education, M. H. (2010). *Macroeconomics*. Tata McGraw-Hill Education.

Scholarios, D., Van der Heijden, B. I., Van der Schoot, E., Bozionelos, N., Epitropaki, O., Jedrzejowicz, P., & Van der Heijde, C. M. (2008). Employability and the psychological contract in European ICT sector SMEs. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(6), 1035-1055. <https://doi.org/10.1080/09585190802051337>

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1. Correspondance entre les configurations organisationnelles et les conventions. Adapté de « Pratiques de gestion des ressources humaines. Conventions, contextes et jeux d'acteurs » 2 éd., par Pichault et Nizet, 2013, p.180	6
Tableau 2. Récapitulatif des éléments d'un travailleur typique	9
Tableau 3. Résumé de l'architecture RH. Adapté de « The Human Resource Architecture : Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development. Academy of Management Review, de Lepak et Snell, 1999, p.37	11
Tableau 4. Modèle pour l'analyse stratégique des décisions relatives au travail contingent. Adapté de « Who is an Employer in the Triangular Employment Relationship ? Sorting Through the Definitional Confusion », Employee Responsibilities and Rights Journal, de Wears et Fisher, 2012, p.171	11
Tableau 5. Récapitulatif des conventions attendues dans le cas de la consultance IT en Belgique francophone	34
Tableau 6. Récapitulatif des conventions attendues sur base des trois critères de différenciation	35
Tableau 7. Récapitulatif des pratiques RH relevées chez la société-intermédiaire et au sein de la clientèle. v = marquage, JT = Jeunes Talents, C = l'ensemble des consultants d'ABC	53
Tableau 8. Cohérence entre configurations organisationnelles et conventions de GRH chez ABC. Adapté du tableau de la localisation du pouvoir comme lien entre configurations organisationnelles et conventions de GRH, de « Pratiques de gestion des ressources humaines. Conventions, contextes et jeux d'acteurs » 2 éd., par Pichault et Nizet, 2013, p.180.....	56
Tableau 9. Mesures estimées d'éléments de la culture nationale belge, selon Hofstede Insights, juillet 2022.....	58
Tableau 10. Récapitulatif des pratiques RH observées chez ABC en regard des éléments de contingence	59

LISTE DES FIGURES

Figure 1. Modèle générique de triangulation des relations de travail. Reproduit de « Comment réguler les relations triangulaires de travail ? La RSE face au droit dans le travail intérimaire et les centres d'appels », par Sobczak et al., 2008, Travail et Emploi n° 114, p.22	2
Figure 2. Schéma récapitulatif de la relation d'emploi triangulaire.....	16
Figure 3. La relation d'emploi triangulaire. Cas de l'intérimaire. Adaptée « Comment réguler les relations triangulaires de travail ? La RSE face au droit dans le travail intérimaire et les centres d'appels », par Sobczak et al., 2008, Travail et Emploi n° 114, p.22	18
Figure 4. Schéma récapitulatif d'une fin de mission d'un consultant.....	22
Figure 5. Illustration de plusieurs écosystèmes	23
Figure 6. Influence des éléments micro, meso et macro sur les pratiques RH de l'écosystème. Adaptée de l'écosystème RH de « The HR ecosystem framework: Examining strategic HRM tensions in knowledge-intensive organizations with boundary-crossing professionals» de Donnelly et Hughes, 2022, Human Resource Management, p.4, et de «Framework on HRM and platform ecosystems in the gig economy», Meijerink et Keegan, 2019, Journal of managerial psychology, p.16	24
Figure 7. Organigramme de la société ABC, adapté pour intégrer les liens avec les managers	29
Figure 8. Influence des facteurs contextuels sur les conventions de GRH, Adaptée de « Pratiques de gestion des ressources humaines. Conventions, contextes et jeux d'acteurs » 2 éd., par Pichault et Nizet, 2013, p.186	54

