

FREELANCING
ET OPEN TALENTS :
pour des DRH stratégés
des compétences

Avant-propos



Charles Arkwright, Global VP of HR, Digital, CMO and e-commerce - L'Oréal

L'actualité récente nous montre combien il est important de ne pas se fixer sur les aléas du moment afin de porter son attention sur les phénomènes de fond.

Immédiatement après la crise COVID19, un monde du travail dématérialisé et majoritairement distanciel nous a été annoncé à coup de concepts chocs comme la great resignation qui n'est en réalité jamais arrivée en France. Dans le contexte géopolitique et économique particulièrement incertain d'aujourd'hui, à peine quelques mois plus tard, nous entendons l'exact contraire, la great resignation faisant, nous dit-on place à un great regret.

En réalité, si des phases d'accélération et de freinage ont bien eu lieu, il est incontestable que, depuis plusieurs années, un changement important s'opère dans le monde du travail.

Une lame de fond est en effet bien présente qui nous force à trouver, en tant qu'expert des ressources humaines, un nouvel équilibre. Nos sociétés historiquement bâties exclusivement autour du salariat se construisent de plus en plus avec une multiplicité de statuts.

La montée du freelancing et la multiplication des talents opérant désormais en indépendant, peuvent être un stimulus intéressant pour faire évoluer les ressources humaines, d'une période de cristallisation autour de sujets régaliens, vers une remise du talent management au centre du jeu RH. Et c'est tant mieux !

Cette tendance (montée du freelancing), nous offre un formidable outil RH pour défier nos automatismes face aux recrutements et ce, en conjonction avec la question de renouvellement de compétences et l'émergence de nouvelles expertises techniques. Cela remet positivement sous tension le lien entre le "business" et les ressources humaines pour accompagner l'entreprise dans son développement et sa transformation digitale.

Cela nous oblige bien sûr, en tant qu'experts RH, à plusieurs niveaux. Tout d'abord à être exemplaire dans les "basiques" : nous assurer que nos organisations sont juridiquement et culturellement prêtes à accueillir une multiplicité de statuts. Ensuite, à préparer nos équipes à accueillir des indépendants en stimulant le travail en mode projet. Et enfin, cela nous oblige à être impeccables dans notre marque employeur en étant toujours plus inclusifs : bien sûr accompagner tous types de travailleurs salariés et aussi veiller à intégrer des travailleurs indépendants que nous devons tout autant attirer, développer et fidéliser.

Je crois, personnellement, que les carrières ne seront plus linéaires, que notre capacité à faire coïncider temps et circonstances de vie avec statut est de plus en plus clef. Chez L'Oréal, nous croyons qu'il y a une vraie valeur ajoutée à intégrer à notre palette de DRH une vision ouverte du freelancing, à la fois comme source de talents et comme nouvel outil de talent management.





Introduction

Aujourd'hui, environ 1 million de personnes en France et 10 millions en Europe travaillent en tant que freelances dans des métiers de prestations intellectuelles. Le travail indépendant n'est pas un phénomène récent. Les premiers « indépendants » reconnus comme tels remontent au XIV^e siècle. Cependant, il a pris une ampleur inédite durant la dernière décennie, attirant autant les jeunes générations que des profils plus seniors.

Historiquement, les entreprises (start-ups, TPE-PME ou plus récemment les grandes organisations) se sont appuyées sur le freelancing pour accompagner leur transformation digitale. Désormais, elles y ont recours dans toute sorte de domaines et sur des fonctions de plus en plus étendues.

Également conscientes des enjeux d'agilité, d'adaptation rapide au changement, comme d'attractivité alors que les tensions sur le marché du travail sont exacerbées ; certaines développent aujourd'hui des stratégies de ressources humaines étendues à tous les talents (ou stratégies open talent), sans distinction de statut.

Il n'en reste pas moins que pour de nombreux DRH, le freelancing demeure un sujet frappé « d'invisibilité », voire une question taboue.

Cette distance résulte pour partie des missions historiquement attachées aux directions des ressources humaines, à savoir : recruter, accompagner et gérer des salariés ayant un contrat de travail avec l'entreprise. Les indépendants étant liés aux organisations sur la base d'un contrat de prestation de services et non d'un contrat de travail, ils sont de ce fait généralement considérés comme en dehors du champ des responsabilités traditionnelles des ressources humaines. De plus, le freelancing en matière de prestations intellectuelles est un sujet assez peu abordé dans la littérature relative à la gestion des ressources humaines.

Cette distance posée par les services RH tient également à une forme de frilosité face au spectre du recours pour travail dissimulé ou demandes en requalification. Les débats autour du travail indépendant, alimentés par les procédures contre les plateformes de livraison à domicile, ne font que renforcer cette prudence vis-à-vis du freelancing.

Ainsi, dans une grande majorité d'entreprises, au lieu d'être pris en charge par les RH, les freelances sont gérés directement par les managers ou les départements achats. L'approche indépendants est de ce fait non pas vue dans sa dimension relationnelle, mais avant tout transactionnelle. Comme le notent David Cross et Juani Swart¹, « *les indépendants sont des "étrangers sur le lieu de travail", qui sont à la fois des insiders et des outsiders. Il y a une absence de considération, voire une suspicion et une réticence naturelle à se lier à des individus qui pourraient être "là aujourd'hui et partis demain" »*.

Ceci n'est pas sans conséquences, potentiellement négatives, sur la performance des organisations, à fortiori dans un monde où les tensions sur le marché du travail sont en augmentation constante.

La tendance au « quiet quitting » en prolongement du mouvement de « Great Resignation » amorcé aux États-Unis en est une illustration.

Quand bien même les indépendants ne sont pas des employés au sens strict du terme, ils constituent une ressource précieuse, qui peut évoluer vers une contribution essentielle à long terme pour une organisation (Fisher et al., 2008). En outre, le fait que les organisations y aient recours pour des raisons stratégiques suggère qu'ils « *ne vivent plus en marge du marché du travail* » (Ashford et al., 2007, p. 74)². Les travailleurs atypiques en général, et les iPros (« indépendant professionnels ») en particulier, sont aujourd'hui présents au sein de toutes les professions, tous les secteurs d'activité et dans tous les pays.

Enfin, la prise en compte des freelances influence leur degré d'engagement et leur contribution à la performance des organisations.

Fort de ce constat, Le Lab RH en association avec le cabinet Mazars et la plateforme de freelances Malt ont souhaité éclairer la communauté des ressources humaines sur le sujet du freelancing en prestations intellectuelles et du potentiel que peuvent apporter leurs acteurs, intermédiaires et freelances, aux petites et grandes entreprises qui s'interrogent sur la mise en œuvre d'approches de type Open Talent.

Plusieurs dimensions sont abordées tout au long de ce rapport. Une première partie fait un état des lieux du freelancing aujourd'hui, en rappelant ce qu'est le freelancing en matière de prestations intellectuelles ainsi que les métiers concernés, qui couvrent un champ beaucoup plus vaste que les seuls métiers de la tech. Nous examinerons également le profil de ces travailleurs indépendants, les différents statuts et les raisons qui expliquent l'attrait croissant pour le travail indépendant.

La deuxième partie aborde la manière dont les entreprises ont recours au freelancing, les freins observés au sein de la communauté des RH et les raisons pour lesquelles elle doit s'emparer de ce sujet, qu'il s'agisse d'un usage ponctuel ou d'approches stratégiques mettant les directions des ressources humaines au cœur de la construction d'écosystèmes de talents.

La troisième partie décrit les différentes étapes d'une stratégie Open Talent, assortie de recommandations aux DRH pour sa mise en œuvre.

Pour finir, la quatrième partie prend la forme d'un guide sur la gestion de l'intégralité du processus de recours au freelancing, de l'expression de la demande jusqu'à l'offboarding.

En vous souhaitant une bonne lecture !

¹ The (ir)relevance of human resource management in independent work: Challenging assumptions - David Cross et Juani Swart - Human Resource Management Journal. 2022;32:232-246.

² Voir : Independent professionals and the potential for HRM innovation - Tui McKeown and Robyn Cochrane - Monash Business School, Monash University, Clayton, Emerald Publishing Limited, Australia 2017

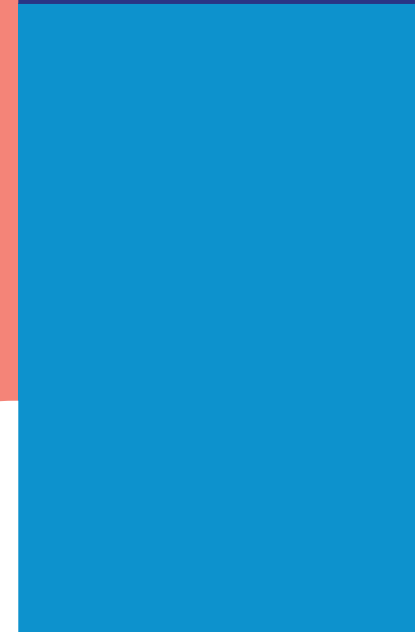
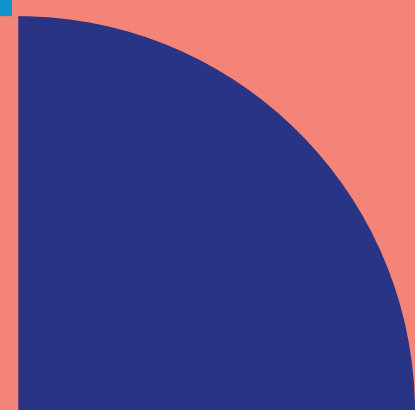
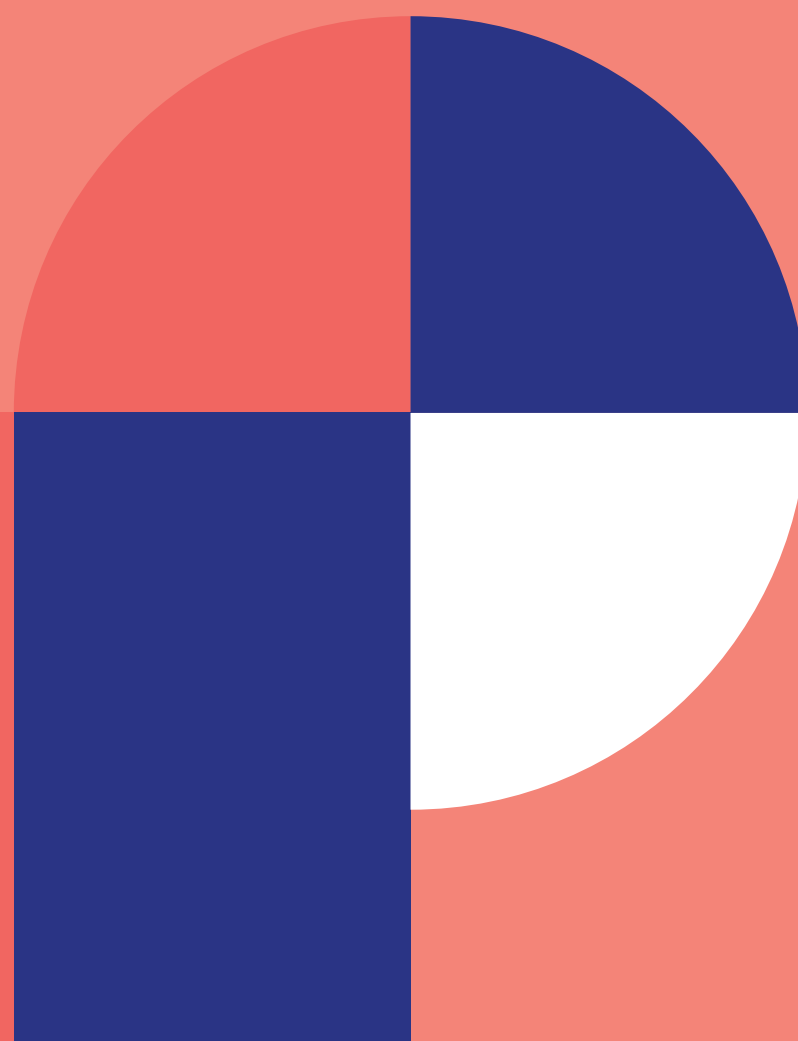
Sommaire

Avant-propos	4	3. Quelle organisation pour une stratégie Open Talent	54
Introduction	7	3.1 Une décision de direction générale avec une implication forte des RH	56
1. État des lieux du freelancing aujourd'hui	12	3.2 Désigner un pilote du projet Open Talent	57
1.1 Qu'est-ce que le freelancing en prestations intellectuelles	15	3.3 Impliquer toutes les parties prenantes	57
1.2 Qui sont les freelances	16	3.4 Commencer par un pilote pour expérimenter et éduquer	58
1.2.1. Dans quels métiers interviennent-ils ?	16	3.5 Cartographier les compétences et identifier les besoins	59
1.2.2. Les freelances : majoritairement des hommes, diplômés et plus âgés que les salariés	17	3.6 Analyser ses besoins en fonction des métiers, des niveaux de pénuries et des projets	59
1.2.3. Combien sont-ils	18	3.7 Identifier les canaux de sourcing, référencement, prix, degré d'urgence	60
1.2.4. De la PME aux grands groupes	19	3.8 Concevoir une communication « employeur » élargie	62
1.2.5. Les freelances exercent leur activité sous des statuts divers	20	3.9 Traiter les enjeux de risques et de compliance	63
1.2.6. Un phénomène qui attire de plus en plus de talents	23	3.10 Sensibiliser, former et accompagner les managers	67
1.2.7. Une forme d'activité reconnue et des cadres réglementaires divers	27	3.11 Expliquer et sensibiliser les collaborateurs	69
1.3 Les acteurs du freelancing	28	3.12 Se doter d'un freelance manager : une fausse bonne idée ?	70
1.3.1. Des acteurs relativement récents et en plein développement	28	3.13 Se constituer un vivier de talents	71
1.3.2. Les différentes catégories d'acteurs du freelancing	28	3.14 Adapter les conditions de règlement à la situation des freelances	72
1.3.3. Un positionnement sur des métiers à valeur ajoutée	30	4. Les différentes étapes du recours au freelancing	74
1.3.4. Des tiers sécurisateurs de la relation entre entreprises et freelances	31	4.1 Le brief ou le cahier des charges	76
1.3.5. D'intermédiaires à apporteur de services	31	4.2 La sélection et l'importance du cultural fit	77
2. Vers la stratégisation du recours au freelancing par les entreprises	32	4.3 Le contrat	78
2.1 Les entreprises et le recours au freelancing	34	4.4 L'onboarding	79
2.1.1. Les start-ups : pour accompagner une montée en puissance rapide	34	4.5 L'intégration dans le collectif collaborateurs/freelances	80
2.1.2. Les TPE-PME : utilisatrices historiques du freelancing	34	4.6 La gestion et le suivi au quotidien	81
2.1.3. Les grands groupes : entre besoin d'expertises et mobilisation stratégique	35	4.7 La fin de mission, l'offboarding	83
2.2 Pourquoi les entreprises ont-elles recours au freelancing	36	4.8 Accompagner les freelances sur leurs compétences ?	84
2.3 Les freelances : un sujet encore peu traité par les RH, et pourtant	40	5. Conclusion	86
2.3.1. Une méconnaissance de la réalité du freelancing	40	6. Bibliographie	90
2.3.2. Le freelancing et la remise en question d'une vision traditionnelle de la gestion des ressources humaines	42	7. Méthodologie	96
2.3.3. Des raisons multiples pour que les DRH s'emparent du sujet du freelancing	43	8. Remerciements	97
2.4 L'entreprise Hub/réseau de compétences, la nouvelle frontière	46		
2.4.1. Des organisations en réseau à l'entreprise étendue	47		
2.4.2. Aborder le capital humain au-delà des frontières de l'entreprise	48		
2.4.3. Vers des stratégies d'Open Talent	49		

État des lieux du
freelancing aujourd'hui

O

1



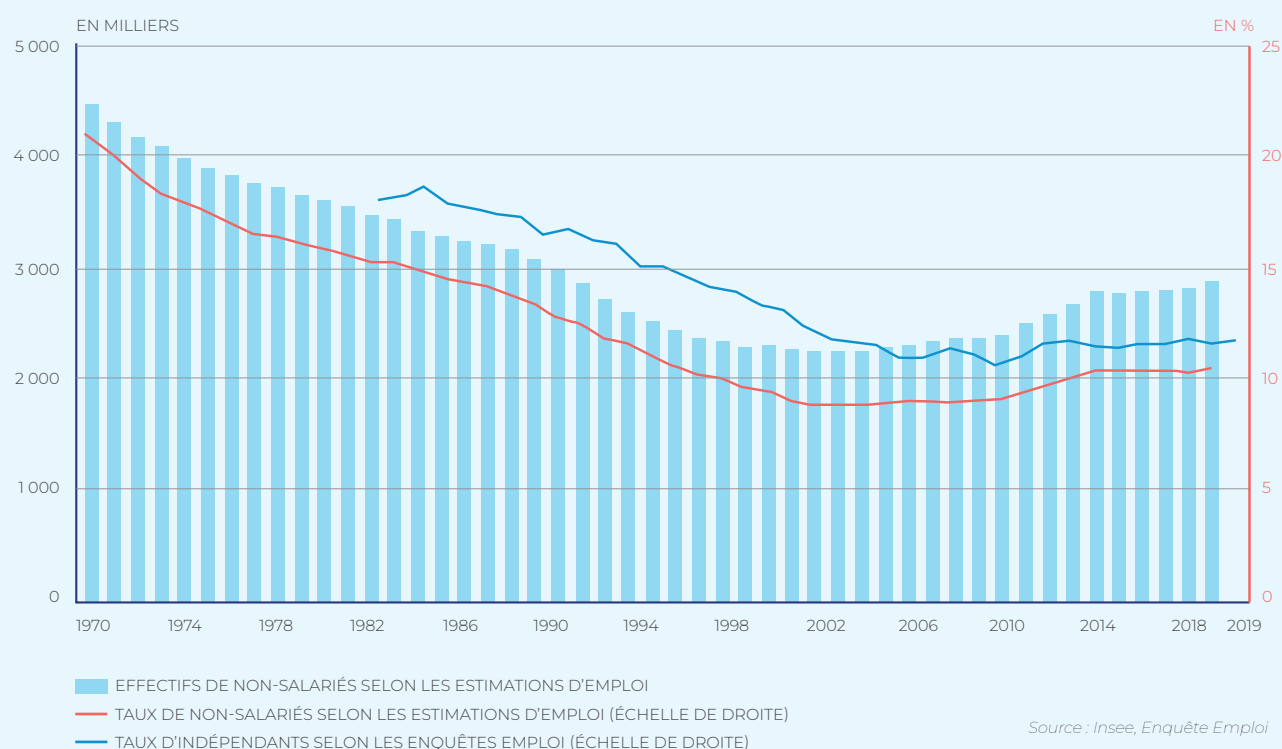
Au XIX^e siècle, la majorité de la population active française était constituée d'indépendants louant leur force de travail en échange d'une rémunération à la journée, à la tâche ou encore à la pièce³. Depuis lors, le travail indépendant n'a cessé de reculer à la faveur du salariat pour finalement ne représenter plus qu'un tiers de l'emploi total au milieu des années 1950, un cinquième en 1970 et seulement 9 % en 2000⁴. C'est à partir de 2009, avec en particulier la création du statut d'autoentrepreneur, qu'il connaît une dynamique nouvelle. Aujourd'hui, environ 3 millions de personnes travaillent en tant qu'indépendants. Autant le travail indépendant pris dans sa globalité ne progresse guère depuis 2014 (entre 11 et 12 % des personnes en emploi en France), notamment en raison de l'érosion du nombre d'exploitants agricoles, autant le freelancing connaît lui une progression constante.

Le travail indépendant englobe des réalités très diverses, comprenant à la fois les actifs du monde agricole, les professions libérales, les artisans-commerçants et les personnes exerçant en tant que freelances.

