

TR

TENDANCES RH

7^e édition

TRANSFORMATION RH 2025

Naviguer entre Intelligence Artificielle, Digitalisation
et Nouvelles Attentes des Collaborateurs.

Keynote

Le salariat .. souffle-t-il
sa dernière bougie?
D'une logique de salariat
vers celle de prestation.



SPEAKER

Mohammed

BENOUARREK, Phd

Consultant expert en RH et conduite
de changement

SPEAKER

Objectifs de la Keynote

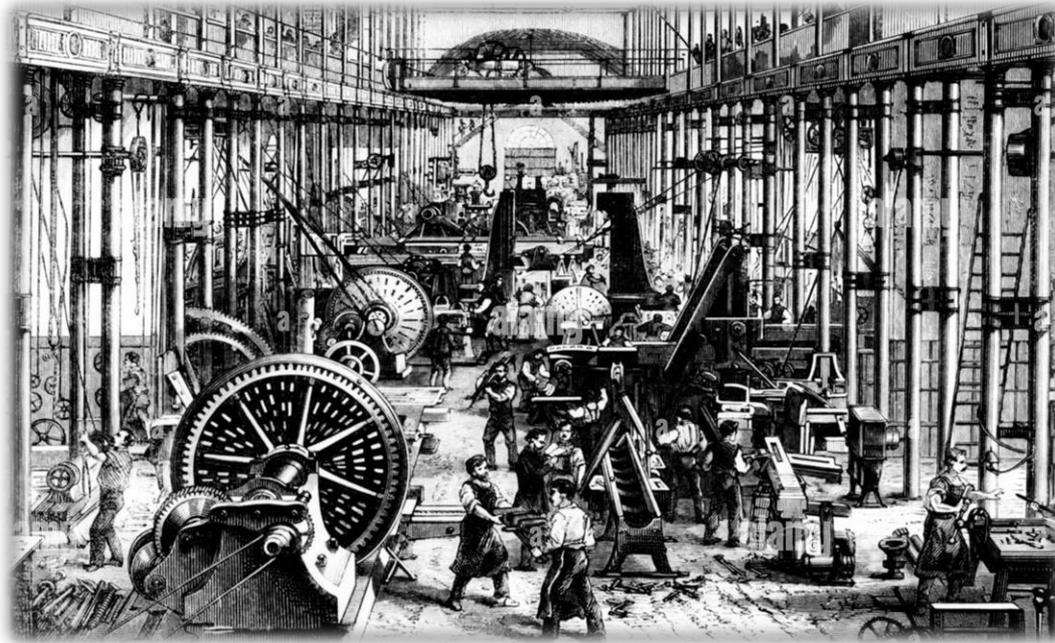
- Réflexion sur les mutations du salariat
- Identifier les nouvelles tendances
- Présenter des exemples
- Explorer le futur

Pourquoi ce sujet maintenant ?

- Digitalisation, crise COVID, quête de sens, essoufflement du CDI

Genèse du salariat

- Révolution industrielle, urbanisation, travail (en)cadré



Modèle fordiste

- Stabilité, hiérarchie, sécurité sociale.



L'âge d'or du CDI

- Années 60-90, salariat comme norme

Essoufflement du modèle classique

- Burn-out, désengagement, répartition des richesses (perçue) comme étant inéquitable.

Citations introductives

« Le salariat est une invention de l'histoire. Il n'est pas éternel. »

— *Robert Castel*, sociologue du travail

« Le travail n'est plus un lieu, c'est une activité. »

— *Anne-Marie Slaughter*

« Le bureau est un état d'esprit, pas un espace. »

— *Jason Fried*, cofondateur de Basecamp

« Le travail n'est plus un contrat, c'est une mission. »

— *Emmanuel Vivier*, HUB Institute

« Le management de demain ne dirigera pas des salariés, mais des énergies. »
— *Isaac Getz*, auteur de « Liberté & Cie »



Le CDI n'est plus un sanctuaire. Il devient un choix parmi d'autres.



Ce n'est pas une révolution contre le salariat. C'est une révolution pour la liberté.