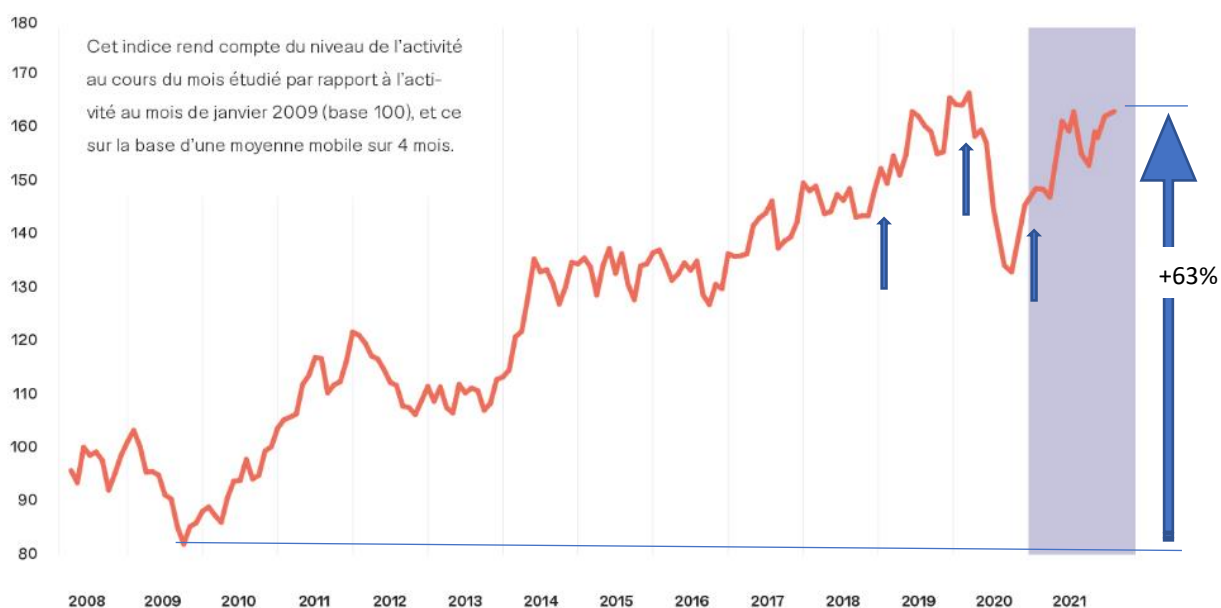
TABLE DES ANNEXES

1. Tableau et chiffres de Ferdergon, rapport 2021, le *projectsourcing*
2. Trois profils d'entreprises-clientes face à la gestion des ressources externes
3. Tableau et chiffres de Ferdergon, rapport 2022, l'intérim
4. Ensemble des éléments de contingence en regard de conventions
5. Questionnaires d'entretiens semi-directifs
6. Document de consentement pour l'utilisation des données à caractère personnel dans le cadre d'un travail de fin d'études, issu pour anonymiser les entretiens.
7. Version initiale de la grille d'analyse des données
8. Programme de formation des Jeunes Talents, septembre 2021
9. Enquête de satisfaction auprès des clients d'ABC, 2021
10. Fiche d'évaluation du collaborateur d'ABC
11. Récapitulatif des pratiques RH des clients d'ABC

ANNEXE 1

Tableau et chiffres de Federgon, rapport 2021 - le *projectsourcing* -

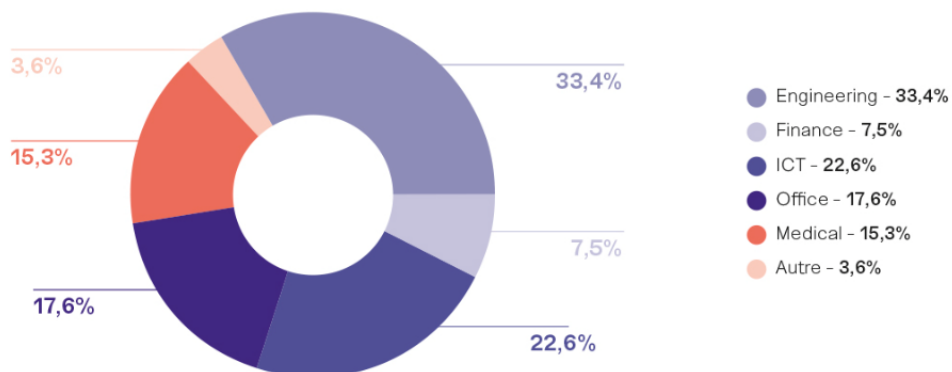
Indice projectsourcing



Indice Projectsourcing

Month	Index (jan 2009=100)
01-01-09	100,0
01-01-19	154,9
01-01-20	166,9
01-01-21	148,9
01-12-21	163,3

Ventilation des activités de projectsourcing



ANNEXE 2

Trois profils d'entreprises-clientes face à la gestion des ressources externes

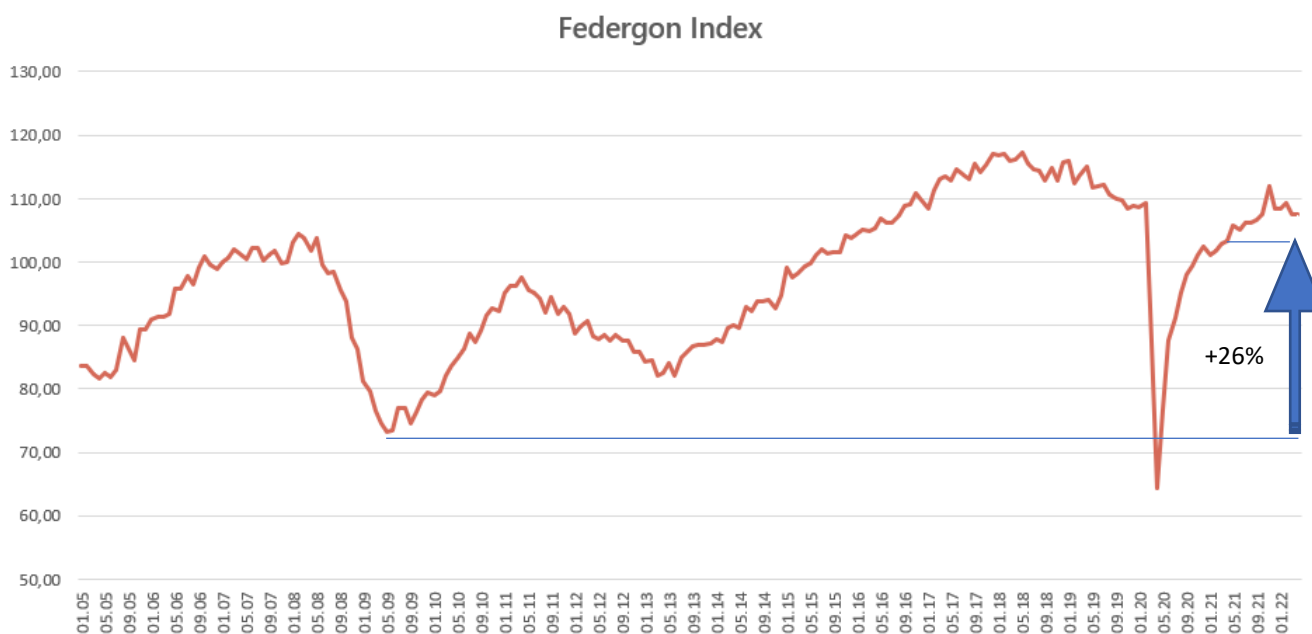
Les transactionnels (36%)	Les pragmatiques (29%)	Les dynamiques (35%)
Indifférenciation faible	Indifférenciation moyenne	Indifférenciation forte
Décentralisation	Centralisation moyenne	Centralisation
Partage des infrastructures : faible	Partage des infrastructures: moyen	Partage des infrastructures : fort
Socialisation faible	Socialisation moyenne	Socialisation forte
Formalisation assez forte	Formalisation faible	Formalisation assez forte
<i>Organizational Compliance</i> assez forte	<i>Organizational Compliance</i> faible	<i>Organizational Compliance</i> assez forte

Présenté au cours ex cathedra de Naedenoen, F. (2020). *Gestion des Ressources Humaines*.