Le freelancing peut être classé en deux catégories : le freelancing de services physiques assimilés à la Gig Economy, également appelé « geographically sticky » ou « location based », dont les clients sont essentiellement des particuliers (les services de VTC et de livraison à domicile appartiennent à cette catégorie) et le freelancing de services intellectuels, également appelé « Talent Economy » par opposition avec la première catégorie et souvent associé au terme « web based »/à distance, dont les clients sont presque exclusivement des entreprises.

Bien que n'étant pas l'objet de ce rapport, la littérature scientifique met en avant une troisième catégorie, le « crowdwork », correspondant au micro-travail comme on le trouve notamment sur Amazon Mechanical Turk.

Evolution du non-salariat (emploi principal) depuis 1970 en effectifs et en proportion de l'emploi total



1.1 Qu'est-ce que le freelancing en prestations intellectuelles

Les prestations de services intellectuels aux sources du freelancing

La prestation de services intellectuels est définie comme une activité dans laquelle la part de réflexion l'emporte sur la part de service. C'est le travail de l'esprit faisant appel à la réflexion, l'analyse et la créativité qui constitue le fondement de ce type de prestation. Elle nécessite l'intervention d'un expert disposant de compétences spécifiques pour résoudre un problème ou accomplir une tâche précise.

On considère généralement que la délivrance d'un service de prestation intellectuelle repose sur 3 dimensions :

- Co-production : client et prestataire fonctionnent ensemble pour atteindre un objectif commun ;
- Sur-mesure : le prestataire adapte sa prestation à son client (objectifs, contenu, contraintes, budget, planning...);
- Immatérialité : les résultats de la prestation ne sont pas palpables et ne peuvent être définis précisément.

Les freelances en prestations intellectuelles : quelques définitions

Il n'existe pas à proprement parler de définition légale du freelance en prestations intellectuelles, celui-ci pouvant exercer son activité sous de multiples statuts (voir 1.2.5.). De fait, au-delà d'un statut, être freelance relève davantage d'une manière d'exercer son activité. En l'espèce, vendre une expertise de nature intellectuelle, dans une relation non subordonnée de prestataire à client, principalement à des entreprises, pour des projets ponctuels, limités dans le temps, moyennant le versement d'honoraires déterminés par un contrat commercial.

Toutefois, l'European Observatory of Working Life rattaché à Eurofound retient la terminologie de professionnels indépendants (« independent professionals » ou iPros) qu'elle définit de la manière suivante : « Les professionnels indépendants, également appelés iPros ou freelances, sont des travailleurs indépendants hautement qualifiés, sans employé, qui exercent des activités de nature intellectuelle et/ou travaillent dans le secteur des services (par opposition aux secteurs de l'agriculture, de l'artisanat ou du commerce de détail).⁵ »

Dans un souci de lisibilité et de simplification, nous utiliserons le terme freelance pour désigner les freelances en prestations intellectuelles.

3 En 1851, 51,7 % des actifs étaient non-salariés (40,4 % dans les activités non agricoles) « Salariat et non salariat dans une perspective historique » O. Marchand In : Économie et statistique, N° 319-320, décembre 1998, pp. 3-11.

4 « L'évolution des formes d'emploi » - COE Avril 2014 ; Tavan C. (2008), « Public, privé, indépendant : des changements des statuts nombreux au fil de la carrière », dans L'emploi, nouveaux enjeux, Insee.

5 <https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/industrial-relations-dictionary/independent-professionals>

1.2 Qui sont les freelances

1.2.1 Dans quels métiers interviennent-ils ?

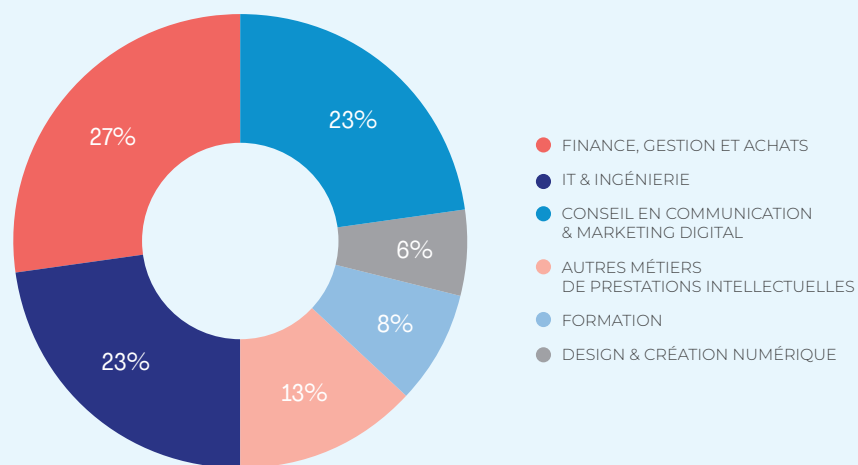
Lors d'un rapide tour d'horizon sur Internet, les métiers qui apparaissent en premier sont ceux du Web (community manager, webdesigner, ...), de la tech (développeur, UX designer, Data Analyst) ainsi que les métiers du graphisme et du design.

De fait, le freelancing trouve son origine dans des métiers liés au numérique qui étaient encore peu présents dans les entreprises et qui offraient l'avantage de pouvoir travailler à distance.

Cependant, l'éventail des métiers proposés par les freelances s'est considérablement élargi et couvre désormais l'intégralité des fonctions présentes dans l'entreprise telles que les acheteurs, les responsables des ressources humaines, les experts en cybersécurité, les juristes, les comptables ou encore les consultants QHSE.

En France, une étude statistique réalisée en 2021 par Datastorm⁶ sur la base du croisement de différentes données publiques illustre cet élargissement bien au-delà des fonctions historiques des freelances. Il en ressort que les fonctions supports (finances, gestion et achats) occupent 27 % des freelances, suivies par les métiers de l'IT et de l'ingénierie à égalité avec ceux de la communication et du marketing digital (23 % chacun).

Répartition par métiers

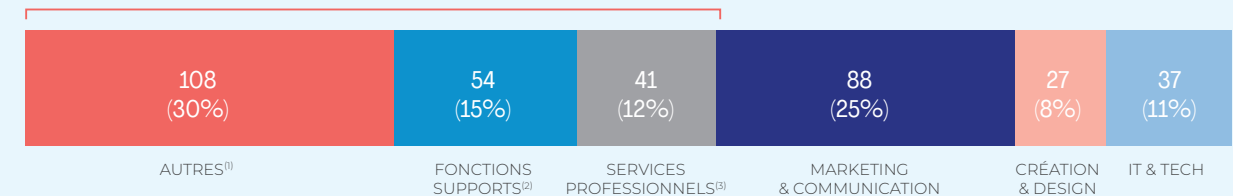


Source : Le Freelancing en France dans les métiers de prestations intellectuelles aux entreprises - 2021

De la même manière, une analyse réalisée par Malt au niveau européen témoigne de cette diffusion à toutes les strates des organisations. Si les activités dans les secteurs de l'IT et de la tech occupent toujours une part significative des freelances (30 %), les « business services », qui comprennent le management et le conseil, représentent désormais 25 % du volume d'affaires, suivis par les activités en lien avec le graphisme et le design (15 %) et le marketing et la communication (12 %).

Le freelancing en Europe par grandes catégories de métiers (En milliards d'euros - 2021)

203 (57%) POUR LES PROFILS DIGITAUX (IT, DATA, IMAGE, MKG, COM)



Source : Malt
 1) comprend les activités juridiques, achats, recherche et autres activités professionnelles
 2) Finances et RH
 3) Management, Conseil en management et stratégie, ventes, gestion de projet

1.2.2 Les Freelances : majoritairement des hommes, diplômés et plus âgés que les salariés

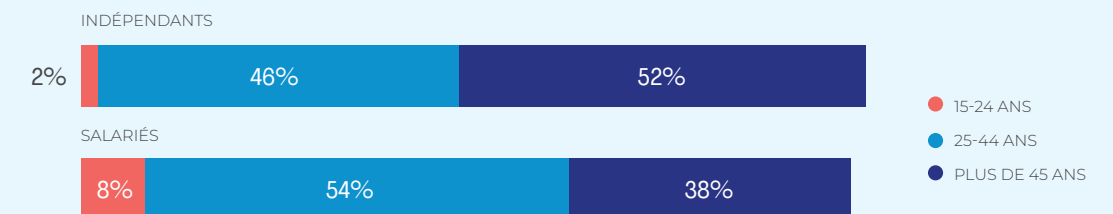
Des profils diplômés

Les freelances sont dans leur majorité diplômés de l'enseignement supérieur : plus de 3 freelances sur 4 ont un niveau Bachelor ou supérieur en Europe (77 %) ⁷ comme en France (76 %) ⁸. Ces chiffres sont comparables à ceux produits par le Bureau international du Travail ⁹ qui indiquent que plus de 80 % des freelances travaillant à distance via des plateformes ont au moins un Bachelor.

Des freelances plutôt plus âgés qu'on ne le pense...

Contrairement à une idée communément véhiculée, les freelances sont loin d'être uniquement des jeunes qui auraient fait le choix de débiter leur vie professionnelle en tant qu'indépendants. Le phénomène concerne toutes les générations. Ainsi, 46 % ont entre 25 à 44 ans et plus de la moitié ont 45 ans et plus.

Répartition des freelances par âge



Source : Le Freelancing en France dans les métiers de prestations intellectuelles aux entreprises - 2021

Au niveau européen, à défaut de statistiques publiques, une enquête réalisée par l'ETUI (European Trade Union Institute) ¹⁰ dans 14 pays relève que les freelances « remote professionals » sont en moyenne âgés de 37 ans. Enfin, l'étude réalisée par Malt ¹¹ indique qu'ils sont en moyenne légèrement plus âgés en Allemagne (45 ans) et en Espagne (40 ans) qu'en France (37 ans).

⁶ Étude statistique réalisée par Datastorm (Groupe ENSAI-ENSAE) sous la direction scientifique de Stéphane Auray, Professeur des Universités en Économie (CREST) pour le compte de Frelance.com

⁷ Freelancing in Europe 2021 - Malt & BCG - 2022

⁸ Le Freelancing en France dans les métiers de prestations intellectuelles aux entreprises - 2021 - Datastorm & Frelance.com

⁹ World Employment and Social Outlook: The role of digital labour platforms in transforming the world of work - ILO 2021

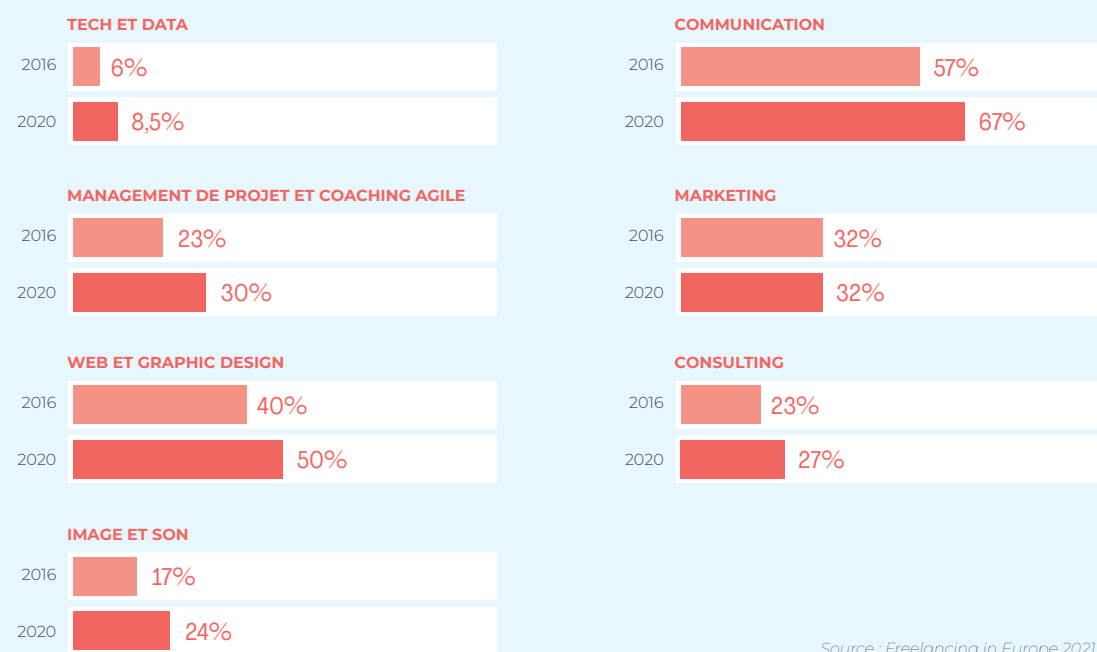
¹⁰ The platform economy in Europe: Results from the second ETUI Internet and Platform Work Survey - 2022

¹¹ Freelancing in Europe 2021 - Malt et Boston Consulting Group - 2022

...qui sont majoritairement des hommes

Les freelances sont majoritairement des hommes, à 65 % au niveau européen. Cela tient en partie à une représentation féminine plus faible dans les métiers de l'IT et plus généralement de la tech, qui constituent une proportion significative des métiers exercés. En revanche, la répartition entre femmes et hommes est davantage équilibrée dans les métiers du design (Web et graphique) et de la communication. On constate toutefois une tendance croissante vers un rééquilibrage entre les genres au fil des années.

Évolution de la part des femmes par catégories de métiers en Europe



1.2.3 Combien sont-ils

Tous statuts confondus, le nombre de freelances au sein des iPros¹² est estimé à environ 1 million de personnes en France en 2020. Leur nombre aurait doublé depuis 2008 en se référant aux données produites par Eurostat¹³. Il convient de noter que ce chiffre ne tient pas compte des personnes pluriactives qui cumulent une activité d'indépendant parallèlement à un statut salarié.

Les prévisions font état d'une croissance de l'ordre de 50 % pour atteindre plus de 1,5 million de freelances à l'horizon 2030¹⁴.

Au niveau européen, toujours sur la base des données Eurostat, plus de 9 millions de personnes exerçaient en tant que freelance en 2018, et plus de 10 millions en 2020, si l'on prolonge les données relatives au Royaume-Uni (post Brexit). La comparaison entre les principaux pays de l'UE montre que ceux ayant connu les plus fortes progressions entre 2008 et 2020 sont respectivement la France (+106 %), les Pays-Bas (+72 %), la Belgique (+45 %) et l'Espagne (+32 %). En Allemagne, où le nombre de freelances est comparable à celui observé en France, les chiffres font étrangement état d'un léger recul sur la même période.

¹² Définition de l'European Observatory of Working Life - Eurofound
¹³ Eurostat - Ifsa_esgan2
¹⁴ Le freelancing en France dans les métiers de prestations intellectuelles aux entreprises - 2021 - Datastorm & Freelance.com

	2008	2013	2018	2020	Evol. 2008/2020
Belgique	182,9	217,6	234,9	265,2	45 %
Allemagne	1 270,7	1 342,7	1 253,9	1 135,6	-11 %
Espagne	602,7	624,0	699,9	794,7	32 %
France	523,4	698,9	920,4	1 078,3	106 %
Italie	1 540,5	1 541,0	1 595,1	1 590,6	3 %
Pays-Bas	369,5	489,5	581,9	635,6	72 %
Royaume-Uni	1 206,3	1 605,6	1 934,7	2 418,4*	60 %

Source Eurostat - recalcul sur la base des critères iPros
 * hypothèse +25% 2018-2020

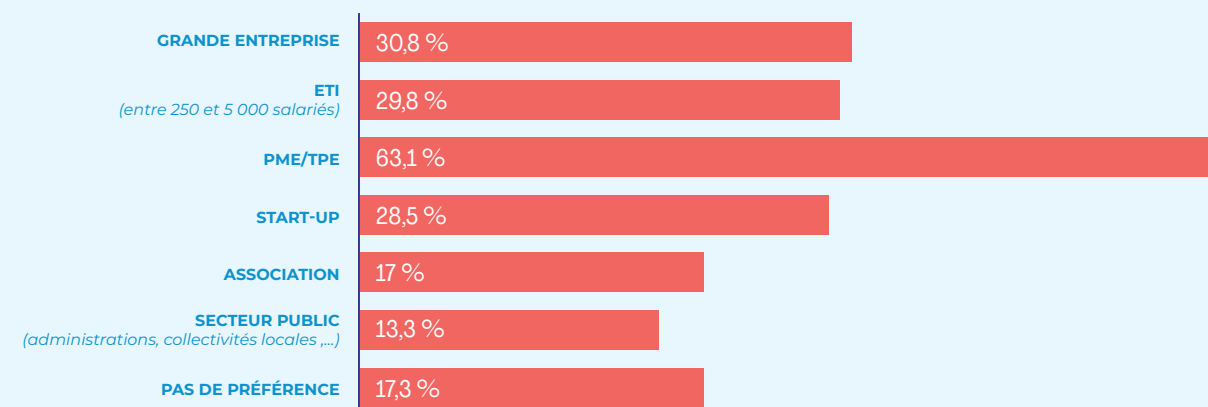
Au-delà des progressions constatées sur ces dernières années, le degré d'adoption du freelancing parmi les différents pays est variable, selon la culture et les contextes juridiques nationaux.

« Les pays les plus matures sont principalement ceux d'Europe du Nord, tels que la Grande-Bretagne, la Belgique, les Pays-Bas et les pays nordiques. Cela étant, les pays d'Europe du Sud connaissent des niveaux de croissance importants qui résultent de l'évolution des mentalités et des tensions sur les marchés de l'emploi », indique Alexandre Fretti, CEO de Malt.

1.2.4 De la PME aux grands groupes

À l'origine, les freelances intervenaient pour le compte de petites et moyennes entreprises lesquelles n'avaient ni les ressources technologiques, en particulier digitales, ni les capacités financières ou la nécessité de s'adjoindre une expertise pointue en contrat à durée indéterminée. Depuis ces dernières années, les grands groupes, conscients de la valeur que les freelances peuvent apporter en matière d'expertise, notamment pour la mise en place de projets spécifiques, sont devenus d'importants utilisateurs. Désormais, près du tiers des freelances collaborent avec des grands groupes.

Pour quel type d'entreprise travaillent-ils principalement ?