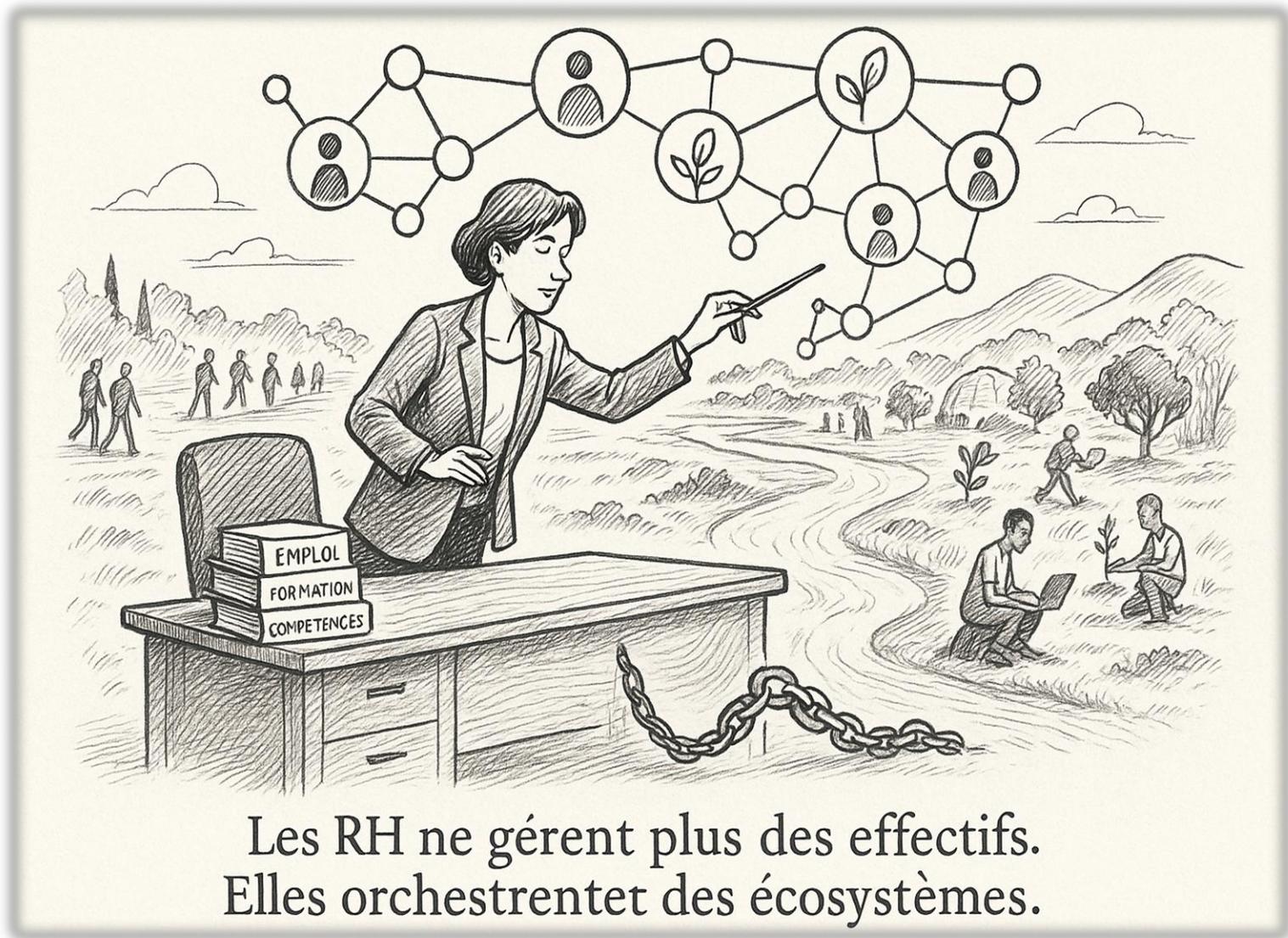
Ce n'est pas la paresse. C'est une autre idée de la réussite. Une autre vision du travail.

les nouvelles générations recherchent le temps et la liberté.