Cours du Master en Sciences de Gestion Horaire Décalé, bloc 1. HEC Liège, Université de Liège, Belgique.

ANNEXE 3

Tableau et chiffres de Federgon, rapport 2022 - Intérim -



Indice Federgon

Month	Index (Jan 2007 = 100)
01-01-09	81,19
01-04-22	107,43

Cet indice rend compte du niveau de l'activité au cours du mois étudié par rapport au mois de janvier 2007 (base 100), en chiffres dessaisonnalisés.

Consulté en 2022 ; <https://federgon.be/fr/centre-de-connaissances/chiffres/>

ANNEXE 4

Ensemble des éléments de contingence en regard de conventions

			Les 5 conventions						
			discretionnaire	objectivante	individualisante	délibérative	valorielle		
Cohérence interne	Les 9 variables	Gestion des Effectifs	Entrées			v			
			Départs			v			
			Intégration et Culture			v			
	Développement		Évaluation			v			
			Formation			v			
			Mobilité			v			
	Aspects transactionnels		Rémunération	v					
			Temps de travail				v		
			Dialogue social	v					
	Cohérence externe: le contexte	Éléments internes	Organisation	Configuration entrepreneuriale	v				
Configuration mécaniste					v				
Configuration professionnelle							v		
Configuration missionnaire								v	
Configuration adhocratique						v			
Stratégie			Leadership des coûts		v				
			Différenciation	v		v		v	
			Flexibilité numérique		v				
			Flexibilité qualitative			v			
Éléments externes		Labor		Marché du travail: faible disponibilité			v		
				Marché du travail: forte disponibilité	v	v			
		Lois		Prégnance des lois : forte		v	v		
				Prégnance des lois : faible	v			v	
		Marché		Stable -> Routinisation		v		v	
				Instable -> Flexible	v		v		
				Hostile -> Centralisation du pouvoir	v	v			
				Complexe -> Engagement			v	v	v
		Culture		Fort distance face à l'autorité		v			
				Faible aversion au risque			v	v	
				Fort individualisme			v		
Faible masculinité (donc féminité)							v		

Adapté de « Pratiques de gestion des ressources humaines. Conventions, contextes et jeux d'acteurs (Les): Conventions, contextes et jeux d'acteurs » 2 éd., par Pichault et Nizet, 2013, p.219

ANNEXE 5

Questionnaires des entretiens semi-directifs, selon l'acteur interrogé

1. Société - intermédiaire / Représentant des Ressources humaines

Introduction

Présentation + explication du travail + garantie de pseudonymisation
Demande d'autorisation d'enregistrement de l'entretien à des fins de retranscription

Présentation

Pouvez-vous m'expliquer quelle est votre fonction et votre rôle chez ABC ? Depuis combien de temps êtes-vous dans cette entreprise ? Pouvez-vous me présenter brièvement votre entreprise ? Quelles sont les valeurs de travail chez ABC ?
Comment sont organisés les départements / quelle est sa structure ?

Vous arrive-t-il de travailler avec d'autres entreprises ?
Qui décide de quoi (degré d'autonomie)?
Quels sont vos projets à court-moyen-long terme pour les ressources humaines chez ABC ?

Entrées

Sous quel statut engagez-vous votre personnel (cadre, employé, ouvrier, CDI, CDD, indépendant/freelance, salarié de sous-traitant...) ?
Quel est le profil des travailleurs de votre entreprise ? (Diplômes, expériences)
Souffrez-vous d'une pénurie de main-d'œuvre ?

Quelle est votre stratégie en matière de recrutement ? Par qui a-t-elle été mise en place ?
À quels canaux de recrutement recourez-vous ? (linkedin, website, candidature spontanée, site de recherche d'emploi, ...) Qui assure le suivi ? Comment se passe l'entretien de sélection ? Est-ce la même procédure pour tous les profils ?

Quel est votre principal challenge par rapport au business/secteur IT ?

intégration / culture / Mobilité

Comment s'organise l'arrivée des nouveaux ? (cf. programme d'intégration des recrues) ?
Y a-t-il des promotions internes ?

Salaires

Comment la rémunération des travailleurs est-elle établie ? (Barème, salaire fixe/négocié, qualification, ancienneté, ...) Comment le package est-il (re)discuté/négocié ? (qui/fréquence/formalisme/...) ? (Variation au gré des missions ?)

Y a-t-il des avantages extra-légaux ? Plan cafétéria (package salarial à la carte)?
Quel est le régime de temps de travail de votre personnel ? Certains travailleurs font-ils des heures supplémentaires ? Comment ce temps est-il vérifiée ? (pointeuse, *timesheets*, clients...)

Evaluation

Comment évaluez-vous le travail de votre personnel (performance ou compétence) ? A quelle fréquence ? Qui définit les objectifs à atteindre ?
Comment sont rapportés les feedbacks de l'entreprise-cliente ?

Formations

Proposez-vous des formations à votre personnel ? Si oui, de quel type ? A quelle fréquence ? Sont-elles obligatoires ou volontaires ? Il y a-t-il un budget formation ?

Qui détermine les formations à suivre ?

Dialogue social (Qui sont les acteurs du dialogue social ?)