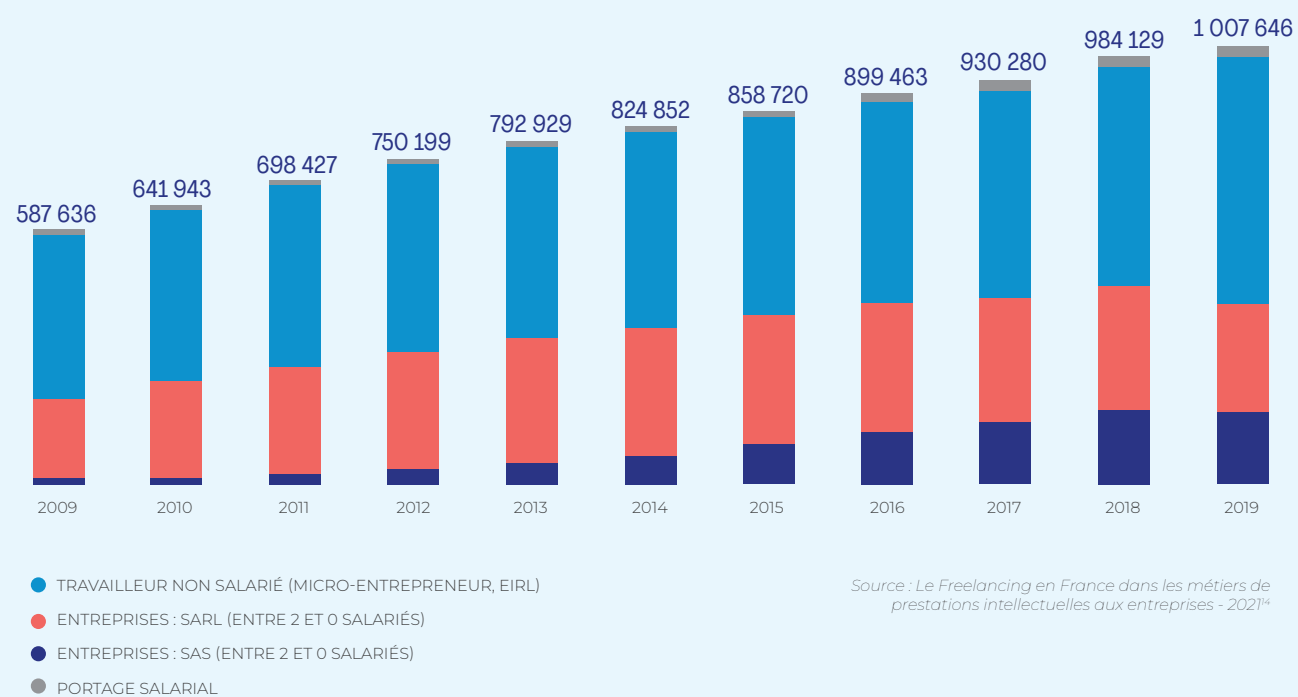


Source : Panorama du freelancing - freelance.com - 2021

1.2.5 Les freelances exercent leur activité sous des statuts divers

Lorsque l'on évoque le freelancing, le statut le plus souvent associé est celui d'autoentrepreneur. La création de ce régime en 2008 en France a notablement contribué au développement du travail indépendant et il est très souvent mobilisé par les jeunes en début d'activité en raison de sa simplicité et de sa facilité de mise en œuvre. Aujourd'hui, plus de la moitié des freelances sont autoentrepreneurs. Viennent ensuite ceux travaillant sous statut de SARL ou de SASU, et enfin en portage salarial ou encore à temps partagé. On remarquera au fil des années la part croissante des freelances exerçant sous statut de SASU¹⁵. Cette évolution peut s'expliquer par l'augmentation du nombre de personnes qui décident de se lancer en indépendant dans la deuxième moitié de leur carrière et optent pour la possibilité de se verser des dividendes plutôt qu'une rémunération.

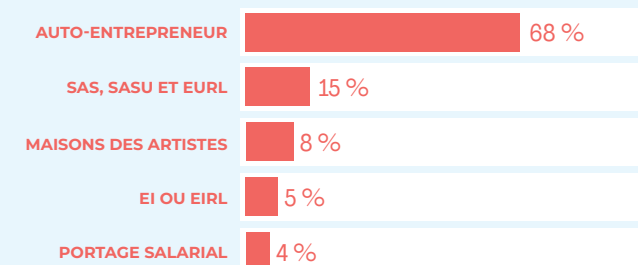
Les travailleurs indépendants dans les métiers de prestations intellectuelles



Il convient de noter que les freelances peuvent également exercer leur activité sous statut salarié. C'est le cas notamment de ceux intervenant en portage salarial. À l'origine choisie par ceux voulant tester le travail en tant qu'indépendants avant de créer leur propre structure, cette formule tend à se développer, bien qu'elle soit limitée par l'obligation de respecter un niveau de rémunération minimale¹⁷. Elle est en outre davantage mobilisée par des actifs de plus de 45 ans.

De même, les freelances peuvent être membres d'une coopérative, en particulier les coopératives d'activités et d'emploi (CAE). Les CAE ont pour particularité d'offrir un statut « d'entrepreneur salarié¹⁸ ».

Les statuts des freelances répondants



Source :

Les freelances spécialisés dans le management de transition interviennent en tant qu'entrepreneurs indépendants ou salariés. La seconde option est la plus souvent retenue, en particulier lorsque la mission nécessite d'exercer une fonction de direction générale et est appelée à durer plusieurs mois, voire années. On retrouve cette diversité de statuts pour les freelances travaillant à temps partagé, qui peuvent être salariés d'une entreprise de travail à temps partagé (ETTP) voire d'un GIE, en portage salarial ou enfin indépendants avec leur propre structure.

Pour finir, sans que cela constitue un statut juridique, certains freelances sont des pluriactifs (également appelés « slasheurs »), cumulant activité salariée et freelancing. Leur part est relativement constante depuis le début des années 2000. Selon l'Insee, 1,6 % des pluriactifs salariés du tertiaire marchand exercent également une activité non salariée en 2018¹⁹. Cette proportion pourrait être amenée à augmenter alors que des entreprises ouvrent cette possibilité à leurs salariés, leur permettant d'attirer des talents désireux de poursuivre une activité freelance en parallèle. En fin de compte, au-delà d'une affiliation à un statut, le freelancing est un état. La décision en matière de statut résulte pour l'essentiel des choix de vie et du positionnement de chacun au regard du niveau de protection sociale souhaité, de l'accès à l'assurance chômage ou encore de la possibilité d'obtenir un crédit immobilier.

Le freelancing à travers les siècles

Par Frantz Gault, auteur d'Apocalypse work et cofondateur d'Ultra-Laborans

Pouvait-on être « indé » au Moyen-Âge ? Y'avait-il des « freelances » sous Louis XIV ? L'idée peut paraître saugrenue, et appelle d'emblée à clarifier la notion de travail indépendant. Car il faut s'émanciper d'une définition s'appuyant sur nos concepts juridiques modernes pour envisager le travail indépendant sur un temps long. Aussi suggérons-nous de le caractériser par l'autonomie dont dispose le travailleur : à la différence du salarié, du serf et de l'esclave — qui sont assujettis aux règles énoncées par autrui — l'indépendant est capable de fixer ses propres règles ; les décisions, les risques et les bénéfices lui appartiennent entièrement.

Ainsi définies, de multiples formes de travail indépendant apparaissent au travers des siècles. Dans l'Hexagone, on se souvient en effet que l'asservissement a été aboli en 1315, chacun ayant depuis été « libre de devenir libre » moyennant l'acquiescement d'un « affranchissement ». La guerre de Cent Ans et la Grande Peste ayant ensuite fait des ravages, et les bras venant à manquer, on vit alors se développer en France une concurrence entre territoires pour attirer la main-d'œuvre : sauvetés, bastides et villes franches naquirent alors avec la promesse d'offrir liberté et propriété aux immigrés. Au siècle suivant, sur les registres paroissiaux, il n'était de ce fait pas rare de compter quelque 50 % de travailleurs affranchis. Ceux-ci étaient le plus

¹⁵ SASU : Société par Action Simplifiée Unipersonnelle. Son dirigeant a le statut social d'assimilé-salarié. Il relève à ce titre du Régime général de la Sécurité sociale, et ce, sous réserve de percevoir une rémunération. Cependant, le cumul des fonctions de président de la SASU avec un contrat de travail n'est possible que si ce dernier n'est pas l'associé unique.
¹⁶ Étude statistique réalisée par Datastorm (Groupe ENSAI-ENSAE) sous la direction scientifique de Stéphane Auray, professeur des Universités en Économie (CREST)
¹⁷ Le plancher de rémunération est fixé à minima à 75 % du plafond annuel de la sécurité sociale (PASS)
¹⁸ Loi relative à l'économie sociale et solidaire du 31 juillet 2014

souvent des laboureurs, petits propriétaires terriens possédant leurs outils et leurs cheptels ; ou des manouvriers, louant librement leurs bras au jour le jour en échange des moyens élémentaires de subsistance.

À la veille de 1789, on peut donc raisonnablement estimer que l'asservissement avait disparu en France. Faut-il en déduire que tous les Français étaient devenus des indépendants ? En partie seulement, car depuis la fin du Moyen-Âge se développaient de nouvelles formes de régulation du travail : les corporations. Celles-ci régulaient les pratiques professionnelles (horaires, sécurité, qualité, concurrence...) dans certains territoires et certains corps de métiers, limitant par conséquent l'autonomie des travailleurs. C'était en particulier le cas des compagnons, qui se soumettaient à l'autorité de maîtres disposant du droit exclusif de commercialiser les fruits de leur travail. En contrepartie, ces compagnons bénéficiaient d'un contrat de travail notarié, recevaient une rémunération indexée sur leur temps de travail, et bénéficiaient de la solidarité de la corporation en cas d'aléas de vie. Il serait tentant de voir ici les prémices du salariat moderne ; ce serait toutefois oublier que le destin d'un compagnon était de devenir maître, et que lesdits maîtres se soumettaient par ailleurs à l'autorité de jurés qu'ils élisaient et qui avaient compétence pour énoncer les règles de la communauté. Il en ressort une organisation hybride, ne relevant ni du salariat ni du *freelancing*, s'apparentant plus au corps médical moderne et aux professions libérales régularisées.

Comme chacun le sait, le glas des corporations fut toutefois sonné avec la Révolution. La dissolution fut actée en 1791 par un décret affirmant qu'il était désormais « libre à toute personne de faire tel négoce, d'exercer telle profession, tel art ou tel métier que bon lui semble ». Ce rebondissement allait-il enfin faire des Français un peuple de freelances ? Tel était sans doute le projet des Révolutionnaires, mais le siècle suivant connut l'essor d'une autre forme d'organisation du travail : l'entreprise. Techniquement, les employés de ces entreprises étaient des indépendants ; cela restera d'ailleurs le cas tout au long du XIXe siècle, la majorité des ouvriers travaillant soit à la journée, soit à la pièce. Le contrat qui prévalait alors était le « louage d'ouvrage » — le « louage de services » étant peu du goût de la République, qui y voyait une persistance de la servitude, et peu apprécié du patronat, qui préférerait commander des pièces finies plutôt que du temps de travail. Mais était-il bien raisonnable de considérer ces travailleurs comme des indépendants, considérant l'arsenal disciplinaire développé par les employeurs ? Multiplication des strates hiérarchiques, règlements intérieurs, surveillance et sanctions, carnet pour « domestiquer le nomadisme des ouvriers »... La fiction finit par ne plus convaincre, et aboutit au début du XXe siècle à la création du contrat de travail moderne, le législateur faisant le deuil de l'idéal de 1789, prenant acte de la subordination des travailleurs, et leur offrant divers gages de sécurité en contrepartie.

Que retenir de ce bref panorama historique ? Que l'autonomie des indépendants doit parfois être relativisée. En effet, que l'on soit affranchi ou *freelance*, il a toujours fallu composer avec un certain nombre de règles. On pense évidemment aux règles émanant de la collectivité — nation, royaume, corporation... — mais aussi et surtout à la loi du marché. Quand la demande est au rendez-vous, on a toujours pu tirer son épingle du jeu. C'était par exemple le cas des sculpteurs de pierre, très demandés sur les chantiers de cathédrales, ou des ouvriers les plus qualifiés de la Révolution industrielle, ceux qu'on nommait les « Sublimes » du fait de leur comportement tapageur. Mais quand le vent tourne, être indépendant peut aussi rimer avec infortune et avec une subordination pas toujours enviable à celle du salariat. C'était notamment le cas du tâcheron, dernier maillon d'une longue chaîne de sous-traitance entre ouvriers, chacun marchandant à la baisse le prix de la besogne et prenant une commission au passage. Ou encore le cas de ces femmes produisant des pièces textiles dans des « *sweatshops* », à la merci de l'avarice des rares acheteurs osant s'aventurer dans ces sinistres lieux.

En d'autres termes, être indépendant c'est s'exposer aux joies et aux déboires de l'entrepreneuriat. Aujourd'hui comme au Moyen-Âge, cela implique de cultiver ses compétences et de s'adapter aux aléas de l'offre et de la demande. C'est à ce prix que les affranchis peuvent sortir gagnants des rapports de force qui se jouent sur le marché, et accéder à autant d'autonomie que faire se peut !

1.2.6 Un phénomène qui attire de plus en plus de talents

Plusieurs enquêtes indiquent que le freelancing attire un nombre croissant de personnes, dans un contexte qualifié de révolution du travail par de nombreux observateurs.

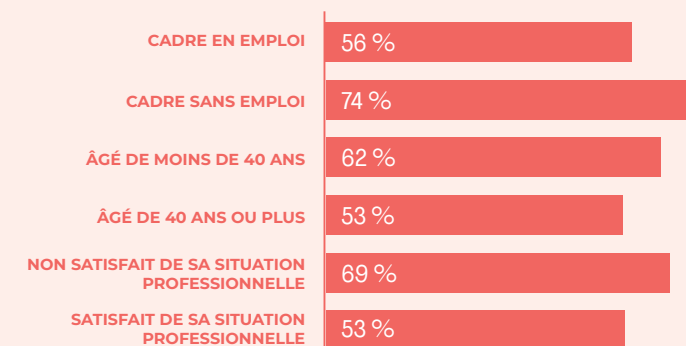
Ce mode de travail séduit autant les jeunes, nouveaux venus sur le marché du travail, que des profils dotés de plusieurs années d'expérience qui décident de se mettre à leur compte afin de « vendre » leur expertise aux entreprises. Une récente enquête menée en France auprès de jeunes de 18 à 30 ans²⁰ révèle que 51 % des participants souhaitent un jour se mettre à leur compte et que le *slashing* séduit une part significative d'entre eux (29 %). Il est précisé que ce dernier attire davantage les catégories socioprofessionnelles supérieures (37 %) et les jeunes travaillant déjà à leur compte (48 %).

« C'est un phénomène que l'on ne peut ignorer », ajoute Jon Younger, fondateur d'Agile Talent Collaborative. « Aux États-Unis, environ 40 % des actifs exercent une activité en parallèle à leur emploi. Qu'est-ce que cela signifie quand une telle proportion de vos employés font du freelancing, savent qu'ils ont une alternative à un emploi à temps complet, considèrent qu'ils ne vont pas nécessairement perdre en niveau de vie s'ils quittent leur job et pensent qu'ils seront aussi, voire plus heureux, s'ils étaient en freelance ? »

L'opinion des cadres sur le freelancing

Signe des temps, en France, la population des cadres est sensible au fait d'exercer une activité en dehors du salariat. Une enquête²¹ réalisée par l'Apec en 2019 auprès des cadres du secteur privé notait que : « Tout en manifestant un attachement fort au salariat, 57 % pourraient dans l'absolu envisager d'y renoncer. Et 17 % l'auraient d'ailleurs déjà fait dans le passé au profit d'une forme d'emploi alternative au salariat, essentiellement le micro-entrepreneuriat. »

Part des cadres pouvant envisager, dans l'absolu, de sortir du salariat



Source : Apec, Mars 2019

« Dans une enquête complémentaire que nous avons menée fin 2021, nous avons observé que près d'un cadre sur dix était prêt à renoncer au salariat [dans certaines conditions], dont un tiers exprimant qu'ils préféreraient être à leur compte. Et les plus jeunes sont plus nombreux à envisager ce choix », ajoute Pierre Lamblin, directeur des données et études de l'Apec.

De fait, une enquête réalisée par l'IFOP relative à la perception des cadres du privé sur les nouvelles formes de travail²² indique que près des trois-quarts d'entre eux (72 %) ont une bonne opinion de cette forme d'activité.

20 « Ce que veulent les jeunes » : sondage OpinionWay pour Le Parisien Eco & Indeed France – septembre 2022

21 Salariat et autres formes d'emploi : Des cadres qui cherchent à concilier sécurité et liberté – Apec mars 2019

22 Les cadres du privé et les nouvelles formes de travail – IFOP – nov. 2021

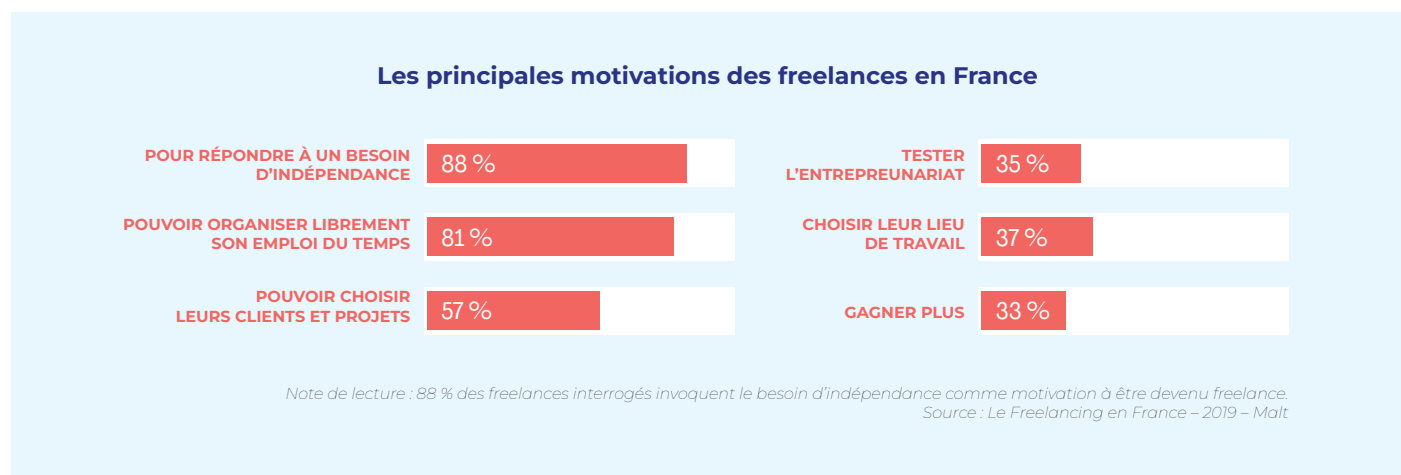
Ce mouvement de fond, dont la tendance s'accélère, est soutenu par plusieurs facteurs.

Technologiques d'abord, avec la diffusion des outils numériques et la possibilité de travailler à distance et d'interagir sans qu'il soit nécessaire d'être présent chez le client. La crise du Covid a en outre totalement normalisé l'utilisation des visioconférences en lieu et place des réunions en face à face. Technologique toujours, avec la digitalisation (ou phygitalisation) accélérée de pans entiers de l'économie qui entraîne une demande accrue de profils experts, en particulier dans les domaines du Web, du design et des applications mobiles.