**Le talent n'est plus attaché
à un bureau. Il est nomade,
connecté, souverain.**

Un freelance heureux de travailler depuis Essaouira avec des clients à Montréal, Paris, ou Casablanca. Il change l'entreprise par le projet, la présence par le résultat, le travail par la prestation, et le salaire par la facture.

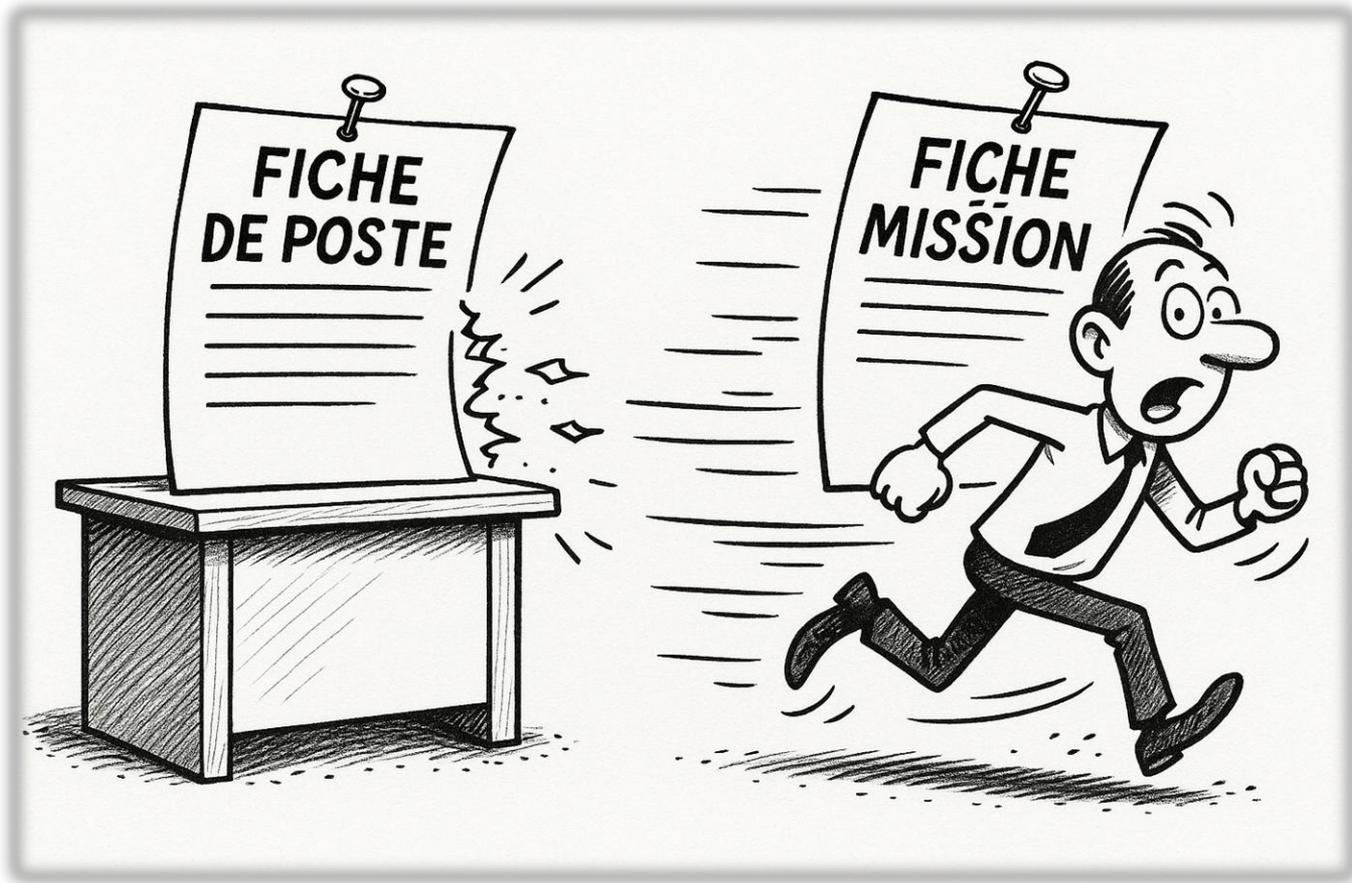


Les RH ne gèrent plus des effectifs.
Elles orchestrent des écosystèmes.