Y a-t-il des représentants syndicaux ? Si oui, comment travaillez-vous ensemble ? A quels sujets ? La réglementation sociale (les lois) a-t-elle une influence sur vos pratiques de GRH ?

Départs/turnover

Quel est le taux de turnover ? C'est pareil pour tous les services/départements/profils ?

Comment sont gérés les départs de l'entreprise et par qui ? (Licenciement, retraite, départ volontaire, ...) Préavis ?

NWoW (new ways of working)

Quelle est la politique au sujet du télétravail au sein de votre entreprise ?

Relation avec l'Entreprise-Client

Comment se passe la relation commerciale avec le Client ?

Selon vous, est-ce que la gestion RH de vos clients impacte les collaborateurs ? Si oui, quoi et en quoi ?

Y a-t-il des rencontres entre les 2 sociétés ? En présence du collaborateur ? (Fréquence, lieu, acteurs, raisons)

Dans quels domaines le Client intervient-il ? Quel est le partage des rôles pour chacun de ces domaines ? Que se passe-t-il en cas de litige ?

De quelle nature est la relation entretenue avec votre Client ? (formel/informel, jeu de pouvoir)

Relation avec les collaborateurs placés chez le Client

Comment se passe la relation avec les collaborateurs placés à l'extérieur ?

Fin

Un dernier point à aborder ?

Remerciements + demande de pouvoir le.s recontacter si nécessaire

Demande de noms/contacts pour un second échantillon (selon l'état d'avancement de l'échantillonnage)

2. L'employé / consultant à l'extérieur

Intro

Présentation + explication du travail + garantie de pseudonymisation

Demande d'autorisation d'enregistrement de l'entretien à des fins de retranscription

Présentation

Pouvez-vous m'expliquer quel est votre fonction et votre rôle ? Depuis combien de temps êtes-vous employé ABC ? Depuis combien de temps êtes-vous dans l'entreprise cliente ?

Pouvez-vous me présenter brièvement votre entreprise ? Quelles sont les valeurs de travail chez ABC ? Comment sont organisés les départements / quelle est sa structure ?

Entrées

Sous quel statut avez-vous été engagé ? (cadre, employé, ouvrier, CDI, CDD, ...) ?
Quel est votre profil ? Quel élément vous a distingué des autres candidats selon vous pour ce poste ? (Diplômes, expériences)
Comment avez-vous postulé ? Comment avez-vous été recruté ?
Qui ont été vos contacts ? Comment se passe l'entretien de sélection ? (tests techniques, psy)
Connaissez-vous des personnes qui ont eu un parcours de sélection différent ?

Intégration / culture / Mobilité

Comment se sont passés vos premiers jours ? (cf. programme d'intégration des recrues) ?
Y a-t-il des promotions internes ?

Salaires

Comment votre rémunération est-elle établie ? (Barème, salaire fixe/négocié, qualification, ancienneté, ...) Comment le package est-il (re)discuté/négocié ? (qui/fréquence/formalisme/...)?

Quel est votre temps de travail ?
Qui décide de votre organisation (planning des tâches/horaire)?
Prêtez-vous des heures supplémentaires ? Quel est le processus à ce sujet ?
Comment ce temps est-il vérifié ? (pointeuse, *timesheets*, supervision du client, récupération,...)

Evaluation

Comment votre travail est-il évalué ? (performance ou compétence) ?
A quelle fréquence et par qui ? Qui est chargé de définir les objectifs à atteindre ?
Comment sont rapportés les feedbacks éventuels vers votre employeur ou le client ?

Formations

Comment se passent les formations ?
Quel type (langue , techno, soft skills) ? À quelle fréquence ?
Sont-elles obligatoires ou sur base volontaire ?
Il y a-t-il un budget formation ? Qui détermine les formations à suivre ? (ABC/client)
A la suite de ces formations, réalisez-vous un feedback ? Si oui, comment ?
Est-ce pareil pour tous vos collègues ?

Dialogue social (selon les premiers questionnaires)

Y a-t-il des représentants syndicaux ? Si oui, comment travaillez-vous avec ? A quels sujets ?
Etes-vous syndiqué ? En cas de désaccord, utilisez-vous la délégation syndicale pour faire passer un message ou vous vous tournez vers le département RH d'ABC directement ?
Avez-vous recours à d'autres structures chargées de défendre vos intérêts / chargées de vous soutenir dans votre activité professionnelle?
Avez-vous accès à un dialogue social chez/avec le Client ?

Départs/turnover

Que se passe-t-il quand quelqu'un quitte votre employeur ABC ?
Pour quelles raisons les gens partent ?
Et vous, qu'est-ce qui vous plaît ? Qu'est-ce qui vous retient chez ABC ?

NWoW (new ways of working)

Quelle est la politique au sujet du télétravail au sein de ABC ? Quelle est celle du client ?
Qui décide de quoi entre ABC et le client ? Y a-t-il une hiérarchie de décisionnaires ?

Vous arrive-t-il de travailler sur des projets internes à ABC ?
Qu'est-ce que vous voudriez avoir en plus ou en moins chez ABC ?

Relation avec l'Entreprise-Cliente

Comment se passe la relation professionnelle chez/avec le Client ?
Sur quels domaines est-ce qu'il intervient ? Que se passe-t-il en cas de litige ?
Envers quelle entreprise ressentez-vous le plus d'appartenance (ABC/client) ? Pourquoi ?
Ça a toujours été comme ça ?

Relation avec l'employeur ABC

Comment se passe la relation avec votre employeur ?
Y a-t-il des échanges plutôt informels ou formels le long de votre collaboration ?
Comment ressentez-vous les échanges avec ABC ? Comment voyez-vous le dpt RH ?

