

**ANALYSE.** Si les contrats salariés en CDI et CDD représentent encore la majorité de l'emploi en France, les « nouveaux » statuts se développent à vitesse grand V : auto-entrepreneuriat, portage salarial, groupement d'employeurs, entreprises individuelles... Avec un impact concret sur le marché de l'emploi et la fonction RH.

## Formes d'emploi

# Manager des indépendants, prochain métier RH ?

### **Des aspirations personnelles qui évoluent**

L'emploi indépendant a convaincu plus d'un million de nouveaux adeptes en dix ans et concerne à présent plus de 3 millions de personnes en France. Et ce bouleversement du monde de l'emploi a des implications économiques et sociales concrètes pour les secteurs d'activité concernés. Conséquences des évolutions technologiques et sociales, la diversification des statuts et formes d'emploi répond également à l'aspiration de certains salariés à une plus grande autonomie.

Sans aller jusqu'à se mettre à leur compte, certains collaborateurs refusent aujourd'hui le CDI, auparavant perçu comme le « Graal ». Primes de précarité de 10 %, indépendance, missions courtes... ces contrats plus courts peuvent représenter des avantages non négligeables. Cependant, la notion de choix est ici à relativiser, car tout le monde ne peut pas se le permettre.

### **La notion « d'entreprise étendue »**

Les frontières de l'organisation s'élargissent et la notion de talent s'étend bien au-delà du périmètre restreint de l'« effectif » pour

Par Anaïs Coulon,  
ANDRH

inclure tout le « capital humain », autrement appelé « workforce », « force de travail » ou « main-d'œuvre ». Interrogée à ce sujet, Laurence Breton-Kueny, DRH du Groupe Afnor indique : « *En France, nous avons encore peu l'habitude de chiffrer et d'identifier le poids, en termes d'effectifs, des personnes extérieures à l'organisation (comme les sous-traitants, les consultants en mission...) qui font pourtant partie de la force de travail. C'est néanmoins une démarche très pertinente ! En ne s'intéressant qu'aux effectifs traditionnels (salariés et intérimaires), nous manquons une partie de la "workforce" de nos sociétés. Aujourd'hui, les travaux que nous menons au niveau international, au sein du comité technique de l'ISO TC 260 Management des ressources humaines, intègrent déjà l'entreprise étendue comme champ des DRH et nous allons y venir dans quelques années!* »



**En ne s'intéressant qu'aux effectifs traditionnels (salariés et intérimaires), nous manquons une partie de la force de travail de nos organisations. »**



## Quid du risque de requalification ?

Collaborer avec des indépendants, les fidéliser et les intégrer, dans une certaine mesure, à la vie de l'entreprise n'est pas sans conséquence. Attention au **risque de requalification d'un contrat commercial en contrat de travail** ! Rappel d'un élément de base, pour rester dans les clous : évitez de vous placer dans un « lien de subordination juridique permanente ». Plus concrètement, cela implique de s'assurer que l'indépendant avec qui vous collaborez est dans une position d'égalité avec votre structure et ne dépend pas uniquement de votre contrat.

Les conséquences d'une requalification sont multiples :

- redressement de la part de l'Urssaf concernant les cotisations et majorations non perçues ;
- risque de sanction pénale pour « travail dissimulé » ;
- versement de rappels de salaires, d'indemnités...

### Managers des talents externes : un métier en développement

Comment accompagner ce mouvement du marché du travail en tant que RH ? Nouvel arrivé dans le panel des métiers des ressources humaines, le poste de *Chief Freelance Officer* (directeur des freelance), aussi parfois appelé « manager des talents externes » se développe. Responsable des personnes en freelance collaborant avec l'entreprise, le ou la manager des indépendants peut être interne ou externe à l'entreprise. Sa mission :

- Assurer une bonne communication entre l'entreprise et les salariés indépendants, pour clarifier les besoins.
- Piloter les projets impliquant des équipes composites, pour faciliter le partage d'information.
- Adopter une logique de « Talent Management » pour sélectionner, évaluer et fidéliser ces talents extérieurs.
- Assurer la formation et l'évolution professionnelle des talents externes, pour s'assurer que les compétences et expertises nécessaires pour l'entreprise sont acquises.



### L'emploi indépendant en France

- **+ 1 million** d'indépendants en France en dix ans
- **Plus de 3 millions** d'indépendants en France actuellement
  - **1,7 million** d'auto-entrepreneurs (+9 % par an)
  - **400 000** entreprises individuelles (régime réel)
  - **700 000** sociétés unipersonnelles
  - **70 000** portés (+15 % par an)

Source : Agence centrale des organismes de sécurité sociale (Acos).



## La plateformes et l'indépendantisation du marché du travail poussent à s'interroger : quels seront les prochains secteurs d'activité concernés ? »

### Des secteurs bouleversés par l'arrivée des indépendants

Ce mouvement vers les statuts indépendants vient également percuter des secteurs d'activité parfois bien établis. Secteur immobilier, taxis, hôtellerie... de nombreux métiers se trouvent confrontés à la montée en puissance de la proportion des indépendants en leur sein. Face à ces évolutions, le secteur de l'immobilier a décidé de réagir : la Fédération nationale de l'immobilier (FNAIM) a, par exemple, missionné le médiateur Laurent Grandguillaume dans le conflit ayant opposé taxis et VTC aux plateformes en 2016, afin d'y apporter des réponses concrètes.

La plateformes et l'indépendantisation du marché du travail poussent à s'interroger : quels seront les prochains secteurs d'activité concernés ? Pour préparer l'avenir, voici quelques recommandations issues du rapport de la FNAIM, transposables dans chaque secteur :

- Mettre en place des outils de mesure fiables de la population des indépendants.
- Créer un observatoire des nouvelles formes d'emploi et des mutations du travail.
- Réaliser des baromètres publics sur les mutations de l'emploi et les besoins de formation.
- Organiser des espaces de dialogue avec les représentants des indépendants. ●

1 À titre d'illustration, l'intitulé de la norme NF ISO 30409 est : Management des ressources humaines – Gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre (personnes qui fournissent un service ou un travail afin de contribuer aux résultats de l'activité ou de l'organisation) au service de la performance de l'organisation.