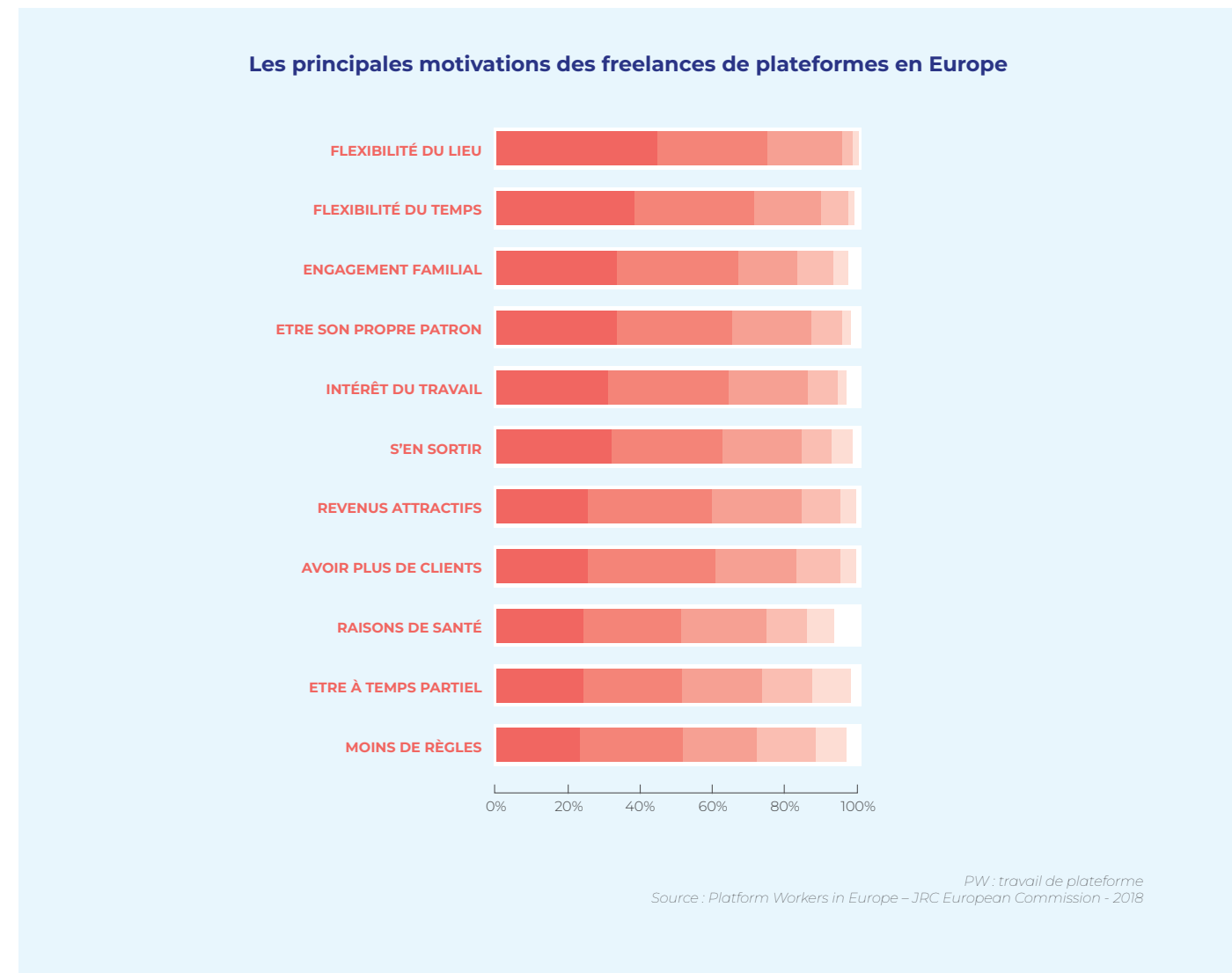
Sociétales/sociologiques enfin, dont les motifs sont régulièrement mis en avant. Le désir d'autonomie et d'indépendance et la recherche d'un meilleur équilibre vie privée/vie professionnelle sont cités en premier lieu. Une étude réalisée par le BCG et Malt en 2020 en France, en Allemagne et en Belgique révèle que pour 8 freelances sur 10, « l'autonomie dans l'organisation du travail » est un facteur déterminant. De même, près de 8 freelances sur 10 (76 %) mettent en avant la « capacité de pouvoir opérer des choix pour leur carrière ».

L'envie de redevenir acteur de la gestion de son emploi du temps professionnel et personnel, amplifiée par la crise du Covid-19, a également fortement contribué à l'attractivité du freelancing.

Ce constat est éclairé par une autre enquête, réalisée en France en 2019, qui met en exergue le besoin d'indépendance et la possibilité d'organiser librement son emploi du temps comme principaux facteurs de motivation.



De manière comparable, une enquête européenne menée en 2018 par le Joint Research Center de la Commission européenne²³ relève des arguments similaires. La flexibilité et l'autonomie dans le choix du temps et du lieu de travail, l'équilibre entre les temps professionnels et personnels, puis la possibilité d'être son propre patron, sont les éléments cités en premier. L'intérêt des missions et le niveau de revenus viennent ensuite.



Choix de carrière, désir d'autonomie dans l'organisation de son emploi du temps, être en position de décider pour qui et sur quoi travailler sont autant de facteurs qui ont pour corolaire la quête de sens. Une question dont l'importance s'est accrue récemment avec les phénomènes de « Great Resignation » et de « quiet quitting » qui viennent réinterroger la relation à l'employeur.

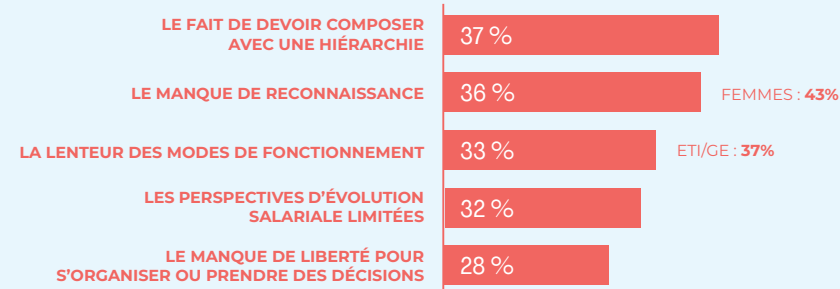
« Indépendamment des effets de la crise du Covid-19, on a pu observer que les gens aspirent à exercer plusieurs métiers comme aussi d'avoir la fierté de pouvoir vivre du fruit de leur propre travail. Cela entre en totale résonance avec l'enjeu de la quête de sens. C'est quelque chose qui questionne nos organisations, car parmi ceux qui choisissent l'indépendance, il y en a qui y vont parce qu'ils peuvent voir l'entreprise comme privative ; privative de responsabilités, d'initiatives », observe Mathilde Le Coz, DRH de Mazars.

Et, de fait, l'attrait pour le freelancing est éclairé en creux par les frustrations que peut générer le statut de salarié. Ainsi, s'agissant des cadres, une enquête commanditée par l'Apec²⁴ note parmi les inconvénients exprimés à propos du salariat : le fait de devoir composer avec une hiérarchie (37 % des cadres), le manque de reconnaissance (36 %) et le manque de liberté pour s'organiser ou prendre des décisions (28 %).

²³ Analyse de la COLLEEM Survey par JRC couvrant 14 pays européens (Allemagne, Pays-Bas, Espagne, Finlande, Slovaquie, Hongrie, Suède, Royaume-Uni, Croatie, France, Roumanie, Lituanie, Italie, Portugal)

²⁴ Les cadres et les formes d'emploi alternatives au salariat – Enquête omnibus Apec – novembre 2021

Quels sont, de votre point de vue, les principaux inconvénients du salariat ?



Source : Apec

Denis Pennel, auteur de plusieurs ouvrages sur la relation au travail²⁵, traduit l'attrait pour le travail indépendant par la volonté des actifs de réunir le triptyque, liberté, sens et maîtrise.

« Liberté : l'individu a de plus en plus tendance à consommer le travail comme il consomme des biens et services. Il veut donc avoir le choix de quand il travaille, avec qui et sur quel sujet. Avoir du sens, autrement dit savoir en quoi son travail est utile, ce qui peut être difficile à percevoir quand on est un rouage d'une organisation complexe et hyper processée. Enfin avoir la maîtrise de son travail, de son organisation, de son temps, mais aussi la possibilité de déterminer son contenu. »

L'intérêt pour le travail indépendant est en outre renforcé par un phénomène de dilution des frontières entre salariat et travail indépendant qui résulte de la remise en question de trois unités : le lieu, le temps et l'action.

L'unité de lieu, qui est de moins en moins une spécificité du salariat alors que nombre d'organisations favorisent le travail à distance, qu'il soit à domicile ou dans des espaces de coworking. Celle de temps ensuite, avec la réduction du temps de travail et la diffusion du télétravail sur un ou plusieurs jours par semaine. Or ces modalités d'organisation sont aujourd'hui en forte proximité avec celles des indépendants.

Celle de l'action enfin. Il est de plus en plus fréquent que les entreprises fonctionnent en mode projet et que les salariés soient mobilisés simultanément sur plusieurs projets. À l'instar des indépendants, plus que d'occuper une fonction, ils tendent à exercer différentes missions au sein même de leur organisation.

Aussi, comme le constate Alexandre Fretti, CEO de Malt : « La frontière entre ces deux mondes est de plus en plus ténue et cette tendance ira probablement en s'accroissant avec des parcours de carrière davantage hybrides. Au lieu d'opposer ces deux mondes, il faut que les RH l'abordent comme un continuum. »

Ces raisons expliquent également qu'un nombre croissant d'entreprises répondent positivement à la demande de collaborateurs désireux de devenir freelances. « Pour nous, c'est un élément de réponse possible, parmi d'autres, dans la gestion de situations personnelles et des temps de vie. Plus avant, nous conservons un lien avec eux, certains pouvant vouloir revenir chez nous après plusieurs années. » Charles Arkwright, Global VP of HR, Digital, CMO and e-commerce chez L'Oréal

Une posture soutenue par une étude réalisée en 2021 par Cooptalis²⁶ auprès de DRH et chefs d'entreprise, qui révèle que 58 % des entreprises qui recourent au freelancing ont eu des cas de salariés demandant à passer en indépendants.

Pour autant, le freelancing ne vient aucunement remettre en question le salariat lorsque l'on observe la dynamique de l'emploi de ces dernières années. D'une part, le travail indépendant pris dans sa globalité continue de réunir 10 à 12 % de la population active française. D'autre part, l'emploi salarié est en progression constante depuis plus d'une décennie et les propositions d'embauche en CDI atteignent encore aujourd'hui des niveaux particulièrement élevés.

Plus qu'une remise en question du salariat, on constate une profonde évolution du rapport au travail et de

ses modalités d'exercice. Les carrières sont désormais constituées de diverses transitions et de passages d'un statut à un autre en fonction des moments de vie. Au-delà des prédictions selon lesquelles un actif sera amené à occuper entre 12 et 15 emplois différents au cours de sa vie, c'est la diversité de leurs formes qui caractérisera son parcours, avec des alternances entre CDD, CDI et freelancing.

Ainsi, Laurianne Le Chalony, Chief People Officer d'EcoVadis, déclare : « Mon sentiment est que le pouvoir a changé de côté. Je vois de plus en plus de personnes qui ne veulent plus "dépendre" d'un employeur, qui veulent pouvoir choisir. Les entreprises qui veulent attirer ont de moins en moins de choix et doivent s'adapter. »

1.2.7 Une forme d'activité reconnue et des cadres réglementaires divers

La reconnaissance du travail indépendant en tant que forme d'activité à part entière se manifeste également au travers des mesures législatives et réglementaires adoptées dans différents pays européens. D'une manière générale, elle s'est traduite surtout par l'adoption de dispositions visant à offrir un statut et à assurer la protection, principalement sociale, des indépendants. Sur le volet utilisation par les entreprises, les situations sont davantage contrastées. Les quelques initiatives prises visant principalement à lutter contre les comportements abusifs (mauvais usage du travail indépendant, subordination, contournement du salariat...)

A noter qu'elles visent avant tout les cols bleus, notamment dans les secteurs des VTC et de la livraison à domicile sans cibler spécifiquement le travail indépendant en prestations intellectuelles.

Du côté des freelances

En France, outre la création du statut d'autoentrepreneur qui a largement contribué au développement du freelancing (plus de la moitié des freelances ont le statut autoentrepreneur), une série de mesures ont été prises début 2022 visant à davantage protéger et faciliter la vie des travailleurs indépendants. Elles comprennent notamment la séparation des patrimoines personnel et professionnel d'un entrepreneur individuel, la possibilité d'opter pour l'imposition sur les bénéfices ainsi qu'un aménagement des conditions d'accès à une indemnisation chômage²⁷. C'est aussi la simplification de la procédure d'obtention de l'attestation de vigilance délivrée par les URSSAF jusqu'alors impossible à obtenir dans certains cas (début d'activité, dirigeant rémunéré via les dividendes et non du salaire...).

Plus emblématique certainement a été la possibilité pour les indépendants ayant connu une baisse de leur activité de bénéficier du soutien du fonds de solidarité mis en place au moment de la crise du Covid-19.

Les freelances au Royaume-Uni et en Espagne bénéficient également de cadres juridiques relativement attractifs. Au Royaume-Uni, il est possible de facturer ses clients sous son nom personnel, sans avoir besoin de s'enregistrer en tant qu'entreprise (la fiscalité est dans ce cas moins intéressante). Ceci explique que la majorité des freelances optent pour la création d'une Limited Company, dont la mise en place est rapide (48h) et pour laquelle la fiscalité est plus intéressante en ce qui concerne les taxes sur le chiffre d'affaires et les dividendes. En Espagne, les freelances choisissent généralement le statut Autónomo. S'il est très simple à obtenir, il présente un inconvénient majeur : les charges sociales (cuotas de autónomos) ont un montant minimum de 281€²⁸ par mois, rendant le début d'activité potentiellement plus risqué, ce montant devant être payé même si les facturations sont faibles.

Du côté des entreprises utilisatrices

En ce qui concerne le recours au freelancing par les entreprises, les situations sont davantage contrastées.

Encore une fois, la France semble être un environnement relativement attractif. Alors que le système de droit du travail est l'un des plus complexes au monde, les risques de faux freelancing (reclassement, sous-traitance abusive, fourniture illégale de travailleurs) sont très faibles et l'accent est mis sur la lutte contre le faux travail indépendant présent dans la Gig Economy. En revanche, au cours de ces dernières années, les gouvernements successifs ont exprimé une vision favorable sur le développement de l'économie des talents.

²⁵ Travail, la soif de liberté – Ed. Eyrolles – 2017

²⁶ Le paradis du consommateur est devenu l'enfer du travailleur : quand l'essor de l'économie à la demande bouleverse notre modèle capitaliste – Ed. du Panthéon – 2020

²⁷ Le freelancing s'installe durablement en entreprise – Cooptalis – septembre 2021

²⁸ Loi en faveur de l'activité professionnelle indépendante du 14 février 2022

²⁹ Le montant des cotisations est calculé par tranches (15) sur la base d'un revenu prévisionnel.

Ce n'est manifestement pas le cas de l'Allemagne et du Royaume-Uni, où de récentes mesures ont un impact sur la croissance du freelancing.

En Allemagne, les freelances s'inquiètent souvent de ce que l'on appelle la Scheinselbstständigkeit, qui peut être aussi complexe et inquiétante que le mot peut paraître. Elle peut créer, et crée effectivement, des zones d'ombre dans l'esprit des travailleurs indépendants et de leurs clients. En Allemagne, les règles et réglementations constituent le deuxième défi le plus important auquel sont confrontés les consultants indépendants lorsqu'il s'agit de développer leur activité.

La réglementation en Allemagne a été renforcée ces dernières années pour poursuivre les «faux indépendants» ou leurs clients pour cause d'évasion fiscale.

Au Royaume-Uni, un enjeu similaire se profile avec la loi IR35 entrée en vigueur en 2021. Comme en Allemagne, l'IR35 poussé par le HMRC (sécurité sociale) vise à augmenter les taxes (ou les pénalités sur facture plus précisément), si une relation entre un client et un freelance est déterminée comme comparable à du salariat. Ainsi, lorsqu'elles font appel à un freelance, les entreprises britanniques sont tenues de renseigner le Check Employment Status for Tax (CEST)²⁹. Sur la base d'un certain nombre de critères (durée de la mission, degré de collaboration avec des salariés de l'entreprise, rémunération...), le CEST détermine le statut de l'indépendant vis à vis de l'entreprise et le niveau de taxes applicables, lesquelles peuvent aller jusqu'à des taux équivalents à ceux en vigueur pour un salarié de l'entreprise.

Dans ce dernier cas, les charges sociales seront imposées au client.

Aux Pays-Bas, la WET DBA³⁰ impose aux entreprises clientes et à leurs sous-traitants indépendants d'évaluer si leur relation est une relation assimilable à du salariat ou du travail indépendant en considérant notamment la nature de la relation de travail, la rémunération et la durée des missions. Le principe est l'application de l'égalité de traitement dès lors que la situation est assimilable à celle d'un salarié. Cette loi est inspirée des mesures en vigueur pour l'intérim (en particulier en ce qui concerne l'égalité de traitement) et vise principalement la Gig Economy.

Le travail à temps partagé regroupe quant à lui plus de 1 000 structures³² identifiées (ETTP, GIE, associations, coopératives...) et de l'ordre de 500 000 intervenants³³ en France exerçant des missions généralement à temps partiel sur des fonctions supports telles que RH, DAF et commercial/marketing.

Les cabinets de portage salarial, bien que ne faisant généralement pas d'intermédiation, interviennent dans la sécurisation des entreprises utilisatrices et des indépendants par la mobilisation du statut de salarié en tant que tiers employeur. Il y aurait plus de 300 entreprises actives dans ce domaine et 86 000 salariés portés (2018)³⁴.

Plus récentes, les plateformes de freelancing, apparues dans leur majorité depuis le milieu des années 2010, sont venues compléter la palette des intermédiaires du freelancing et ont largement contribué à son adoption par les entreprises en tirant parti originellement de modèles d'affaires reposant sur le principe de marketplace facilitant la rencontre entre entreprises et freelances.

Enfin, un grand nombre de freelances travaillent en direct auprès des entreprises ou au travers de collectifs ou de coopératives, notamment les coopératives d'activités et d'emploi (CAE).

Combien de plateformes de freelancing

La statistique publique ne recense pas les plateformes de freelancing, car il n'existe pas à ce jour de nomenclature d'activité qui leur soit spécifique. Cependant, si l'on se réfère à l'étude réalisée par le Boston Consulting Group et la Harvard Business School en 2020 aux États-Unis³⁵, la croissance du nombre d'intermédiaires est indéniable. Ainsi, l'étude dénombre 80 plateformes actives en 2009, 190 en 2014, et 330 en 2019, soit un chiffre multiplié par plus de quatre en l'espace de 10 ans.

Au niveau européen, le rapport réalisé par le Center for European Policy Studies pour le compte de la Commission européenne en 2021³⁶ observe que la grande majorité des plateformes sont apparues au milieu des années 2010 et comptabilise près de 150 plateformes actives en Europe en 2020.

1.3 Les acteurs du freelancing

1.3.1 Des acteurs relativement récents et en plein développement

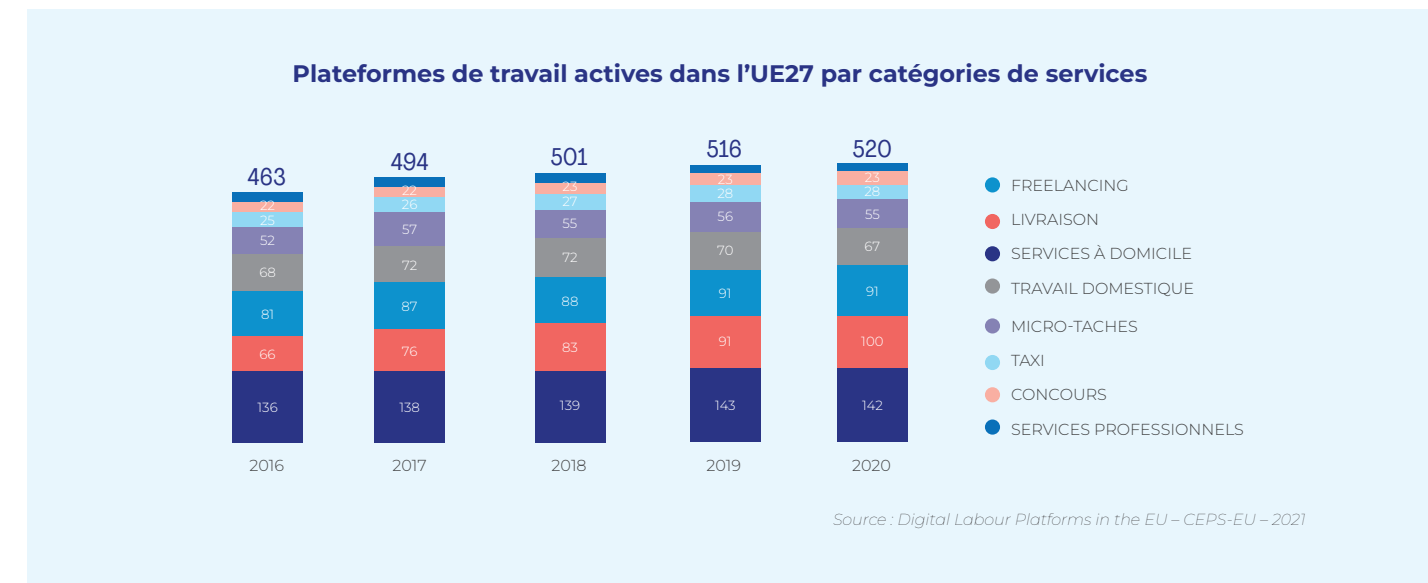
Essentiellement constitués d'indépendants positionnés sur le conseil stratégique, le management de transition et les métiers liés au numérique tels que les ingénieurs, développeurs et graphistes, les acteurs à l'origine du freelancing intervenaient en direct auprès des TPE/PME, le plus souvent via leurs réseaux de contacts personnels.