Fin

Un dernier point à aborder ?
remerciements + demande de pouvoir le.s recontacter si nécessaire

3. Le représentant de l'Entreprise-Cliente

Intro

Présentation + explication du travail + garantie de pseudonymisation
Demande d'autorisation d'enregistrement de l'entretien à des fins de retranscription

Présentation

Pouvez-vous m'expliquer quel est votre fonction et votre rôle ? Depuis combien de temps êtes-vous chez cet employeur ?
Pouvez-vous me présenter brièvement votre entreprise ? Quelles sont les valeurs de travail ?

Relation avec la Société-intermédiaire

Comment se passe la relation professionnelle avec ABC ? Depuis combien de temps collaborez-vous avec ABC ? Sur quels domaines est-ce que vous intervenez ? Que se passe-t-il en cas de litige ?

Relation avec le collaborateur

Comment se passe la relation avec le collaborateur ?
Y a-t-il des échanges plutôt informels ou formels le long de votre collaboration ?
Comment ressentez-vous les échanges avec lui ?
Est-ce que vous le gérez de la même manière qu'un salarié ?
Diriez-vous que vous avez autorité sur lui ?

Entrées

Pourquoi faire appel à ABC ?
Quel processus pour décider du type de ressources nécessaires, entre engagement direct, recours à ABC, recours à d'autres structures ? Avez-vous une stratégie sur le sujet ?
Sous quel contrat prenez-vous les consultants de chez ABC ? contrat cadre, cdd,

Quels profils recherchez-vous ? Quel élément est déterminant ? (Diplômes, expériences)
Comment sélectionnez-vous les consultants ? Qui sont vos contacts ?

Passez-vous un entretien de sélection ? de qualification ? (tests techniques, psy)
Est-ce pareil pour tous les profils ? Y a-t-il des personnes qui ont eu un parcours de sélection différent?

Intégration / culture / Mobilité

Comment se passent les premiers jours des consultants externes ? (cf. programme d'intégration)? différents que pour salarié ?
Qui sont leurs personnes de référence en interne à votre Entreprise ?

Salaires

Allouez-vous des avantages, confort, gratuité à ces collaborateurs ? Quel est leur temps de travail ?
Qui décide de leur organisation (planning des tâches/horaire)?

Prestent-ils des heures supplémentaires ? Quel est le processus à ce sujet ?
Comment ce temps est-il vérifié ? (pointeuse, timesheets, client, récupération,...)

Evaluation

Comment leur travail est-il évalué ? (performance ou compétence) ?
A quelle fréquence et par qui ? Qui est chargé de définir les objectifs à atteindre ?
Comment sont rapportés les feedbacks éventuels vers le collaborateur ou son employeur ABC ?

Formations

Y a-t-il des formations pour les collaborateurs externes ? Si oui, de quel type (langue , techno, soft skills) ? A quelle fréquence ? Sont-elles obligatoires ou sur base volontaire ?
A qui impute le budget ? Qui détermine les formations à suivre ? (ABC/Client)

(selon) A la suite de ces formations, réalisez-vous un feedback ? Si oui, comment ?
Est-ce pareil pour les travailleurs internes à votre entreprise ?

Dialogue social (selon)

Y a-t-il des représentants syndicaux chez vous ? Si oui, comment travaillez-vous avec ? Abordez-vous le sujet des travailleurs externes au payroll ? La réglementation sociale (les lois) a-t-elle une influence sur votre gestion de ces ressources externes ?

Départs/turnover

Que se passe-t-il quand un collaborateur quitte ABC ? Est-il remplacé par un autre collaborateur ABC? Quel est l'impact sur le contrat commercial ?

Et vous, qu'est-ce qui vous plaît chez les collaborateurs de ABC ? Qu'est-ce que vous améliorerez ?

NWoW (new ways of working)

Quelle est la politique au sujet du télétravail chez vous ? Est-ce applicable aux collaborateurs de ABC? Quid si les externes ont droit au télétravail et pas les salariés ?
Qui décide de quoi entre ABC et vous ? Y a-t-il une hiérarchie de décisionnaires ?

Fin

Un dernier point à aborder ?
remerciements + demande de pouvoir le.s recontacter si nécessaire

Formulaire de consentement pour l'utilisation de données à caractère personnel dans le cadre d'un travail de fin d'étude

La pratique des Ressources Humaines dans la relation d'emploi triangulaire

L'objet de la présente étude est d'analyser et de comprendre comment une société intermédiaire pratique les Ressources Humaines dans le cadre d'une relation triadique avec un collaborateur en cdi et une entreprise-cliente dans le secteur IT.

Ce document a pour but de vous fournir toutes les informations nécessaires afin que vous puissiez donner votre accord de participation à cette étude en toute connaissance de cause.

Pour participer à ce projet de recherche, vous devrez signer le consentement à la fin de ce document et nous vous en remettrons une copie signée et datée. Vous serez totalement libre, après avoir donné votre consentement, de vous retirer de l'étude.

Responsable(s) du projet de recherche

Le promoteur de ce travail de fin d'étude est : Frédéric Naedenoen (fnaedenoen@uliege.be)

L'étudiant réalisant ce travail de fin d'étude est : Evelyne Pellegrin (pellegrin.evelyne@gmail.com)

Description de l'étude

Cette étude a pour but d'observer les pratiques RH émises et reçues par les 3 acteurs concernés dans le triangle d'emploi triangulaire. La démarche est qualitative et consiste en une série d'entretiens personnels d'environ une heure avec 4 à 5 travailleurs, 4 à 5 clients et une partie de l'équipe RH de la société-intermédiaire. L'étude sera menée, sauf prolongation, jusqu'à la fin de l'année académique 2021-2022.