Upwork est une **plateforme en ligne internationale** qui met en relation des **freelances** (travailleurs indépendants) et des **entreprises ou clients** à la recherche de services professionnels.



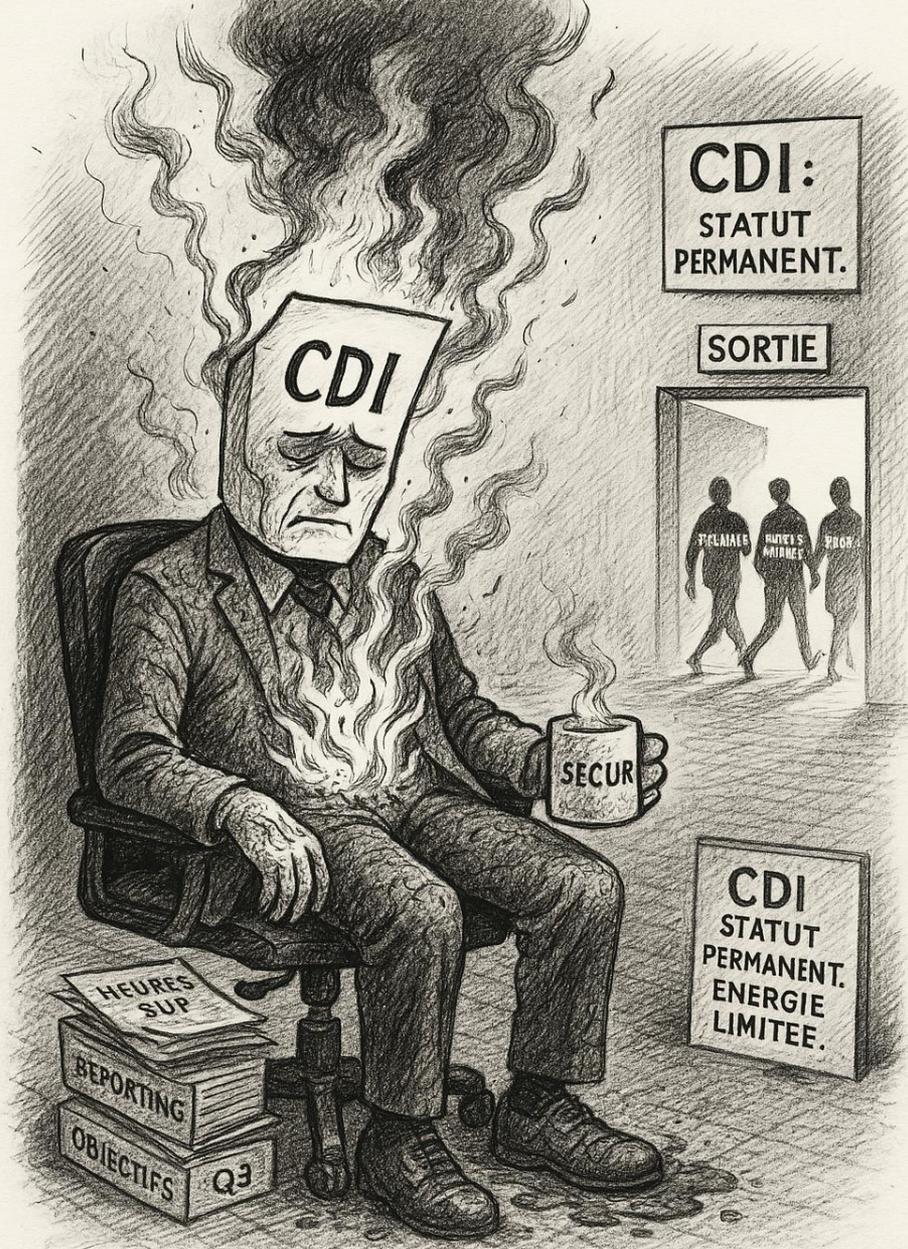
Et si le salariat n'était pas mort... mais en transformation ? Et si nous passions du contrat au pacte ? Du bureau au réseau ? De la dépendance à la collaboration ?