Cependant, avec le développement du freelancing, favorisé par la création du statut d'autoentrepreneur et les possibilités offertes par le digital, plusieurs types d'intermédiaires sont apparus ou ont vu leur développement s'accroître au cours de la dernière décennie.

1.3.2 Les différentes catégories d'acteurs du freelancing

Les acteurs du freelancing interviennent selon différentes configurations, en direct ou via des structures intermédiaires telles que les plateformes freelances, les entreprises de management de transition, les entreprises de travail à temps partagé (ETTP) ou encore les entreprises de portage salarial.

Le management de transition compte un peu moins d'une centaine d'acteurs structurés en France (les EMT) aux côtés des managers intervenant en direct. Les missions couvrent principalement le relai/remplacement de dirigeants (45 %), la conduite de projets (28 %) et la gestion du changement (16 %)³⁷.



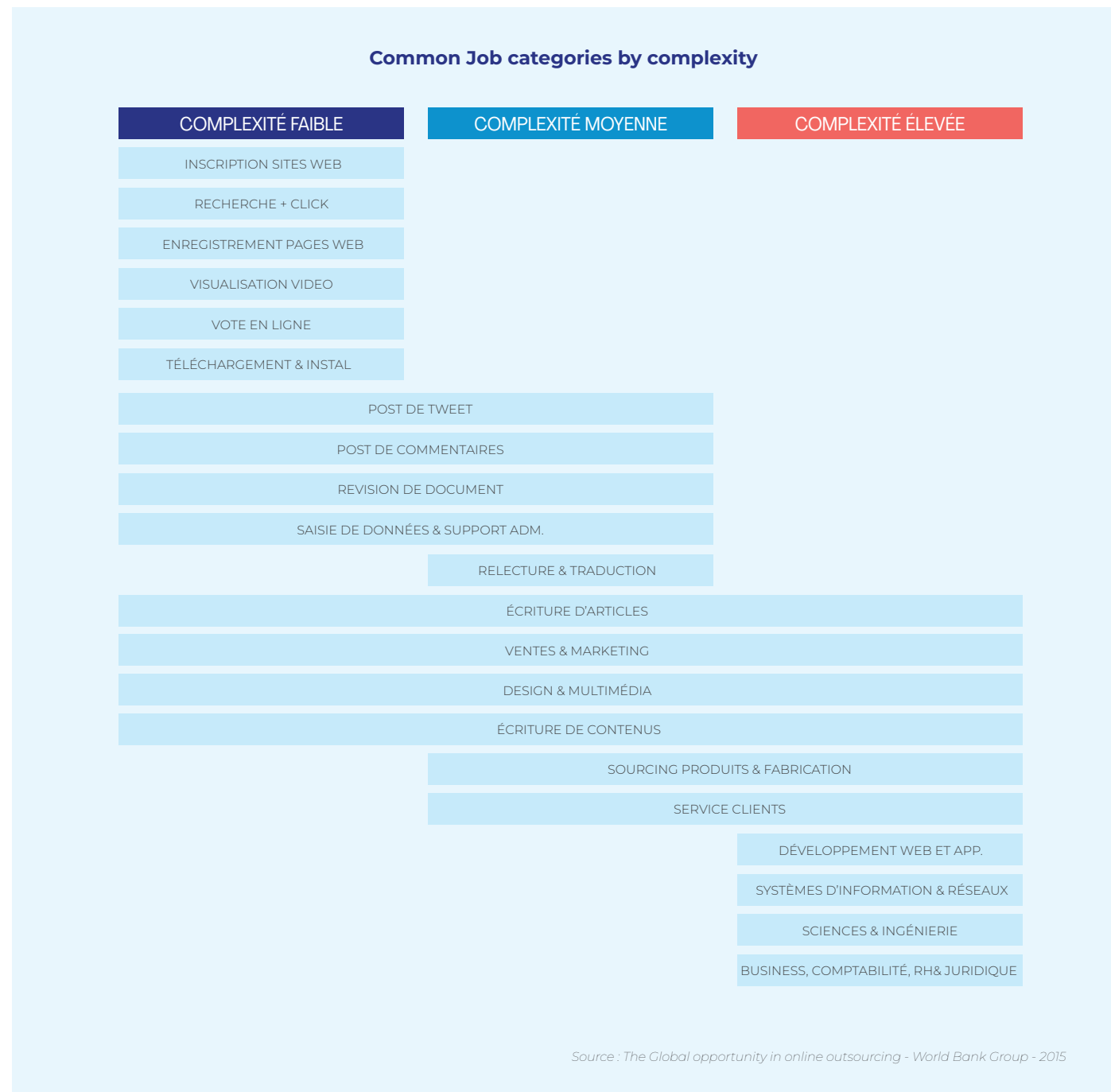
En France, une étude menée en 2021 sur les acteurs du freelancing pour le compte du ministère du Travail³⁷ recensait environ 80 intermédiaires, toutes catégories confondues. Ce chiffre sous-estime probablement le nombre réel d'intervenants, tant les formes d'organisations sont variées et l'émergence de nouveaux acteurs quasi permanente.

29 <https://www.gov.uk/guidance/check-employment-status-for-tax>
 30 Loi sur l'évaluation des relations de travail
 31 Voir : <https://www.francetransition.org/barometre-france-transition-1er-semester-2022/>

32 <https://www.fnattp.com/qui-sommes-nous/>
 33 Livre Blanc, édition 2022, Le Travail à temps partagé <https://le-portail-du-temps-partage.fr/wp-content/uploads/2022/03/Livre-Blanc-2022-Le-Travail-a-temps-partage.pdf>
 34 <https://syndicatportagesalarial.fr/branche/chiffres-portage-salarial/>
 35 Building the on-demand workforce - Harvard Business School and BCG – 2020
 36 Digital labour platforms in the EU – Mapping and business models – CEPS-EC – May 2021
 37 Les Nouveaux Intermédiaires du Travail B2B : comparer les modèles d'affaires dans l'économie numérique collaborative. IRES pour DARES - 2021

1.3.3 Un positionnement sur des métiers à valeur ajoutée

Les acteurs du freelancing en prestations intellectuelles couvrent des domaines extrêmement variés allant de l'animation de réseaux sociaux à des missions de conseil et d'ingénierie. Ces dernières années, la tendance va aux activités liées à la stratégie des entreprises.



1.3.4 Des tiers sécurisateurs de la relation entre entreprises et freelances

Les intermédiaires du freelancing jouent un rôle bien plus important que la simple mise en relation entre freelances et entreprises. Ils sont des tiers de confiance en matière de relation contractuelle.

Ainsi, ils procèdent à la vérification du statut du freelance et du respect de ses obligations fiscales et sociales. Plus avant, selon le degré d'exigence, ils vérifieront leur conformité au regard du RGPD et peuvent imposer la signature d'engagements de confidentialité comme de cession des droits de propriété intellectuelle lorsque cela s'avère nécessaire.

Concernant les dommages pouvant être causés au cours d'une mission, la plupart des intermédiaires contrôlent que les freelances disposent d'une assurance responsabilité civile professionnelle, voire assurent directement la responsabilité civile des prestataires proposant leurs services par leur entremise.

1.3.5 D'intermédiaires à apporteur de services

Au départ, les intermédiaires du freelancing exerçaient une unique fonction de rapprochement entre offre et demande d'expertises, à l'instar de ce que proposent les places de marchés pour les biens de consommation. Ils ont depuis grandement étoffé leur offre de services.

Ainsi, au-delà de la sécurisation de la relation abordée plus haut, les acteurs du freelancing ont développé au fil des années une palette de services autant à destination des entreprises que de leurs communautés de freelances. Ces services comprennent notamment l'aide à la contractualisation pour les entreprises. Contractualiser avec un freelance nécessite de respecter un certain nombre de règles, en particulier en matière de formalisation des engagements et de modalités d'intervention du freelance qui peuvent influencer sur le déroulement de la prestation. Il s'agit également de veiller à ce que les conditions d'exécution de la mission respectent le principe d'égalité entre les parties signataires en sorte qu'aucun lien de subordination ne puisse être considéré.

Le plus souvent, des modèles de contrat sont proposés, ou bien les entreprises se voient offrir un accompagnement pour leur rédaction.

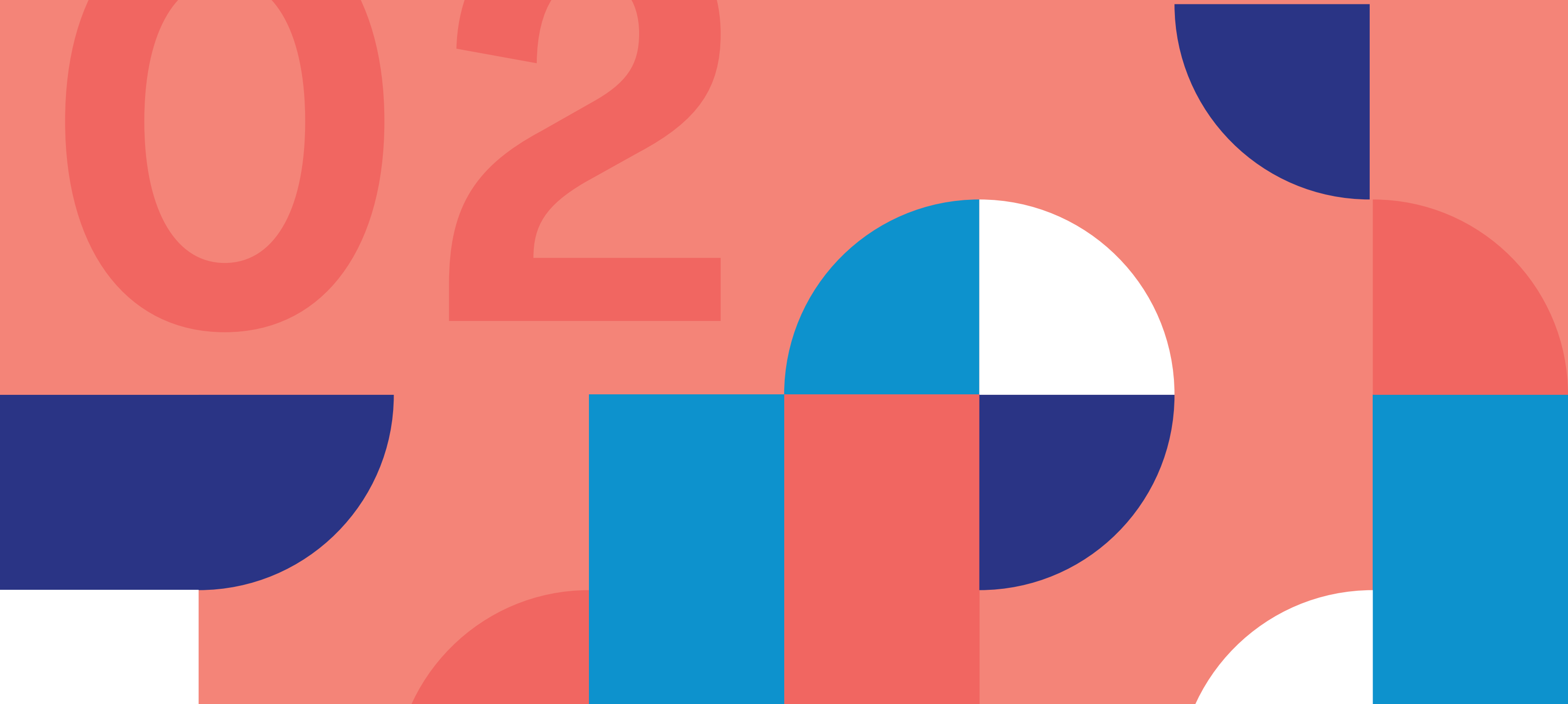
Parmi les autres services, nous pouvons citer par exemple l'aide à la définition des projets et à la formulation de l'offre de mission de manière à attirer les profils correspondants le mieux aux besoins. Enfin, lorsqu'un projet nécessite de réunir plusieurs expertises, les intermédiaires sont en mesure de prendre en charge la présélection des intervenants potentiels.

Enfin, s'agissant des grandes entreprises amenées à faire appel à quelques dizaines voire centaines de freelances de manière régulière, un Freelance Management System (FMS) peut être mis en place afin de centraliser et gérer le pool de freelances travaillant pour une même organisation. Comparable à un SIRH, il permet de gérer en un point unique les projets qui leur sont attribués et le suivi de leur parcours, de la sélection jusqu'au terme de la mission. Les principales fonctionnalités des FMS incluent :

- l'émission de commandes et le sourcing de freelances ;
- la réception de devis et le processus de contractualisation ;
- l'onboarding et la communication d'informations en amont de la mission ;
- le suivi de projet et son avancement ;
- la facturation et le processus de règlement ;
- la constitution d'un vivier de talents avec leur historique de missions.

Vers la stratégisation
du recours au freelancing
par les entreprises

02



2.1 Les entreprises et le recours au freelancing

2.1.1 Les start-ups : pour accompagner une montée en puissance rapide

Pour un certain nombre de start-ups qui sont dans une logique d'hyper croissance, le recours au freelancing répond souvent à trois types d'objectifs. Le premier est un objectif de rapidité. S'adjoindre des ressources freelances permet de ne pas devoir attendre de compléter un cycle de recrutement, surtout en l'absence de visibilité sur les besoins en matière de compétences à moyen ou long terme.

Le deuxième objectif, principalement axé sur la partie IT, vise à disposer de compétences expertes de manière ponctuelle, notamment sur des briques logicielles nécessaires au développement d'une solution (p. ex. un algorithme spécifique). Il répond également à la difficulté d'attirer des talents sur des métiers où la concurrence est exacerbée. Le troisième objectif correspond à un enjeu de structuration. Par exemple, lorsqu'une start-up emploie une vingtaine de collaborateurs, la présence d'un DRH à temps complet n'est pas forcément indispensable. Cependant, dès lors que les recrutements vont s'accélérer, il faudra structurer l'organisation sur les différents volets de la fonction RH (recrutement, obligations légales, administration, etc.). Le recours à un freelance expert en RH visera à structurer une direction des ressources humaines en amont du recrutement de son responsable.

« On observe nombre de start-ups qui suivent cette logique sur la fonction RH. Si dans un premier temps elles s'adjoignent les services d'un freelance capable de créer la fonction et de mettre en place les premiers process liés principalement aux obligations légales, elles vont ensuite rechercher un profil sensiblement différent pour accompagner la croissance et travailler davantage sur le développement RH (accélération de la politique de recrutement, onboarding, gestion de carrière, rémunération...) », observe Aurélien Blanchet, fondateur de Elodge, une plateforme spécialisée en RH.

2.1.2 Les TPE-PME : utilisatrices historiques du freelancing

En ce qui concerne les TPE-PME, le recours aux freelances est essentiellement justifié par le fait de pouvoir s'adjoindre ponctuellement des expertises parfois difficiles à trouver et à attirer localement. Pour nombre d'entre elles, il s'inscrit également dans un contexte de contraintes budgétaires et organisationnelles qui leur permettent rarement de pouvoir recruter et rémunérer ces compétences à temps complet.

En outre, la crise du Covid-19 a conduit à une amplification du recours au freelancing, notamment de la part de TPE-PME ayant entrepris une transition accélérée vers des modes de vente phygitaux.

« Pour une PME telle que la nôtre, le recours aux freelances permet à l'entreprise d'avoir des compétences de haut niveau qu'elle n'aurait pas les capacités d'employer à temps plein. En fonction de nos besoins, nous avons successivement fait appel à des profils marketing, vente, DSI ou encore RH. Nous avons eu jusqu'à 3 à 4 directeurs à temps partagé, en particulier dans les périodes de forte transformation de l'entreprise. » Marina Wissink, directrice générale du laboratoire Audevard spécialisé dans le bien-être et la santé équine.

Dans une récente étude sur le recours des TPE-PME aux formes alternatives d'activité (FAA) réalisée pour le compte de l'ANACT, Fabrice Richard³⁸ et Jean-Yves Ottmann³⁹ ont identifié 5 « situations de pertinence » :

- Le recours à des ressources complémentaires et des compétences périphériques, qui est la motivation la plus évidente.
- Un soutien à l'activité, en général observé lorsque les FAA sont au cœur de l'entreprise et sont mobilisées de manière régulière.
- Un soutien à la flexibilité, également au cœur de l'activité des TPE-PME, mais utilisé de manière plus ponctuelle.

- Un soutien à la croissance, où le recours aux FAA est massif, mais à court terme avec une volonté de réinternaliser les compétences à moyen terme.

- Dans le cadre d'un modèle économique où les FAA sont cœur de métier et mobilisées de manière constante.

Jean-Yves Ottmann observe que l'utilisation des FAA de la part de start-ups ou d'entreprises traditionnelles, notamment pour accompagner une stratégie de croissance, « constitue un usage réellement spécifique aux TPE-PME par comparaison avec les grands groupes ».

« Ce type d'usage apparaît plus naturel pour ces entreprises, plus centrées sur l'individu et finalement la réussite d'un projet entrepreneurial, indépendant des questions statutaires. De ce fait, on a observé chez certains dirigeants une vision du collectif de travail différente de celle que l'on observe classiquement dans les plus grandes organisations [collectifs centrés sur les collaborateurs internes] », ajoute Fabrice Richard.

Comme observé précédemment, la plupart des freelances travaillent pour des TPE-PME, que ce soit via leurs réseaux de contacts directs ou des plateformes de freelancing.

C'est également pour nombre de PME un moyen de bénéficier d'un regard extérieur. Ainsi, Arben Bora, président du groupe Auxiga, explique : « Quand on dirige une PME, on est souvent un peu seul à devoir décider des grandes orientations à prendre. Lorsque je fais appel à un freelance, il va challenger mes idées et me donner son avis d'une manière beaucoup plus neutre et moins politique que d'autres, parce qu'il n'a pas d'intérêts en jeu. »

2.1.3 Les grands groupes : entre besoin d'expertises et mobilisation stratégique

La sollicitation de compétences externes par les grands groupes est un phénomène ancien, en particulier dans les domaines de la stratégie en faisant appel aux cabinets de conseil et du numérique en faisant appel aux ESN. Le recours aux freelances est en revanche plus récent, par comparaison à l'utilisation qu'en ont faite les start-ups et les TPE-PME. Le développement d'une logique de management par projet, observé ces dernières années, a contribué à renforcer l'usage du freelancing. Et, de même que pour les petites entreprises, la crise du Covid-19 et ses conséquences en matière d'organisation du travail ont donné lieu à une accélération du recours au freelancing de la part des grandes organisations.

Le recours aux freelances suit deux logiques en particulier. La première répond à la volonté de s'adjoindre les services d'experts dans des domaines pointus. La seconde consiste à mobiliser des équipes dédiées à un projet stratégique, le plus souvent pour des prestations de longue durée.

Au-delà de compléter leurs propres capacités de manière ponctuelle ou sur le long terme, les grands groupes recherchent des solutions leur apportant une palette de services couvrant la présélection de freelances en vue de la constitution d'équipes ad hoc et la mise à disposition d'outils de suivi et de reporting, comme de facturation centralisée.

L'utilisation du freelancing a pour corolaire une volonté de rationalisation et d'optimisation des coûts portée par les directions des achats ainsi que de sécurisation juridique qui conduisent le plus souvent à privilégier le référencement d'intermédiaires du freelancing capables de répondre à l'ensemble de ces enjeux.

Enfin, les organisations ayant entrepris de mettre en place des stratégies de type Open Talent conjuguent le recours direct à un vivier de talents externes et la mobilisation des intermédiaires référencés.