Protection des données à caractère personnel

Le ou les responsables du projet prendront toutes les mesures nécessaires pour protéger la confidentialité et la sécurité de vos données à caractère personnel, conformément au *Règlement général sur la protection des données* (RGPD – UE 2016/679) et à la loi du 30 juillet 2018 relative à la protection des personnes physiques à l'égard des traitements de données à caractère personnel

1. Qui est le responsable du traitement ?

Le Responsable du Traitement est l'Université de Liège, dont le siège est établi Place du 20-Août, 7, B- 4000 Liège, Belgique.

2. Quelles seront les données collectées ?

Les données récoltées sont : prénom, nom, poste occupé dans l'entreprise et sa durée.

3. À quelle(s) fin(s) ces données seront-elles récoltées ?

Les données à caractère personnel récoltées dans le cadre de cette étude serviront à la réalisation du travail de fin d'étude présenté ci-dessus. Elles pourraient, éventuellement, aussi servir à la publication de ce travail de fin d'étude ou d'articles issus de cette recherche, à la présentation de conférences ou de cours en lien avec cette recherche, et à la réalisation de toute activité permettant la diffusion des résultats scientifique de cette recherche. Votre anonymat sera garanti dans les résultats et lors de toute activité de diffusion de ceux-ci.

4. Combien de temps et par qui ces données seront-elles conservées ?

Les données à caractère personnel récoltées seront conservées jusqu'à la réalisation et la validation par le jury du travail de fin d'étude présenté ci-dessus. Le cas échéant, la conservation de ces données pourrait être allongée de quelques mois afin de permettre les autres finalités exposées au point 3.

Ces données seront exclusivement conservées par l'étudiant réalisant ce travail de fin d'étude, sous la direction de son promoteur.

5. Comment les données seront-elles collectées et protégées durant l'étude ?

Identification des personnes interrogées :

- pseudonymisation – avec conservation séparée de la table de correspondance liant code et identité des répondants . Les noms des personnes et des entreprises ne seront utilisés que pour l'organisation pratique des entretiens.
- puis anonymisation des résultats de recherche.
- sous forme numérique dans un environnement informatique sécurisé (disque dur personnel)

Récolte des données : les entretiens individuels seront enregistrés (audio exclusivement) et détruits dès leur retranscription.

Traitement des réponses : comme les données de contacts ne sont plus nécessaires, suppression du fichier contenant ces données de contact. Les réponses deviennent donc purement anonymes.

Rédaction du TFE au moyen des réponses désormais anonymes.

6. Ces données seront-elles rendues anonymes ou pseudo-anonymes ?

Pseudonymisation signifie que les données ne seront plus liées à un nom et un prénom mais bien à un code, que seuls l'étudiant et son promoteur peuvent relier à des identités. La table de correspondance est conservée séparément. Anonymisation signifie que ni l'étudiant, ni son promoteur ni aucun tiers n'est en mesure de réidentifier les personnes concernées, même à l'aide d'autres sources de données.

Les données seront pseudonymisées dès que possible pour être *in fine* anonymisées.

7. Qui pourra consulter et utiliser ces données ?

Seuls l'étudiant réalisant le travail de fin d'étude présenté plus haut, son promoteur et éventuellement les membres du jury de mémoire (pour validation de la démarche scientifique) auront accès à ces données à caractère personnel.

8. Ces données seront-elles transférées hors de l'Université ?

Non, ces données ne feront l'objet d'aucun transfert vers ni traitement par des tiers.

9. Sur quelle base légale ces données seront-elles récoltées et traitées ?

La collecte et l'utilisation de vos données à caractère personnel reposent sur votre consentement écrit. En consentant à participer à l'étude, vous acceptez que les données personnelles exposées au point 2 puissent être recueillies et traitées aux fins de recherche exposées au point 3.

10. Quels sont les droits dont dispose la personne dont les données sont utilisées ?

Comme le prévoit le RGPD (Art. 15 à 23), chaque personne concernée par le traitement de données peut, en justifiant de son identité, exercer une série de droits :

- obtenir, sans frais, une copie des données à caractère personnel la concernant faisant l'objet d'un traitement dans le cadre de la présente étude et, le cas échéant, toute information disponible sur leur finalité, leur origine et leur destination;

- obtenir, sans frais, la rectification de toute donnée à caractère personnel inexacte la concernant ainsi que d'obtenir que les données incomplètes soient complétées ;
- obtenir, sous réserve des conditions prévues par la réglementation et sans frais, l'effacement de données à caractère personnel la concernant;
- obtenir, sous réserve des conditions prévues par la réglementation et sans frais, la limitation du traitement de données à caractère personnel la concernant;
- obtenir, sans frais, la portabilité des données à caractère personnel la concernant et qu'elle a fournies à l'Université, c'est-à-dire de recevoir, sans frais, les données dans un format structuré couramment utilisé, à la condition que le traitement soit fondé sur le consentement ou sur un contrat et qu'il soit effectué à l'aide de procédés automatisés ;
- retirer, sans qu'aucune justification ne soit nécessaire, son consentement. Ce retrait entraîne automatiquement la destruction, par le chercheur, des données à caractère personnel collectées ;
- introduire une réclamation auprès de l'Autorité de protection des données (<https://www.autoriteprotectiondonnees.be>, contact@apd-gba.be).

11. Comment exercer ces droits ?

Pour exercer ces droits, vous pouvez vous adresser au Délégué à la protection des données de l'Université, soit par courrier électronique (dpo@uliege.be), soit par lettre datée et signée à l'adresse suivante :

Université de Liège
 M. le Délégué à la protection des données,
 Bât. B9 Cellule "GDPR",
 Quartier Village 3,
 Boulevard de Colonster 2,
 4000 Liège, Belgique.

Coûts, rémunération et dédommagements

Aucun frais direct lié à votre participation à l'étude ne peut vous être imputé. De même, aucune rémunération ou compensation financière, sous quelle que forme que ce soit, ne vous sera octroyée en échange de votre participation à cette étude.