La fiche de poste est en train de céder la place à la fiche de mission.

Il fut un temps où avoir un emploi était une promesse. Une carte de visite sociale. Le CDI comme une consécration. Une entreprise, c'était une famille, et la loyauté était réciproque.

Puis, quelque chose s'est cassé. Le burn-out n'était plus un cas isolé. Les jeunes diplômés ne rêvaient plus de bureaux, mais de liberté. Les outils numériques ont ouvert la porte à d'autres possibilités.



**CE N'EST PAS LA FIN DU CDI...
C'EST L'USURE LENTE DE
CE QU'IL PROTÈGE.**

Transition hybride

- Vers une combinaison CDI + freelance

Nouvelles formes de travail

- Freelance, auto-entrepreneur, consultant, gig worker...

Un gig worker est un travailleur indépendant (freelance, auto-entrepreneur, prestataire...) qui vend son temps ou ses compétences par mission, via des plateformes numériques ou de manière directe.

Types de gig workers

Travail digital / en ligne

Missions faites entièrement en ligne via des plateformes :

- Designer sur **Fiverr**
- Développeur sur **Upwork**
- Rédacteur sur **Textbroker**
- Traducteur sur **Khamsat**
- Enseignant sur **Preply** ou **Superprof**

2. Travail de terrain / physique

Missions géolocalisées, souvent facilitées par des apps :

- Chauffeurs Uber / Bolt
- Livreurs Deliveroo / Glovo
- Bricoleurs sur TaskRabbit
- Dogsitters sur Rover

Plateformes de mise en relation

- Fiverr, Upwork, Freelancer, Khamsat.
- **Places de marché numériques** pour les **services freelances**. Elles permettent à des travailleurs indépendants de proposer leurs compétences à des clients (entreprises ou particuliers) du monde entier.

Motivations

Autonomie, diversité des missions, choix des clients, flexibilité, sens d'indépendance, expérimentation, liberté...

Certains profils concernés

- IT, e-commerce, design, juridique, formateurs, RH, Comptabilité

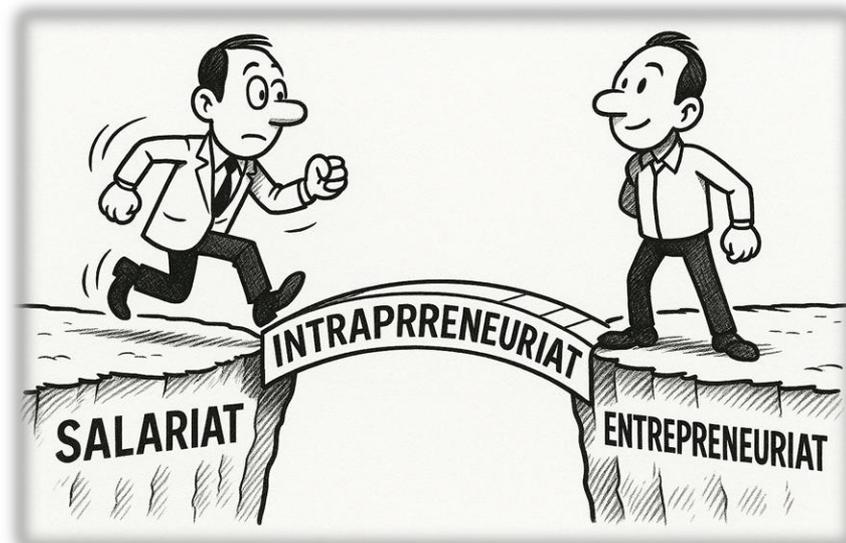
Statistiques clés

- 10% des actifs en freelance en France
- +400K auto-entrepreneurs au Maroc

L'intrapreneuriat

L'**intrapreneuriat** désigne la capacité pour un salarié d'agir **comme un entrepreneur au sein même de son entreprise**. Cela signifie qu'il développe un **projet innovant**, souvent transversal, avec une **forte autonomie**, tout en restant dans le cadre organisationnel et sécuritaire de son employeur.