Plus du tiers des grands groupes font aujourd'hui appel à des plateformes de type marketplace

Selon le baromètre des achats réalisé en 2022 par l'Association des Directeurs & des Responsables Achats (ADRA)⁴⁰, plus du tiers des grands groupes font aujourd'hui appel à des plateformes de type marketplace pour leurs achats de prestations intellectuelles.

³⁸ Fondateur de la Faabrick Cherdet

³⁹ Sociologue du travail et Docteur en gestion des ressources humaines, chercheur à l'université Paris-Dauphine

⁴⁰ How Fortune 500 Firms Are Adopting Online Freelancing Platforms - Greetje F. Corporaal & Vili Lehdonvirta - Oxford Internet Institute - Oxford University - août 2017

2.2 Pourquoi les entreprises ont-elles recours au freelancing

Les raisons du recours au freelancing sont multiples. Celles le plus fréquemment mises en avant sont la flexibilité, la rapidité, l'accès à des expertises et le besoin de ressources complémentaires sur des projets ponctuels. Il s'agit souvent d'une combinaison de ces différents facteurs. Certains sont exprimés en amont de la décision de faire appel au freelancing, alors que d'autres ressortent davantage de l'expérience de la mission.

Digitaliser l'organisation de l'intérieur

Que ce soit au sein des TPE-PME, des start-ups ou de plus grandes organisations, les projets de digitalisation des processus internes et de vente en ligne ont pris une ampleur inédite, notamment avec l'explosion de l'utilisation des applicatifs sur smartphone favorisée par la généralisation de la 4G. Face à la rareté des compétences expertes disponibles dans ces domaines et au temps limité généralement imparti à ce type de projets, le freelancing est apparu comme une solution rapidement mobilisable et efficace.

En outre, le recours au freelancing a souvent été motivé par la volonté de conserver la maîtrise de ces développements en interne tant ils concernent des domaines cœur de métier.

La crise du Covid-19, qui a été un accélérateur de la transformation digitale, a également fortement contribué à l'amplification du phénomène.

Disponibilité des compétences et rapidité de mise en œuvre

Dans la plupart des cas, le délai pour sourcer et contractualiser avec un freelance se situe entre 2 et 5 jours.

Par rapport à un processus de recrutement classique qui peut prendre plusieurs semaines, puis nécessiter un temps d'intégration de la personne recrutée, le recours au freelancing représente un gain de temps considérable. Les processus de mobilité interne permettent également de gagner un temps précieux en matière d'acculturation. Ils exigent cependant que les compétences recherchées soient disponibles au sein de l'entreprise et ne nécessitent pas d'investissement en formation, par nature chronophage.

Une dimension que confirme Romain Ognibene, consultant en recrutement et marque employeur pour plusieurs entreprises belges : « *L'un des grands intérêts du freelancing, c'est la disponibilité quasi immédiate de la personne et la rapidité de la contractualisation. De plus, les freelances sont généralement proactifs pour aller chercher les informations nécessaires pour l'accomplissement de leur mission. Enfin ils ont l'expérience pour savoir quoi et comment faire.* »

Accès à des compétences spécifiques sur des sujets complexes

S'entourer de compétences qui n'existent pas en interne et dans des domaines où les expertises sont rares sur le marché du travail est l'un des traits les plus communs parmi les motifs de recours au freelancing. Cela est particulièrement vrai lorsque l'on évoque les métiers de la tech, particulièrement en tension, notamment dans les secteurs de la Data Science, de l'IA et de la cybersécurité.

« *Si l'on prend l'exemple de la mise en place d'une stratégie d'IA, il va falloir 6 mois pour recruter une équipe d'experts, puis 6 mois pour les former et encore 6 mois pour qu'ils définissent une stratégie. Durant ces 18 mois, le monde aura continué à avancer. L'alternative est de faire appel à des freelances spécialistes de ces questions. Il faudra une semaine pour déterminer la feuille de route et encore une semaine pour identifier les meilleurs experts en fonction des tâches à réaliser* », observe John Winsor, Executive in Residence, Laboratory for Innovation Science at Harvard (LISH) et fondateur d'Open Assembly.

Cette logique de recours à des compétences spécifiques s'étend aujourd'hui à d'autres domaines, notamment sur les sujets RH.

« *Lorsque nous avons décidé de mettre en œuvre notre politique RSE, nous manquions d'expertise en interne. Nous avons donc décidé de choisir un sponsor C-level au sein de l'entreprise et de collaborer avec des freelances pour nous aider. Cela a été une démarche beaucoup plus efficace. Ils nous ont apporté leurs outils, leurs méthodologies, et je suis certain que nous avons, grâce à eux, pu structurer notre stratégie RSE plus rapidement que si nous avions dû prendre le temps d'embaucher une ressource en interne* », commente Richard Yarsley, Chief People Officer de Malt.

Capter des compétences difficiles à attirer en CDI

Le freelancing n'a pas pour objectif de remplacer des personnes qui pourraient être embauchées en CDI. Il n'en reste pas moins qu'en raison de la combinaison d'un moindre attrait pour le CDI et de la rareté des talents telle qu'on l'observe aujourd'hui, de plus en plus d'entreprises se tournent vers les freelances. En outre, il s'agit d'un phénomène qui s'étend bien au-delà des seuls métiers du numérique, par exemple dans les métiers de la vente. Ainsi, Jean-Philipp Guyon, fondateur d'IndepSales, remarque que les PME comme les grands groupes éprouvent des difficultés croissantes à recruter des commerciaux : « *Avant le Covid, un grand groupe qui publiait une offre d'emploi pour une fonction commerciale récupérait une cinquantaine de candidatures. Aujourd'hui, c'est péniblement 4 à 5 réponses. Ceci conduit certaines directions commerciales à raisonner de manière élargie en ayant un noyau dur de commerciaux en CDI, complété par un dispositif de freelances.* »

Le freelancing peut aussi s'avérer être un canal de recrutement à la fin d'une mission.

« *Nous recourons au freelancing sur des projets nécessitant d'intervenir ponctuellement, comme également quand nous éprouvons des difficultés à trouver rapidement en CDI un profil disposant d'une expertise pointue et rare. Ceci nous permet, dans le même temps de mener les process d'entretiens pour recruter la bonne personne sur le poste en CDI. Il se peut d'ailleurs que nous proposons à certains freelance de les embaucher, mais tous n'acceptent pas* ». Noëlla Gavier - Chief People Officer de Welcome to the Jungle

Élargir géographiquement son sourcing

Les difficultés que rencontrent les entreprises à recruter et attirer sur les territoires sont connues. Au sein des grandes agglomérations, la concurrence pour attirer les talents qui y résident fait rage, et il est de plus difficile de séduire ceux résidant dans des villes de plus petite taille, ou à proximité de celles-ci, tant ils sont soucieux de préserver leur équilibre de vie. Et, sans que l'on puisse parler d'hémorragie, ce phénomène est probablement appelé, si ce n'est à s'amplifier, au moins à perdurer.

À l'inverse, pour les entreprises implantées sur des territoires moins richement dotés en expertises de haut niveau, y trouver des talents tient presque de la gageure.

« *Le Covid-19 a été un formidable accélérateur de prise de conscience du fait que pour un certain nombre de métiers, le bassin d'emploi n'existe presque plus. C'est vrai pour les recrutements et encore davantage pour trouver des talents en freelance* », indique Jean-Philippe Guyon. Denis Pennel ajoute : « *La possibilité de travailler en ligne est un formidable levier d'élargissement du sourcing géographique des talents, y compris d'ailleurs au-delà des frontières.* »

Aider à structurer un département

De manière plus fréquente dans les PME et les start-ups, les freelances sont également sollicités pour organiser une direction, en particulier dans le cas d'entreprises en croissance ou à la suite d'une acquisition. « Ces personnes m'ont aussi accompagnée pour structurer nos différents départements et ensuite recruter les personnes pour les diriger », déclare Marina Wissink.

Accroître ses capacités d'agilité et d'innovation

Souvent observée parmi les entreprises ayant adopté le freelancing en tant que ressource stratégique, la recherche d'innovation est l'une des composantes clés de son utilisation.

Cela rejoint une démarche observée lors d'acquisitions de start-ups réalisées par les acteurs traditionnels de la banque et de la santé, où, plus que de croître, la finalité a fréquemment été d'acquérir rapidement la maîtrise de technologies et de services innovants.

« Les freelances sont des pollinisateurs d'innovation pour des projets internes. Ils apportent leur expertise et ont en général beaucoup à partager sur ce qu'ils ont appris dans d'autres entreprises », remarque Richard Yarsley.

De fait, en faisant appel à des freelances, ces organisations poursuivent une logique de recherche d'innovation et d'apport de nouvelles connaissances issues de la diversité des projets pour lesquels ils auront travaillé auparavant et des contextes dans lesquels ils auront évolués. Ces stratégies revêtent également un objectif de pollinisation et de partage de connaissances entre ressources externes et internes. Il s'agit de tirer parti d'un regard neuf et critique sur les approches existantes et d'entraîner l'ensemble des collaborateurs dans des démarches agiles.

Comme l'analysent Greetje F. Corporaal et Vili Lehdonvirta dans une recherche sur le recours au freelancing⁴¹ : « Plutôt que de considérer les flux de connaissances au-delà des frontières organisationnelles comme une menace, les entreprises peuvent en faire un usage stratégique, ce qui leur permet d'accumuler des connaissances, d'innover et de s'adapter plus rapidement aux changements de leur environnement. Les plateformes de freelancing permettent aux entreprises d'avoir accès à des travailleurs possédant des compétences, des origines culturelles et des backgrounds professionnels très différents, et constituent donc potentiellement un nouvel outil important pour la création de connaissances et l'innovation. »

Le freelancing, un levier mobilisé pour faire face à la crise du Covid-19

La crise du Covid-19 a considérablement contribué à la dynamique d'adoption du freelancing. Au-delà du travail à distance qui a favorisé une forme de dilution des différences entre les modalités de travail des collaborateurs et des freelances, le recours au freelancing a permis à un certain nombre d'entreprises, notamment les TPE-PME, de passer ou dépasser la crise sans que cela soit au prix d'une externalisation du risque économique. Cela est notamment le cas pour les entreprises qui ont fait appel à des freelances pour diversifier leurs activités et canaux de distribution, par exemple en digitalisant leurs processus de vente face à l'impossibilité de commercialiser leurs produits via les canaux traditionnels.

« La crise du Covid a certainement représenté un accélérateur. Avec le passage quasi immédiat au travail à distance pour l'ensemble des salariés et les tensions sur le marché de l'emploi, les freelances sont apparus comme une des solutions pour gérer les urgences et maintenir une certaine continuité d'activité. » Mathilde Le Coz, DRH de Mazars

Visibilité sur les coûts et économies sur les coûts de transaction

Il n'est pas nécessairement moins coûteux de faire appel à un freelance que d'embaucher un salarié. Cependant ce coût est connu en amont et permet de fixer un budget pour la mission à l'avance. En outre, par rapport aux canaux de sourcing traditionnels tels que l'intérim, les cabinets ou le recrutement direct, les coûts de transaction sont moindres.

Capitaliser sur la motivation et le niveau d'engagement

Dès lors qu'un freelance s'engage auprès d'une entreprise, c'est qu'il est motivé par le projet et qu'il a choisi de travailler avec elle.

De plus, même s'il est amené à conduire plusieurs missions en parallèle, le respect des échéances sera une des dimensions fortes de son engagement.

« Un discours parfois véhiculé est qu'un freelance, parce qu'il est là pour un temps limité, ne va pas s'investir dans l'entreprise, que ce n'est pour lui qu'une mission de plus. Alors qu'en réalité, c'est dans son intérêt, comme dans celui de l'entreprise, de collaborer pleinement pour la réussite du projet », commente Romain Ognibene, consultant en recrutement et marque employeur pour plusieurs entreprises belges.

Le freelance a également toutes les raisons de réaliser une prestation de qualité pour maintenir sa réputation dans son domaine d'expertise.

« Les indépendants sont là par choix. Cela questionne les sujets de l'engagement et de volonté. Leur envie contribue au développement d'une énergie positive au sein des équipes. Ils ont une capacité à dire les choses qui vient impacter le fonctionnement des équipes internes sur le plan de la transparence dans le discours comme à davantage exprimer des feedbacks », ajoute Mathilde Le Coz.

Faire face aux pénuries de compétences sur le marché de l'emploi traditionnel

« Je pense qu'en Belgique, de plus en plus d'entreprises sont sur cette voie, mais elles y sont forcées. Pourquoi ? Tout d'abord parce que les milléniaux, eux, ne travaillent pas comme nous. Ils sont de plus en plus intéressés par la flexibilité des contrats de freelance. Et n'oublions pas qu'il y a une pénurie de main-d'œuvre en Europe : il y a plus de gens qui sortent que de gens qui entrent », remarque Patrick Delval, Head of HR & People transformation freelance chez Match & Smatch, chaîne de distribution alimentaire belge, filiale du groupe Louis Delhaize.

De fait, les tensions actuelles sur le marché du travail contribuent à l'accroissement du recours au freelancing. « Quel que soit le secteur, quelle que soit la géographie, il n'y a pas de société aujourd'hui qui ne soit pas obligée d'être créative pour alimenter en permanence son pipe de talents. On est dans une temporalité où les indépendants sont une des solutions mobilisables rapidement pour faire face aux pénuries observées dans un certain nombre de métiers », ajoute Catherine Bouchon-Hornstein, co-fondatrice de Do Tank Future of Work.

Considérer les freelances dans une logique de workforce planning

Plus qu'une vision de type outsourcing, de plus en plus d'entreprises raisonnent en termes de capacités sur des horizons temporels étendus. Quelles sont les capacités nécessaires pour parvenir aux objectifs fixés ? À quelles échéances ? Comment faire pour rassembler les compétences dont elles vont avoir besoin ? Quels canaux d'acquisition mobiliser et comment tirer le meilleur parti de l'association de compétences internes et externes ?

Pour Bertrand Moine, fondateur de Digital Village : « Il y a encore deux ans, les entreprises se contentaient d'utiliser des freelances sans réellement y réfléchir. Il y a aujourd'hui un momentum. Ce n'est pas le freelancing qui intéresse en tant que tel. C'est plutôt qu'il y a une importante pénurie de talents qui va bien au-delà de la tech. Et les perspectives démographiques vont amplifier le phénomène dans les années à venir. Cela conduit les PME comme les grandes entreprises à considérer les freelances comme une force de travail à part entière, car la ressource ne sera plus toujours accessible sous forme salariale. »

⁴¹ Building the on-demand workforce - Harvard Business School and BCG - 2020

2.3 Les freelances : un sujet encore peu traité par les RH, et pourtant

Malgré son importance grandissante au sein des organisations, le freelancing est aujourd'hui encore peu traité par les RH. Cette situation, qui n'est pas propre aux pays d'Europe occidentale⁴², résulte de plusieurs facteurs.

2.3.1 Une méconnaissance de la réalité du freelancing

Le recours aux freelances s'organise le plus souvent sans concertation avec les RH. Dans la plupart des organisations, les managers prennent directement cette décision, et dans les plus grandes d'entre elles, avec l'appui des directions des achats, lesquelles sont responsables des achats de prestations intellectuelles.

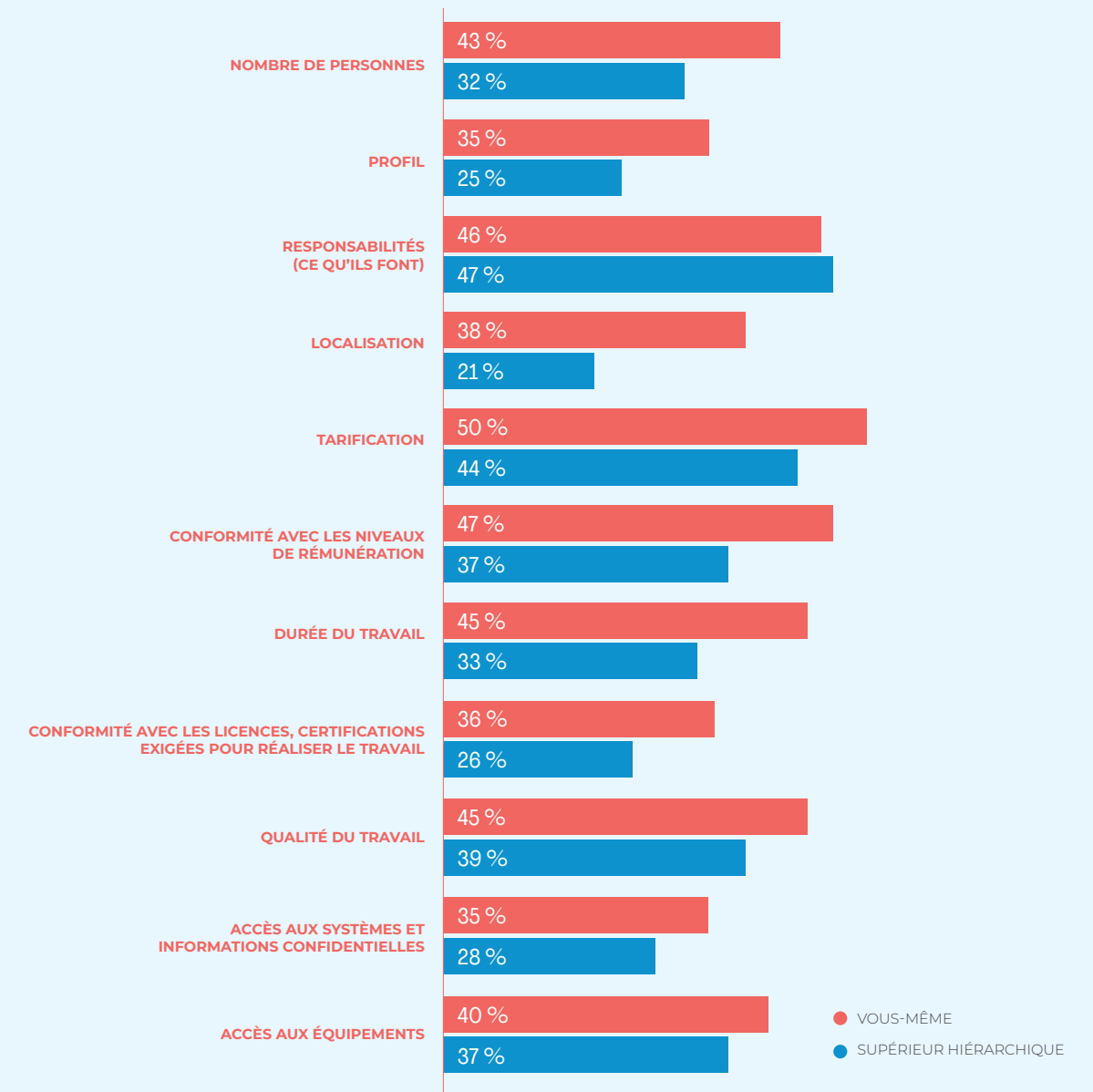
L'absence de bases de données recensant les freelances et plus encore leur non-intégration aux SIRH contribuent également à une vision parcellaire du freelancing. Cette méconnaissance rend difficile l'optimisation de son recours et la mise en place de stratégies de gestion d'un véritable écosystème de compétences.

« En forme de boutade, je dirais aux DRH : "Vous ne le savez pas, mais cela existe déjà chez vous" [le recours à des freelances]. C'est en outre une des composantes essentielles du future of work, y compris en tant que vivier de recrutement. Enfin, on ne peut plus piloter une workforce uniquement sur la base des seuls CDI, CDD et de l'intérim. » Charles Arkwright, Global VP of HR, Digital, CMO and e-commerce chez L'Oréal

Les travaux normatifs conduits au niveau international par le comité technique de l'ISO/TC 260 (management des ressources humaines⁴³) sont d'ailleurs particulièrement explicites quant à la responsabilité des RH lorsqu'ils intègrent l'entreprise étendue comme champ relevant des ressources humaines.