Retrait du consentement

Si vous souhaitez mettre un terme à votre participation à ce projet de recherche, veuillez en informer l'étudiant réalisant le travail de fin d'étude, dont les coordonnées sont reprises ci-dessus. Ce retrait peut se faire à tout moment, sans qu'une justification ne doive être fournie. Sachez néanmoins que les traitements déjà réalisés sur la base de vos données personnelles ne seront pas remis en cause. Par ailleurs, les données déjà collectées ne seront pas effacées si cette suppression rendait impossible ou entravait sérieusement la réalisation du projet de recherche. Vous en seriez alors averti.

Questions sur le projet de recherche

Toutes les questions relatives à cette recherche peuvent être adressées à l'étudiant réalisant le travail de fin d'étude, dont les coordonnées sont reprises ci-dessus.

Je déclare avoir lu et compris les 4 pages de ce présent formulaire et j'en ai reçu un exemplaire signé par les personnes responsables du projet. Je comprends la nature et le motif de ma participation au projet et ai eu l'occasion de poser des questions auxquelles j'ai reçu une réponse satisfaisante. Par la présente, j'accepte librement de participer au projet.

Nom et prénom :

Date :

Signature :

Nous déclarons être responsables du déroulement du présent projet de recherche. Nous nous engageons à respecter les obligations énoncées dans ce document et également à vous informer de tout élément qui serait susceptible de modifier la nature de votre consentement.

Nom et prénom du Promoteur : NAEDENOEN Frédéric

Date : 17/11/21

Signature :



Nom et prénom de l'étudiant réalisant le travail de fin d'étude :

Date : 17nov2021

Signature :



Evelyne Pellegrin
evelyne.pellegrin@student.uliege.be

		aspect triadique				ECOSYSTEME			
	NWOW	relation ABC x client	relation ABC x collaborateur	relation client x coll'	=>>	Interaction = outils de liaison, jeux de pouvoir, outil de coordination,	(inter)dépendance : la coopération, via contrat, le réseau d'échanges propre à un système	Autonomie : indépendance contractuelle et juridique structure unique	Création de valeur: diverses formes delon l'acteur, €, partenariat, mutualisée,
MANAGEMENT ABC	LMI1 LMI2 LMI3 LMI4								
SYSTEM 1	CL1 CL2 COL01								
HORS SYSTEM	CL3 COL02 COL03 COL04								
SYSTEM 2	CL4 COL05								
SYSTEM 3	CL5 COL06								

ANNEXE 8

Programme de formation des Jeunes Talents, septembre 2021

DRAFT

Formation : septembre – décembre 2021

Titre	Jours	Agenda
Welcome + outils comm + organigr.	1	24/09
Advanced SQL + PL/SQL	2	27-28/09
Cloud architectures	2	29-30/09
Le métier de consultant + interviews	1	1/10
Construction DWH + étude de cas	2	4-5/10
Excel avancé	1	6/10
PowerBI	2	7-8/10
Power Apps	1	12/10
Azure Data Factory - GIT	2	13-14/10
My first mission	1	15/10
UML	2	18-19/10
Agile tools and methods	0.5	20/10 AM
Angular	2	21-22/10
Versioning	1	25/10
Revision of SQL - PLSQL	1	27/10
APEX	2	28-29/10
Qlikview - Qlik sense	2	15-16/11
.Net Framework and C#	1	24/11
.Net core (MVC + WebAPI)	3	25-26-29/11
Entity framework	2	30/11-1/12
.Net exercice (HWS)	2	2-3/12
Introduction à Data Bricks	1	10/12
Machine learning introduction	1	15/12
Evaluation finale et bilan	0,5	16/12PM
Drink et souper		16/12
TOTAL	35	

ANNEXE 9

Enquête de satisfaction auprès des clients d'ABC, 2021

Satisfaction survey

Company:	Click or tap here to enter text.
Supervisor's name:	Click or tap here to enter text.
Hermes consultant's name:	Click or tap here to enter text.
Evaluation period:	From Click or tap to enter a date. To Click or tap to enter a date.

The goal of this survey is to evaluate the consultant in order to improve our service. Suggestions and comments enrich the survey and allow us to enhance the quality of service. Thank you for answering each question (Dutch, French or English is ok).

What are the projects and roles taken on by the collaborator?

How would you describe the quality of the collaborator's training for the mission?

Click or tap here to enter text.

What are his/her technical qualities and flaws?

Click or tap here to enter text.

What's your opinion about the general quality of his/her prestation?

Click or tap here to enter text.

Which training do you think would be useful to the collaborator?

Click or tap here to enter text.

Thank you for your time and input.

ANNEXE 10

Fiche d'évaluation du collaborateur d'ABC

Pilier Service au client	Informations complémentaires	Evolution de la revue
<p>Click to add Pilier Service au client</p>	<p>Collaborateur <input checked="" type="radio"/> Unassigned</p>	<p>Date entrevue avec le manager</p>
<p>Pilier ABC</p>	<p>CV à jour sur le SharePoint <input type="radio"/> False</p>	<p>Date entrevue avec la direction</p>
<p>Click to add Pilier Hermès</p>	<p>Certifs à jour sur le SharePoint <input type="radio"/> False</p>	<p>Feedback client ajouté en pièce jointe <input checked="" type="radio"/> False</p>
<p>Pilier Relationnel</p>	<p>Attestations certifs uploadées sur le SharePoint <input type="radio"/> False</p>	<p>Feedback manager</p>
<p>Click to add Pilier Relationnel</p>	<p>Feedback interview à jour sur le SharePoint <input type="radio"/> False</p>	<p>Click to add Feedback manager</p>
<p>Pilier Développement personnel et carrière</p>	<p>Infos à jour sur le Who is who <input type="radio"/> False</p>	<p>Feedback direction</p>
<p>Click to add Pilier Développement personnel et carrière</p>	<p>Préférence géographique <input type="radio"/> False</p>	<p>Click to add Feedback direction</p>
<p>Pilier Technique</p>	<p>Revue finalisée par le collaborateur <input type="radio"/> False</p>	
<p>Click to add Pilier Technique</p>	<p>Formations suivies</p>	
<p>Orientation de carrière à moyen et long terme</p>	<p>Click to add Formations suivies</p>	
<p>Click to add Orientation de carrière à moyen et long terme</p>	<p>Formations souhaitées</p>	
<p>Discussion</p>	<p>Click to add Formations souhaitées</p>	<p>Suggestions objectifs futurs</p>