- Le terme combine "**intra-**" (à l'intérieur) et "**entrepreneuriat**", pour désigner une posture proactive, créative et orientée innovation, **sans quitter l'entreprise**.



Le portage salarial

Le **portage salarial** est un **statut hybride** qui combine **autonomie du freelance** et **protection sociale du salarié**. Il s'agit d'une des alternatives au salariat classique.

Le **portage salarial** est une relation **tripartite** entre :

1. **Le consultant porté** (indépendant)
2. **L'entreprise cliente** (qui commande la prestation)
3. **La société de portage** (qui joue le rôle d'intermédiaire employeur)

Avantages du portage salarial

Pour le professionnel

Statut salarié (protection)

Liberté de choisir ses clients

Aucune gestion administrative

Accès au chômage et à la retraite

Pour l'entreprise cliente

Pas de contrat de travail direct

Souplesse contractuelle

Pas d'engagement social ou fiscal long terme

Facilité de contractualisation



**CONSULTANT
PORTÉ**

**SOCIÉTÉ DE
PORTAGE**

**ENTREPRISE
CLIENTE**

On dirait de la polygamie ...



Le temps partagé

Le **temps partagé**, c'est lorsqu'un **salarié** met ses compétences à disposition **de plusieurs entreprises en parallèle**, de manière **formalisée et organisée**.

Ce salarié peut être :

- Soit **employé par une structure intermédiaire** (groupement d'employeurs, société de temps partagé),
- Soit **auto-entrepreneur ou en portage salarial**, mais toujours dans une logique de mission récurrente.

Fonctionnement:

- Une entreprise n'a pas besoin d'un profil à plein temps (ex. DRH à 2 jours / semaine).
- Le professionnel partage son temps avec **2, 3 ou 4 entreprises différentes**.
- Chacune bénéficie d'un **expert haut niveau**... sans le coût d'un temps plein.

Avantages

Pour l'entreprise :

- Accès à des compétences stratégiques même avec un petit budget
- Flexibilité dans la durée et les jours de présence
- Moins de contraintes RH

Pour le professionnel :