Cette méconnaissance n'est cependant pas spécifique aux directions ressources humaines. Une enquête menée par Oxford Economics⁴⁴ auprès des principales directions de grands groupes européens et américains montre un important degré d'ignorance de la réalité du freelancing sur un certain nombre d'items (voir tableau ci-dessous), que cela soit sur leur volume, leur profil, la durée de leur engagement ou encore l'accès à des informations ou des systèmes confidentiels.

Dans quelle mesure êtes-vous informé, vous et le cadre qui supervise vos fonctions, sur les points suivants concernant les travailleurs externes qui travaillent pour votre organisation ?



Source : External Workforce Insights 2018 – SAP Fieldglass @ Oxford Economics
Les « non-payroll workers » regroupent les consultants indépendants, consultants de cabinets, intérimaires et freelances.

Comme le résume Jon Younger : « Le principal challenge pour beaucoup d'organisations est qu'elles n'ont pas de vision claire de l'économie du travail (labor economics⁴⁵). Les RH savent comment embaucher, comment former, comment gérer les performances et récompenser leurs employés, mais beaucoup ne savent pas comment adresser l'économie du travail pour parvenir à un résultat optimal. Si c'était le cas, la conversation entre les achats et les RH serait différente. Elle ne serait pas aussi axée sur "quels sont les coûts de cette activité" [le freelancing], mais plutôt en abordant un schéma plus large tel que "comment cela se positionne par rapport à recruter une nouvelle équipe en interne". »

42 Ibid p.17

43 Management des ressources humaines — Gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre. Norme internationale ISO 30409:2016

44 External Workforce Insights 2018 – The forces reshaping how work gets done SAP Fieldglass @ Oxford Economics

45 L'économie du travail est l'étude de la main-d'œuvre en tant qu'élément du processus de production. La main-d'œuvre comprend tous ceux qui travaillent pour gagner de l'argent, que ce soit en tant que salariés, employeurs ou indépendants, et elle inclut les chômeurs qui cherchent du travail. L'économie du travail implique l'étude des facteurs affectant l'efficacité de ces travailleurs, leur répartition entre les différentes industries et professions, et la détermination de leur rémunération. <https://www.britannica.com/topic/labour-economics>

2.3.2 Le freelancing et la remise en question d'une vision traditionnelle de la gestion des ressources humaines

La distance que les services RH conservent à l'égard des freelances repose en premier lieu sur la subsistance d'une vision traditionnelle du rôle des ressources humaines centré exclusivement sur le recrutement, l'administration et la gestion des compétences des collaborateurs permanents. Et pourtant, l'ANDRH n'enjoint-elle pas la communauté des DRH à faire évoluer leur posture lorsqu'elle publie dans sa revue un article intitulé « Manager des indépendants, prochain métier RH ?⁴⁶ »

Une partie de la communauté des DRH envisage encore le freelancing avec un certain nombre de freins et de craintes au regard de « l'ordre établi ». La question des relations sociales, particulièrement sensible dans certains secteurs fortement touchés par le Covid-19, contribue à une forme d'invisibilité des freelances. Cependant d'autres raisons concourent à entretenir cette distanciation.

La crainte de voir impacter la culture managériale existante

Le recours aux freelances fait souvent craindre une perte de contrôle par les fonctions RH. Alors que pour le recrutement d'un collaborateur, les managers sont tenus de suivre les processus établis par la DRH (approbation de l'ouverture du poste, respect du processus de recrutement...); dans le cas du freelancing, ils s'extraitent de ces processus en recrutant rapidement des personnes qui n'auront pas été « approuvées ».

Lié à cette perte de contrôle, on trouve aussi la question de la culture d'entreprise : les RH consacrent du temps à développer des cultures d'entreprises homogènes, à faire adhérer les collaborateurs et les managers à des principes communs. À défaut de prévoir une sensibilisation amont des freelances sur ces questions, il peut y avoir un risque pour le respect de la politique et des valeurs prônés par l'entreprise par rapport à des sujets tels que l'éthique, le harcèlement, etc.

La crainte que les niveaux de rémunérations soient challengés à l'interne

Même si l'individualisation des rémunérations est une pratique largement répandue, les grandes organisations se doivent de disposer de grilles de salaires garantissant une certaine cohérence dans le traitement de l'ensemble de leurs salariés. Les niveaux d'honoraires pratiqués par les freelances, à fortiori experts, font craindre à certaines DRH qu'ils génèrent des demandes de réévaluation de la part de collaborateurs considérant disposer d'un niveau d'expertise équivalent et ainsi venir challenger les barèmes de rémunérations établis.

Or, les salariés ont rarement à l'esprit qu'une partie significative des honoraires perçus par un freelance est reversée aux organismes de sécurité sociale, caisses de retraite, mutuelles, etc. Au total, plus du tiers de son chiffre d'affaires (en France) revient à ces organismes. Pour finir, un freelance ne bénéficiera pas des leviers de progression salariale instaurés par la RH.

Le freelancing et le risque de perte de talents

Autre crainte parfois exprimée : le recours au freelancing reviendrait à ouvrir la boîte de Pandore en faisant courir un risque de fuite des talents. S'il est vrai que cette forme de travail séduit un nombre croissant d'actifs, les mouvements de démission actuels semblent cependant fondés sur des ressorts beaucoup plus vastes que la seule inadéquation entre les attentes des employés et des employeurs qui serait éclairée en creux par le freelancing.

La méconnaissance du cadre juridique

Enfin, il faut reconnaître que les risques de requalification qu'associent les DRH au recours au freelancing ne les invitent guère à s'investir.

Au-delà de l'amalgame fait avec les VTC ou la livraison à domicile pour lesquels le sujet de la subordination est central, cette « distance » résulte davantage d'une méconnaissance des conditions pour un bon usage du freelancing dans le respect de la réglementation (voir 3.9.). Et surtout, qui mieux que les RH sont armées pour définir ce qu'il est possible de faire comme de proscrire et d'établir les procédures efficaces de management des freelances qui assureront le respect de la réglementation du travail.

2.3.3 Des raisons multiples pour que les DRH s'emparent du sujet du freelancing

Les RH arbitres du choix entre mobilité interne, recrutement et freelancing

Dès lors que l'on considère les ressources humaines comme nécessaires au fonctionnement et au développement des organisations, les RH sont les plus à même de déterminer quels types de ressources mobiliser en fonction de leur connaissance des compétences existantes, des leviers de mobilité interne et des possibilités offertes par l'externe. C'est logiquement à leur niveau que doit s'opérer l'arbitrage entre les différentes options disponibles. Pour Pierre Lamblin, directeur des données et études de l'Apec : « *Les RH devraient avoir un regard, notamment pour identifier si les compétences existent en interne, si elles sont stratégiques. Ce sont des questions essentielles que devraient se poser les RH dans cette combinatoire entre sollicitation de compétences internes ou externes avec leur connaissance des tensions sur le marché des cadres que nous connaissons aujourd'hui. En outre, les managers sont autant concernés que les RH en ce qui concerne les besoins en compétences et notamment la nécessité d'accompagner (et de fidéliser) leurs collaborateurs, notamment en communiquant davantage et en leur apportant davantage de reconnaissance, ce sur quoi ils sont très attendus.* »

L'évaluation des compétences des freelances : un sujet au cœur des RH

Faire appel à une compétence métier ou technique dont on ne dispose pas à l'interne est une des principales raisons justifiant le recours aux freelances.

À l'instar de ce qu'il se passe pour le recrutement de salariés, la prise en compte des soft skills des freelances devient un sujet tout aussi important, en particulier pour des missions longues. Même si les commentaires et les notations trouvées sur les plateformes peuvent, dans une certaine mesure, aider à les identifier, il serait certainement judicieux que les RH s'emparent de leur évaluation, notamment pour valider la capacité d'un freelance à s'intégrer à la culture de l'entreprise.

C'est ainsi que Welcome to the Jungle procède, comme l'explique Noëlla Gavier, Chief People Officer : « *Chez nous, le recours aux freelances s'intègre dans une approche globale de Talent acquisition. Nous n'achetons pas des prestations, nous recherchons des compétences. Au-delà de l'expertise métier, les soft skills sont primordiales. Cela fait partie de nos métiers de RH de mesurer les soft skills de ceux qui vont contribuer à l'organisation. Qu'ils soient recrutés en CDI ou sollicités pour une mission en freelance.* »

Cela fait partie de nos métiers de RH de mesurer les soft skills de ceux qui vont contribuer à l'organisation. Qu'ils soient recrutés en CDI ou sollicités pour une mission en freelance

Plus avant, le freelancing est une source d'inspiration pour les pratiques RH des organisations.

Un levier pour reconsidérer l'Employee Value Proposition et attirer tous les talents

Le monde du travail est désormais constitué d'actifs dont les parcours professionnels sont jalonnés de nombreuses transitions. Cette évidence, amplement partagée, se double d'un phénomène plus récent : l'alternance entre différents statuts. Passer d'un statut salarié à celui de freelance, voire prendre un congé de longue durée, semble être appelé à se développer, comme le révèlent les nombreuses enquêtes à ce sujet.

Quelle organisation n'a pas été confrontée à un ou plusieurs collaborateurs décidant de se mettre à leur compte, et inversement, à d'anciens collaborateurs retournant chez leur employeur après quelques années en tant qu'indépendant ? Qu'est-ce que cela signifie ? Que les collaborateurs d'aujourd'hui peuvent être freelances demain, et vice versa. Certes, au moment de prendre la décision, beaucoup hésiteront à franchir le pas. Cependant, ces comportements et « désirs de » viennent interroger l'EVP des entreprises.

L'enquête réalisée en France par OpinionWay⁴⁷ auprès de jeunes de 18 à 30 ans indiquait que près de deux tiers des jeunes cadres (64 %) envisagent de franchir ce cap un jour et, qu'inversement, 64 % également des jeunes travaillant aujourd'hui à leur compte imaginent expérimenter le salariat à l'avenir.

Dans ces conditions, les RH ont un intérêt évident à instaurer un accompagnement pour ceux qui souhaitent se mettre à leur compte et à en faire un élément d'attractivité employeur, d'autant plus que les niveaux de rétention se comptent désormais sur des bases inférieures à cinq années.

De même, les freelances peuvent constituer un gisement de talents potentiel, à condition que l'EVP soit adaptée à leurs aspirations.

Enfin, l'attrait pour la multiactivité (ou « slashing ») prenant de l'ampleur, faudra-t-il, pour attirer de nouveaux talents, être en capacité de communiquer sur ces modalités de travail ?

Pour accompagner toutes ces évolutions, le groupe Unilever a lancé U-Work. Cette initiative offre à ses employés la liberté de devenir indépendant à temps complet ou à temps partiel (en « slashing ») selon leur choix de vie, tout en garantissant la sécurité et les avantages généralement liés à un emploi permanent.

U-Work profite également à Unilever. Les managers ont accès à des personnes qualifiées qui connaissent bien Unilever et qui peuvent être immédiatement opérationnelles, évitant ainsi les coûts cachés liés à la recherche de nouvelles compétences et à leur mise à niveau.

En tout état de cause, ce sont autant de chantiers RH importants à traiter dans les années à venir.

Un levier pour favoriser le développement d'approches de management par projet

Le freelancing favorise une forme de pollinisation pour la mise en place d'approches par projet. La constitution et le fonctionnement d'équipes hybrides associant collaborateurs internes et freelances sont particulièrement riches d'enseignements sur le management par projet, en particulier sur la mise en place d'une communication ouverte aux idées comme aux critiques. Elle éclaire également sur les enjeux de management dans un contexte où les membres du groupe sont de provenances diverses et n'entretiennent aucun lien hiérarchique. Les freelances, qui par nature exercent en mode projet et sont habitués à collaborer avec des personnes d'horizon différents, peuvent contribuer à nourrir les RH sur le développement de bonnes pratiques dans ce domaine. Comme le confie Claude Monnier, DRH de Sony Music France : *« C'est la communauté des freelances qui m'a le plus inspiré pour distiller du fonctionnement en mode projet dans notre entreprise. »*

« Les RH ont tout à perdre à ne pas considérer le sujet du freelancing comme une de leurs préoccupations. En effet, les RH auraient au contraire tout à gagner en s'en emparant, notamment en termes de marque employeur, de recrutement dans une approche open talents, et pour finir en matière de culture managériale des collaborateurs. Ce n'est plus le lien de subordination, c'est l'envie, qui fera le projet d'entreprise. » Mathilde Le Coz, DRH de Mazars.

Des raisons pour les RH de s'emparer du sujet des freelances Le point de vue de Claude Monnier, DRH de Sony Music France.

« En tant que RH, il y a un certain nombre de raisons de s'impliquer dans le sujet du freelancing. Tout d'abord un rôle de médiation entre les freelances et les managers, lesquels n'ont pas toujours tous le même niveau de maturité pour gérer la relation. Parce que c'est du collaboratif, mais dans un cadre juridique spécifique, compte tenu de l'absence de lien de subordination qui prévaut en la matière. Il faut faire la différence entre travail collectif et collectif de travail. Le second relevant plus du salariat, il faut prendre quelques précautions.

L'autre raison pour laquelle les RH devraient se saisir du sujet d'une manière systématique est que les freelances apportent un effet miroir incroyablement efficace sur le portefeuille de compétences dont on dispose dans l'entreprise. Par exemple, si une même équipe demande plusieurs fois la même compétence, cela soulève une vraie question. Doit-on recruter, faire évoluer les compétences internes ou encore embaucher les freelances auxquels on aura fait appel ?

Un troisième point est que les communautés de freelances développent des modes collaboratifs, mobilisent des technologies, comme ont également une capacité à faire du self-marketing, des éléments qui sont intéressants pour nos organisations. C'est très riche d'enseignements notamment sur les enjeux de collaboration et de créativité.

Enfin, il est intéressant de comprendre pourquoi les gens veulent travailler en freelance. Pour un DRH, il ne suffit plus de s'intéresser à ce qui constitue le corps social de son entreprise et se limiter à traiter ce qu'attendent les salariés. De ce point de vue, il y a beaucoup de sources d'inspiration en provenance de l'extérieur, à observer cette communauté. Quand vous avez des personnes qui ont beaucoup de talent qui décident d'être freelances, il est intéressant de comprendre la mécanique de pensée qui est la leur, de comprendre quels sont les leviers et les points clés de développement de ces personnes pour s'interroger sur sa propre capacité à accompagner et retenir ses collaborateurs.

J'ajouterai enfin le rapport entre la notion de prix (demandé par le freelance) versus la notion de valeur. Quand vous avez une grille de salaires et que vous connaissez le prix que vous demande un freelance pour une journée ou une mission de plusieurs semaines, ça apporte un benchmark particulièrement utile.

Il ne faut pas que nous soyons aveugles sur ces sujets. La RH a beaucoup d'intérêts à s'intéresser à la communauté des freelances qui développent des dimensions qui ne sont pas concurrentielles pour l'entreprise, mais au contraire complémentaires à et pour nos schémas d'organisation en interne. »

La vision des RH à l'égard du freelancing évolue, et les années à venir renforceront certainement cette tendance tout en ouvrant la voie à l'adoption de stratégies de ressources humaines étendues telles qu'elles commencent aujourd'hui à émerger.

« On sent une volonté de la part des RH de s'impliquer davantage dans la gestion du freelancing », observe Denis Pennel. « Il faudra que les systèmes d'information des entreprises soient adaptés en conséquence. Mais il y a une vraie tendance vers une gestion stratégique de la main-d'œuvre dans toutes ses composantes, en intégrant les variétés de statuts et de formes d'emploi », ajoute-t-il.

⁴⁷ « Ce que veulent les jeunes » : sondage OpinionWay pour Le Parisien Eco & Indeed France – septembre 2022

2.4 L'entreprise Hub/réseau de compétences, la nouvelle frontière

Dans un contexte où les talents se font de plus en plus rares et où s'exerce une mutation du rapport des actifs à l'emploi, les entreprises sont amenées à envisager l'accès aux ressources humaines de manière différente. Ce contexte les invite également à considérer leur accès en lien avec les enjeux d'innovation, de rapidité et de performance à long terme. Cela nécessite en particulier que les directions des ressources humaines réfléchissent aux talents de manière globale, en mobilisant tous les leviers à leur disposition (recrutement, mobilité, intérim, consultants et freelancing) en fonction des objectifs stratégiques de l'entreprise et de ses contraintes organisationnelles.

Pour Emmanuelle Barbara, avocate associée chez August Debouzy, spécialiste en droit du travail de la sécurité sociale et de la protection sociale, « *l'entreprise est aujourd'hui devenue un lieu sans frontières. Il me semble qu'on ne peut plus la limiter à ses dirigeants, salariés et actionnaires. Elle est désormais ouverte à une pluralité de tiers contributeurs parmi lesquels on va trouver les ONG, les organisations syndicales, les freelances... C'est en quelque sorte un nœud de contrats, un lieu ouvert, sans que l'on doive à tout prix chercher à considérer que cela procède d'un "service organisé"* ».

Or, bâtir un écosystème de compétences, combinant ressources internes et externes, implique une DRH stratège des ressources humaines étendues et en mesure d'organiser son management au-delà des frontières de l'entreprise.

Ainsi, comme le notent Tui McKeown et Robyn Cochrane dans une recherche sur les iPros et le potentiel pour l'innovation du management des ressources humaines⁴⁸, les « travailleurs intellectuels » (knowledge workers) sont une ressource à la fois hautement stratégique et unique en matière de capital humain, à l'instar des collaborateurs de l'organisation. Ceci les conduit à placer les iPros⁵⁰ dans le premier quadrant du modèle d'architecture RH élaboré par Lepak & Snell (1999, 2002)⁴⁹ correspondant à une configuration d'implication forte de la part des RH.

2.4.1 Des organisations en réseau à l'entreprise étendue

Plusieurs types d'organisations en réseau sont décrites par la recherche. Tous ont pour finalité de démultiplier la capacité à concevoir de nouvelles stratégies en réunissant des parties prenantes internes et/ou externes autour d'un objectif commun. Les plus connus sont :

Les réseaux internes. Dans ce cas, des compétences clés provenant de différents départements d'une organisation sont détachées temporairement pour travailler ensemble sur un projet spécifique, pour une durée donnée. Les connaissances acquises restent à l'intérieur des frontières de l'entreprise. De même, la collaboration est facilitée par le partage d'une culture commune. Le risque est un manque de créativité par l'absence d'apports externes.

Les réseaux interconnectés (interwoven networks). Ici, des entreprises et partenaires collaborent pour parvenir à un projet spécifique⁵¹. Ce type d'approche est particulièrement mobilisé dans des industries telles que celles de la défense ou du bâtiment (par exemple pour la construction d'un ouvrage d'art). Les contributeurs, tout en restant salariés de leurs employeurs respectifs, vont croiser leurs connaissances et leur savoir-faire autour du projet commun. L'un des bénéfices de ces démarches pour les collaborateurs de chaque entité est de pouvoir intégrer des connaissances provenant des participants d'autres entités.

Les réseaux intégrés. Ce type d'organisation donne souvent lieu à la création d'une entité spécifique dont les partenaires sont codétenteurs. Le cas d'Airbus en est une illustration⁵². En constituant une forme de « firme réseau », Airbus rassemble à la fois les collaborateurs qui lui sont directement rattachés et des collaborateurs employés par les firmes partenaires. Réunis autour de la firme réseau pour la conception et la fabrication des avions, ils s'identifient à la fois à leur employeur et au réseau de tête.

Les réseaux d'open innovation. Dans ce cas, des collectifs sont sollicités par une entreprise pour imaginer, concevoir ou réagir sur un projet. Ils prennent majoritairement appui sur l'apport de contributeurs externes et le plus souvent de communautés virtuelles. Le cas le plus emblématique est celui de LEGO avec sa plateforme d'innovation ouverte (Lego Ideas).