ANNEXE 11

Récapitulatif des pratiques RH des clients d'ABC

LES CLIENTS								
			Les 5 conventions					
			discretionnaire	objectivante	individualisante	délibérative	valorielle	
Cohérence interne	Les 9 variables	Gestion des Effectifs	Entrées		(si mécaniste)	v		
			Intégration et Culture	(selon le n+1)	(si mécaniste)	si leadership d'ABC		
			Départs	v				
	Aspects transactionnels	Rémunération				v		
		Dialogue social				v		
		Temps de travail		v				
	Développement	Formation				v		
		Évaluation				v		
		Mobilité				v		
Cohérence externe: le contexte	Éléments internes	Organisation	Configuration entrepreneuriale	v				
			Configuration mécaniste		v			
			Configuration adhocratique			v		
		Stratégie	Leadership des coûts		v			
			Différenciation			v		
			Flexibilité numérique	v	v			
	Éléments externes	<i>Labour</i>	Marché du travail: faible disponibilité			v		
		Marché	Prégnance des lois : forte		v	v		
			Prégnance des lois : faible	v				
			Instable -> Flexible	v		v		
			Hostile -> Centralisation du pouvoir	v	v			
			Complexe -> Engagement			v	v	v
		Culture	Forte distance face à l'autorité		v			
			Faible aversion au risque		v			
			Fort individualisme			v		
	Faible masculinité (donc fémininité)			v				

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ ET MOTS-CLÉS.....	iii
CHAPITRE 1 : INTRODUCTION	1
CHAPITRE 2 : REVUE DE LITTÉRATURE	5
I. LES ENJEUX DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	5
II. LA RELATION TRIADIQUE EN CONSULTANCE	7
2.1. Les acteurs du contrat triangulaire	7
2.1.1. Premier acteur : le travailleur	7
2.1.2. Deuxième acteur : l'entreprise-cliente.....	10
2.1.3. Troisième acteur : la société-intermédiaire	13
2.2. Quelle GRH a lieu dans ce triangle ?.....	16
2.2.1. Le triangle de l'intérimaire	17
2.2.2. Le triangle des indépendants dans la <i>gig economy</i> : perspective de l'écosystème.....	19
2.3. La relation triadique en consultance.....	23
III. SYNTHÈSE DE LA REVUE DE LITTÉRATURE.....	24
3.1. Les cinq conventions de Pichault et Nizet (2013).....	24
3.2. La perspective de l'écosystème de Meijerink et Keegan (2019).....	25
3.3. Conclusion	26
CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE.....	27
I. JUSTIFICATION DE LA MÉTHODOLOGIE	27
II. ÉCHANTILLONNAGE.....	27
Pré-sélection	27
Présentation du cas	28
Trois échantillons.....	29
III. MÉTHODE DE COLLECTE.....	30
Le questionnaire.....	30
Entretiens semi-directifs.....	31
IV. OUTILS ET MÉTHODE D'ANALYSE DES DONNÉES.....	31
CHAPITRE 4 : DÉVELOPPEMENT ET RÉSULTATS	33
I. PREMIÈRES TENDANCES	33
II. DIFFÉRENCIATION DES CONVENTIONS	34
III. ANALYSE DE LA COHÉRENCE INTERNE	36
3.1. Gestion des effectifs.....	36
a. Entrées et recrutement	36
b. Intégration et culture	39
c. Départs et rétention.....	41

3.2. Aspects transactionnels.....	43
a. Rémunération.....	43
b. Dialogue social.....	44
c. Temps de travail : horaire, congés et heures supplémentaires	46
3.3. Développement des ressources	47
a. Formations	47
b. Évaluation.....	49
c. Mobilité	51
3.4. La cohérence interne : synthèse	53
IV. ANALYSE DE LA COHÉRENCE EXTERNE.....	54
4.1. Éléments de contexte internes	54
a. Organisation et cohérence avec les configurations organisationnelles.....	54
b. Stratégie d'affaires : la différenciation et la flexibilité	56
4.2. Éléments externes.....	57
a. Marché du travail	57
b. Réglementation sociale	57
c. Marché	57
d. Culture.....	58
4.3. La cohérence externe : synthèse.....	59
V. SYNTHÈSE DES CONVENTIONS	59
VI. MÉCANISMES DE L'ÉCOSYTÈME.....	61
6.1. Des acteurs en interaction	61
a. Multiplicité des acteurs.....	61
b. L'acteur en tant qu'individu	61
c. Relation comme lien social.....	62
d. Relation de confiance.....	62
6.2. Interdépendance et autonomie	63
6.3. Création de valeur	65
6.4. Mécanismes de l'écosystème : conclusion	65
VII. SYNTHÈSE CONVENTIONS x ÉCOSYTÈME	66
CHAPITRE 5 : DISCUSSION	67
CHAPITRE 6 : CONCLUSIONS	69
BIBLIOGRAPHIE ET RÉFÉRENCES	
LISTE DES TABLEAUX	
LISTE DES FIGURES	
TABLE DES ANNEXES et ANNEXES	
TABLE DES MATIÈRES	