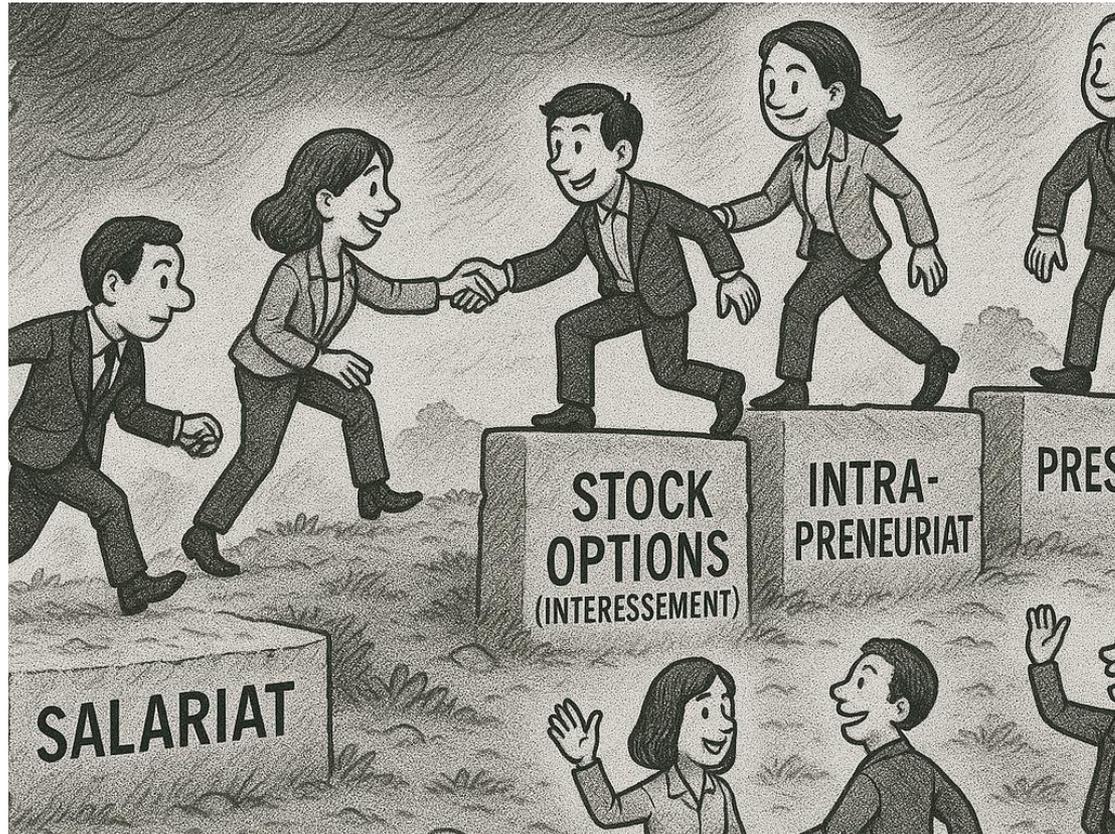
- Diversité des contextes
- Enrichissement professionnel
- Autonomie dans la gestion de son planning



Exemples de métiers en temps partagé

- Responsable RH
- DAF / RAF (Directeur administratif & financier)
- Responsable IT
- Responsable qualité
- Responsable communication / marketing
- E-commerce
- Designer

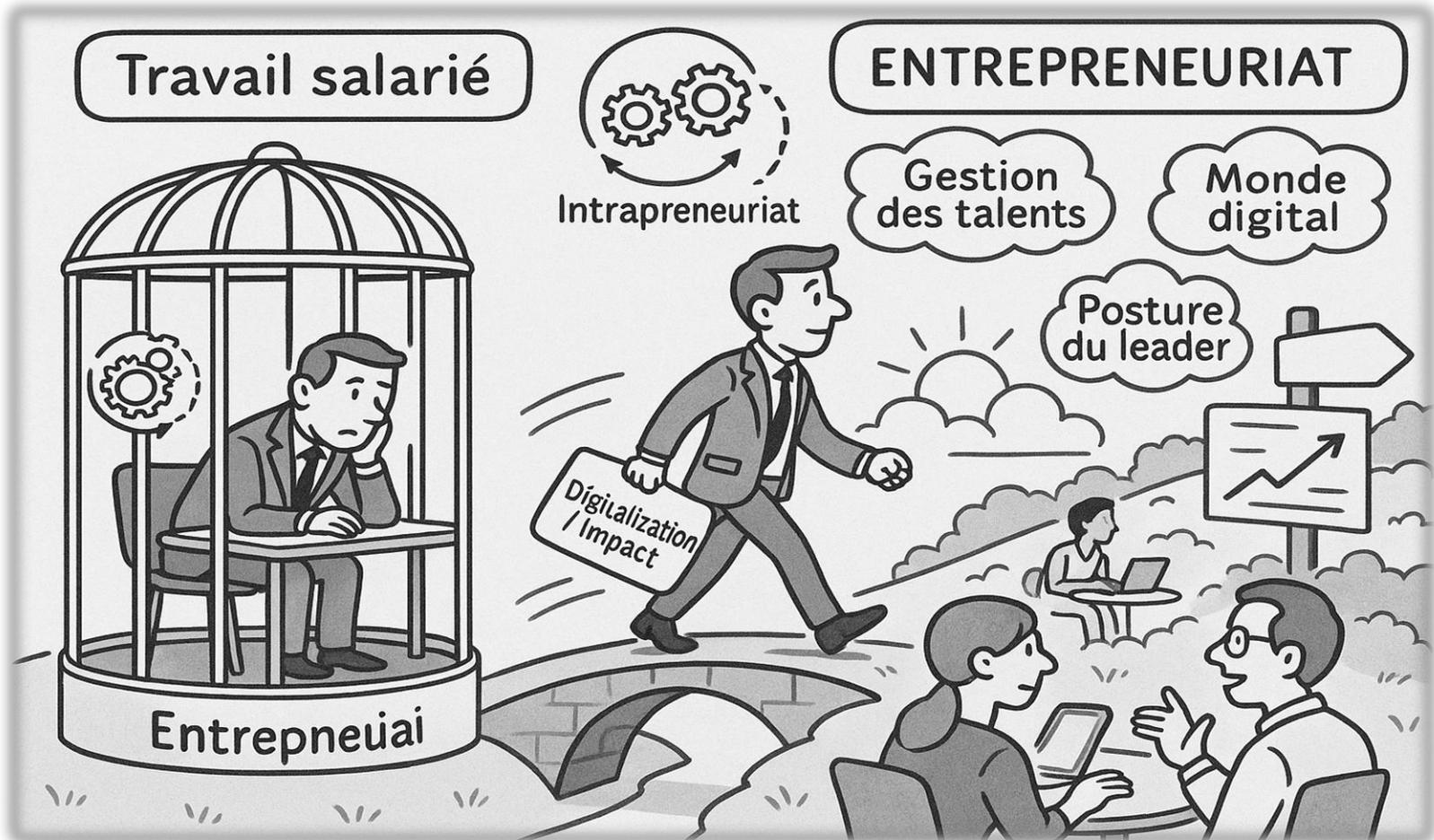
Vue d'hélico



Salariat – Stock options – Intrapreneuriat - Prestation

Le salariat... souffle-t-il sa dernière bougie ?

- D'une logique de salariat vers celle de prestation



Entreprise étendue

Compétences internes + expertise externe

Former les managers de demain

- Leadership hybride

Recruter autrement

- Plateformes de talents, viviers de freelances

Intégrer les freelances

- Culture, communication, on-boarding

Bénéfices pour l'entreprise

- Agilité, expertise ciblée, réduction des coûts fixes, contournement de législation de travail accablantes...

Risques

- Perte de culture, dépendance externe

ENTREPRISE AGILE OU FRAGILE ?



Auto-entrepreneur au Maroc

- Une porte vers la prestation de services.
- Phase de teste.

Du statut quo au statut flou

- Salarié déguisé ou prestataire ?

Nouveau cadre social

- Protection élargie
- Accès à la retraite

Pluralité des statuts

- CDI
- CDD
- CDM
- Portage
- Gig worker
- Temps partagé
- Freelance

LA PLURALITÉ DES MODÈLES DE TRAVAIL

'EMBARRAS
DU
CHOIX



PORTAGE
SALARIAL

FREELANCE /
AUTO-ENTREPRENEUR

CDI

CDM

CPS

TEMPS
PARTAGÉ

TEMPS

Recommandations aux entreprises

- Des politiques RH ouvertes et flexibles avec des outils adaptés.
- La psychorigidité risque d'accélérer la chute des entités nostalgiques
aux relations professionnelles classiques.

Recommandations aux gestionnaires RH

- Les RH n'ont plus le luxe d'ignorer cette transformation. Il faut apprendre à manager des personnes qui ne sont pas salariées. À intégrer ceux qui ne veulent pas l'être.
- Le futur du travail ne se subit pas; il s'écrit ensemble. Réinventons le futur!

Conclusion

Le salariat évolue vers une pluralité de statuts et une co-construction de l'avenir du travail... du mariage professionnel au concubinage professionnel pour se retrouver en fin en relations libres.

« Le numérique a fait sauter les murs de l'entreprise. »

— *Laetitia Vitaud*

« Ce ne sont pas les talents qui s'adaptent aux entreprises, ce sont les entreprises qui s'adaptent aux talents. »

— Frédéric Laloux