Qu'ont en commun ces différents modèles d'organisations en réseau ? Tous contribuent à l'augmentation des capacités des firmes. S'y ajoutent une agilité et une adaptabilité importantes. Les stratégies d'Open Talent, en combinant les compétences internes aux expertises externes, s'inscrivent dans une logique comparable tout en allant plus loin.

Selon John Winsor d'Open Assembly, une organisation en réseau dans une approche RH est une organisation qui fait appel à un écosystème mondial de talents ouverts. Les organisations en réseau adoptent une approche globale des talents en créant des plateformes permettant de mobiliser les employés à temps plein, les travailleurs outsourcing, la main-d'œuvre temporaire, les freelances et les talents accessibles via le crowdsourcing. La finalité est de poursuivre les objectifs organisationnels individuels et collectifs en veillant à ce que tous les participants aient la possibilité de travailler où, quand et comment ils le souhaitent.

Or, pour tirer le meilleur parti de ces réseaux, les DRH doivent adopter une démarche qui dépasse les frontières de l'organisation. En particulier dans l'identification des compétences à mobiliser, la mise en œuvre de processus collaboratifs, l'accompagnement et la formation des managers à la gestion d'équipes hybrides et la mise en place de processus d'apprentissage du travail collaboratif dans une logique non hiérarchique.

Pour Bertrand Moine, fondateur de Digital Village : « *Ce sont les modes de type entreprise étendue qui sont l'avenir. Des entreprises mixtes avec des chefs de projet qui vont piloter des sommes d'expertises combinant les ressources internes et des pools de talents externes intervenant pour des projets spécifiques pour un temps donné. C'est ça la "néo-organisation"* ».

Caractéristiques du capital humain, types d'emplois et configuration RH



Lecture : le quadrant 4 est celui des partenaires d'alliance (comme les cabinets de conseil) où la collaboration est le point majeur de la configuration RH. Le quadrant 3 englobe principalement les travailleurs contractuels (tel que l'intérim) où la conformité l'emporte et le quadrant 2 inclut les travailleurs manuels avec une configuration RH centrée sur le marché de l'emploi.

Source : Monash Business School, Monash University, Clayton, Australia

⁴⁸ Independent professionals and the potential for HRM innovation - Tui McKeown and Robyn Cochrane - Monash Business School, Monash University, Clayton, Australia - 2017

⁴⁹ Independent professionals ou travailleurs indépendants en prestations intellectuelles

⁵⁰ Examining the Human Resource Architecture: The Relationships Among Human Capital, Employment, and Human Resource Configurations. David P. Lepak, S. Snell - August 2002 - Journal of Management

⁵¹ Voir : Swart, J & Kinnie, N 2014, 'Re-considering boundaries: Human Resource Management in a networked world', Human Resource Management, vol. 53, no. 2, pp. 291-310.

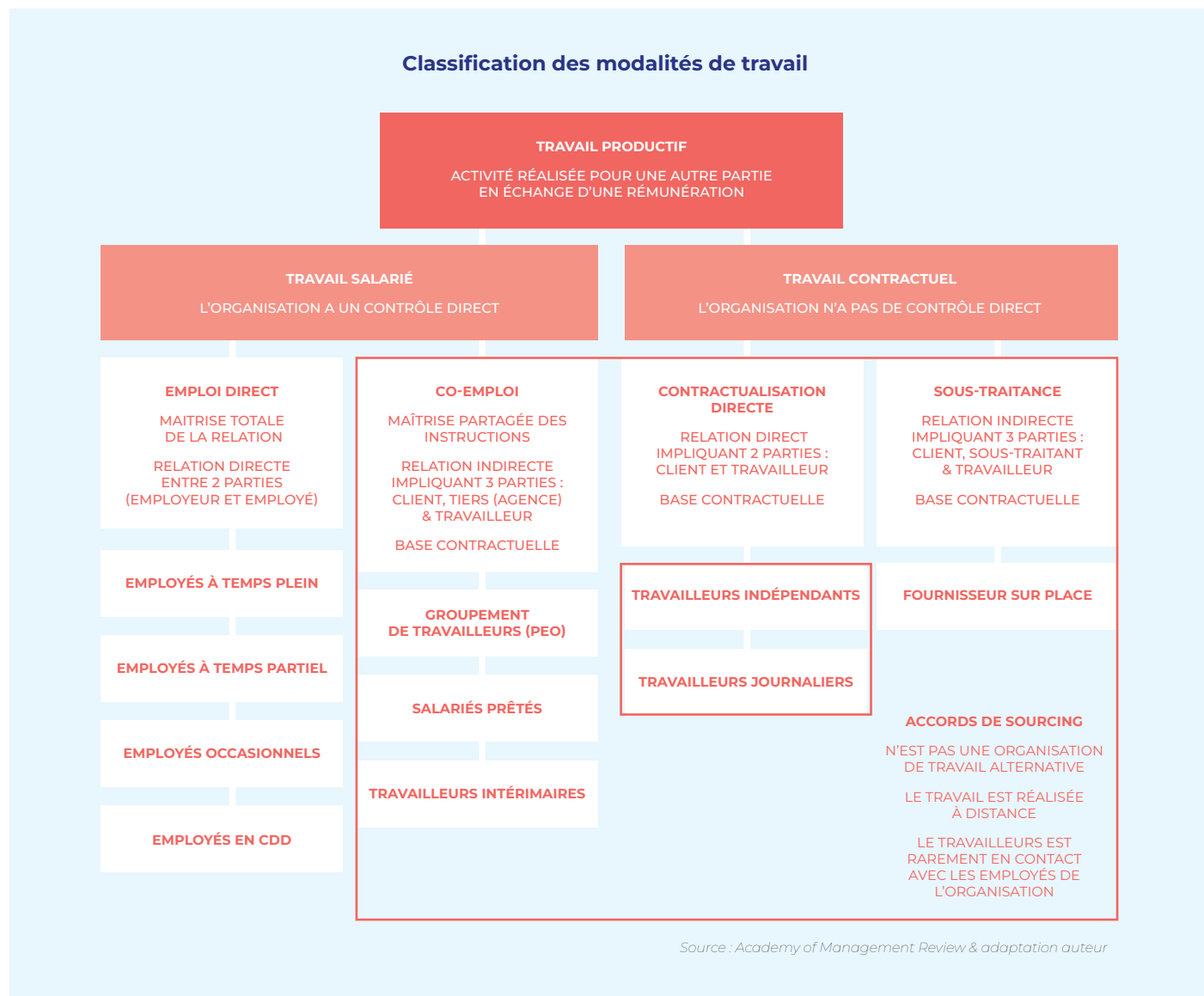
⁵² Voir Firme-réseau et logique d'entreprise étendue : l'organisation territoriale du système Airbus - Jean-Marc ZULIANI - Cahiers Nantais, 2004-2005, n° 62-63

2.4.2 Aborder le capital humain au-delà des frontières de l'entreprise

Open Talent Strategy, Total Workforce Management, Total Talent Management

Le vocabulaire scientifique mobilise plusieurs appellations pour désigner le management de l'ensemble des ressources humaines intervenant pour une entreprise. Selon les travaux de recherche, on parlera notamment d'Open Talent Strategy, de Total Talent Management (TTM), de « blended » ou « hybrid workforce management » ou encore de Total Workforce Management (TWM).

En s'appuyant sur la classification des modalités de travail établie par P.Cappelli et JR. Keller⁵³ (graphique ci-dessous), le TWM recouvre ce que les auteurs appellent les modalités d'emploi d'une part et les modalités d'ordre « contractuel » d'autre part. Au sein de cette classification, les travailleurs « externes » ou « extended workforce » (fond bleu) peuvent être dans une relation d'emploi ou de contrat. Ils sont salariés de co-entreprises, sous-traitants/prestataires, intérimaires... Les autres (fond vert) sont des indépendants ou encore des travailleurs à la journée.



Pour François Pichault et Frédéric Naedenoen de l'université de Liège⁵⁴, les approches de type Total Workforce Management se traduisent par « le passage d'une logique d'optimisation fonctionnelle et d'utilisation transactionnelle de la main-d'œuvre externe où les RH ne la conçoivent pas comme faisant partie du capital humain à une attitude plus inclusive, qualifiée de "high road strategy", en considérant que la contribution des travailleurs externes peut s'avérer cruciale aux différents stades de n'importe quel processus organisationnel. »

9 entreprises sur 10 considèrent les travailleurs externes comme faisant partie des ressources humaines de leur organisation

Ils expliquent que « ...l'objectif de ces stratégies est de créer un véritable partenariat avec le travailleur externe, où l'entreprise fait preuve d'attention à son égard en le soutenant dans son intégration, dans le développement de ses compétences, de son employabilité, etc., parce que ces pratiques RH étendues contribuent à la performance organisationnelle ! De plus en plus d'études établissent les effets positifs que revêt le support organisationnel perçu – tel que l'équité, le support managérial, la reconnaissance et la fourniture de conditions de travail favorables – par les travailleurs vis-à-vis de l'organisation cliente : en étant davantage satisfaits de leur situation, ils entretiennent à son égard des attitudes d'implication affective, de recherche de performance et de fidélité ».

Le concept d'Open Talent ressort ainsi comme un levier de performance des organisations. Dans une enquête mondiale réalisée par le MIT en 2022⁵⁵, 9 dirigeants sur 10 considèrent les « travailleurs externes » comme faisant partie des ressources humaines de leur organisation et 7 sur 10 considèrent que l'efficacité de leur management est essentielle pour la réussite de leur entreprise.



Partant de l'acceptation de l'entreprise comme d'un lieu sans frontières, ce ne sont plus les notions de contrat au sens de contrat de travail et de lien de subordination qui l'emportent, mais celle d'usage d'un ensemble de contributeurs, internes et externes. Ainsi, pour Alexandre Fretti, « ce que l'on vit dans le monde du travail est comparable à ce que l'on a observé pour les biens et services. Nous sommes en train de passer d'une économie de la possession à une économie de l'usage ».

2.4.3 Vers des stratégies d'Open Talent

Le terme Open Talent désigne la main-d'œuvre qui peut être assemblée et organisée par le biais de réseaux et de plateformes numériques pour effectuer un travail. Ses membres peuvent être internes ou externes aux entreprises. Le développement de l'Open Talent Economy dépend de l'énergie investie par les entreprises pour trouver, former, motiver et retenir ces travailleurs à mesure qu'elles repoussent les frontières de leur transformation. Cela nécessite d'adopter une vision globale des stratégies en matière de talents. Qu'il s'agisse d'exploiter davantage les compétences au sein de son entreprise ou à l'extérieur, une stratégie Open Talent offre un cadre permettant de réduire les inadéquations en matière de main-d'œuvre et d'augmenter la quantité de travail pouvant être effectuée avec une plus grande agilité.

⁵³ Classifying work in the new economy – P.Cappelli and JR. Keller -University of Pennsylvania, 2013

⁵⁴ Gestion des Ressources Humaines externes : Entre laisser-faire et soutien. François Pichault, Frédéric Naedenoen - Université de Liège - Les grands courants en gestion des ressources humaines (2021), pages 374 à 389
⁵⁵ E.J. Altman, D. Kiron, R. Jones, and J. Schwartz, "Orchestrating Workforce Ecosystems: Strategically Managing Work Across and Beyond Organizational Boundaries" MIT Sloan Management Review and Deloitte, May 2022

Aussi, s'engager dans une stratégie d'Open Talent revient à bâtir une stratégie de gestion des ressources humaines à long terme.

Mathilde Le Coz, DRH de Mazars, explique : « *L'entreprise, œuvrant en « open talents » part du constat que la relation de travail évolue et que le contrat de travail n'est plus l'unique lien dans la collaboration. L'objectif d'une entreprise, c'est d'être un hub de compétences. C'est à dire de rassembler autour d'elle l'ensemble des compétences nécessaires à l'atteinte de ses objectifs et de ses résultats ; que ce soient des salariés, des indépendants ou des multi-actifs.* »

Les points clés de la mise en place d'une approche Open Talent

Par John Winsor, Executive in Residence, Laboratory for Innovation Science at Harvard (LISH) et fondateur d'Open Assembly

Nous avons identifié plusieurs étapes pour développer une stratégie Open Talent. La première est d'établir un centre d'excellence. La fonction de ce contexte est de procéder à l'évaluation des besoins et des processus existants. Puis, de comprendre l'écosystème du freelancing en identifiant notamment les intermédiaires (cabinets, sous-traitants, plateformes, groupements d'experts...) qui ont la capacité de répondre aux besoins et ensuite de lancer une expérimentation.

Vient alors l'étape de la « construction ». Celle-ci est décomposée en trois phases :

- la construction d'un « external talent cloud » ;
- la construction d'une place de marché des talents internes ;
- la mise en place d'un processus d'« open innovation ».

La dernière étape est celle du « scale », du passage à l'échelle.

La finalité de l'ensemble de ce processus est de parvenir à créer une organisation en réseau efficace sur le long terme.

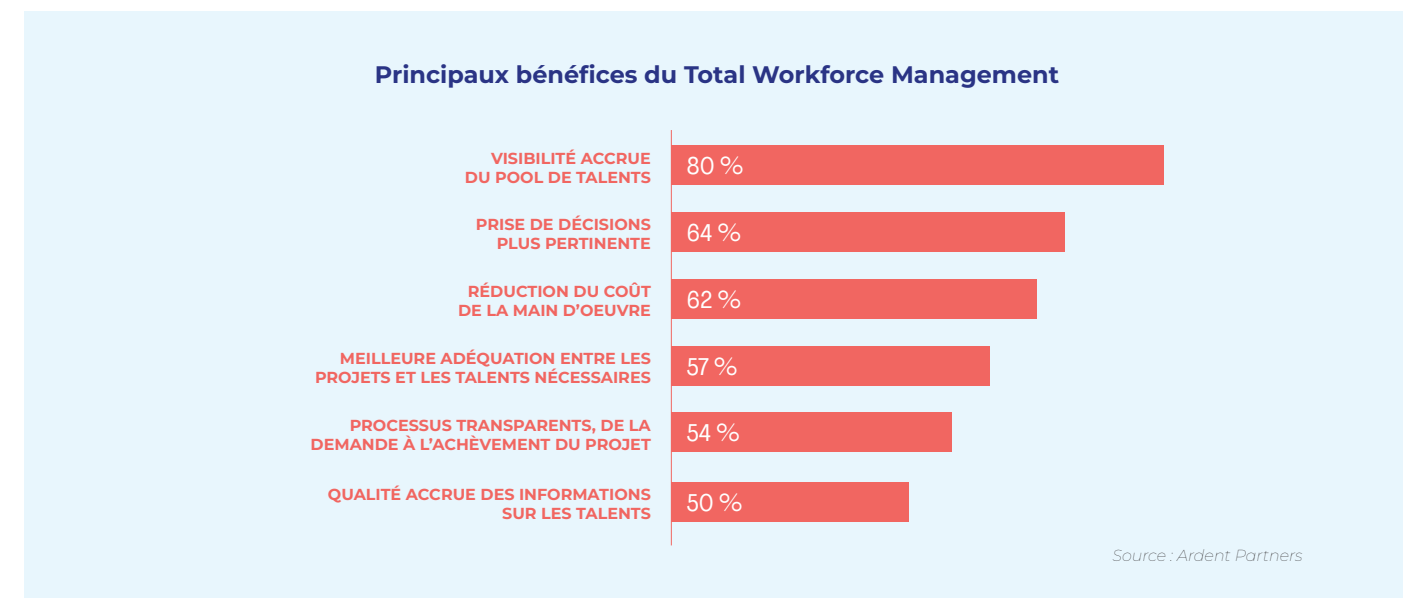
En France, compte tenu de la complexité de la réglementation, je recommande de débiter par la création d'une place de marché des talents internes. Ceci pour rendre ses ressources plus mobiles à l'interne et ne pas avoir à s'embarasser de toute la complexité liée au recrutement de personnes à l'extérieur de l'organisation.

« *Nous évoluons dans un écosystème que nous ne pouvons pas ignorer. Nous nous devons d'être reliés aux réalités de ce qui se produit à l'extérieur de l'entreprise. On ne peut pas non plus passer à côté des dynamiques que connaît le marché de l'emploi et des talents aujourd'hui. Aussi en tant qu'entreprise organique et non processée, nous sommes en adaptation permanente. Nous devons être capables de jouer avec toutes les notes de la partition [les ressources internes et externes], tout en veillant à préserver l'équilibre social de notre organisation. C'est en ce sens que cela tend vers une vision de type Total workforce* », considère Charles Arkwright, Global VP of HR, Digital, CMO and e-commerce chez L'Oréal.

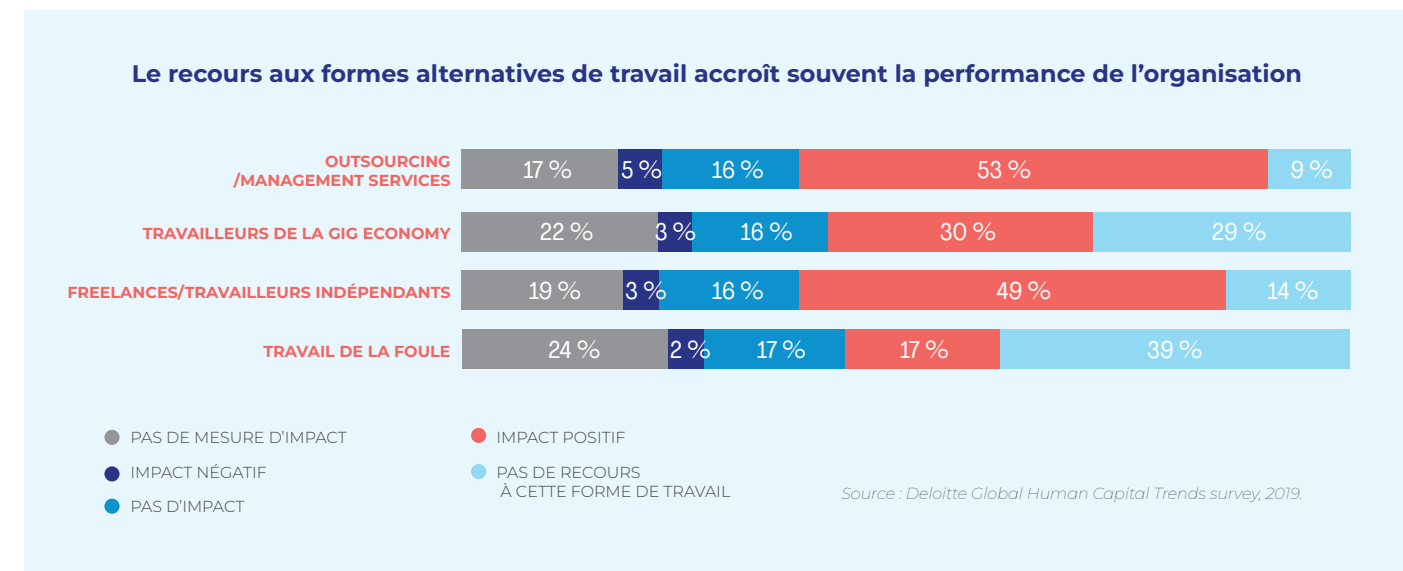
« *Les entreprises qui excellent aujourd'hui sont celles qui aident le business et leurs talents à se développer. Qu'est-ce qu'elles font ? Pour le développement des talents, elles doivent recruter les bons profils et avoir les bons managers pour les aider à se développer. Pour faire croître le business, vous vous appuyez sur vos propres talents, mais vous devez savoir comment avoir accès aux freelances, ces experts qui vont agir comme catalyseurs de la croissance de l'entreprise.* » Richard Yarsley, Chief People Officer de Malt.

L'impact positif du Total Workforce Management sur la performance des organisations

Une enquête menée en 2017 auprès d'entreprises nord-américaines⁵⁶ rend compte des avantages de l'adoption de stratégies Total Workforce Management (TWM). Le premier et le plus évident est d'obtenir une visibilité accrue de son vivier de talents (exprimé par 80 % des entreprises). Viennent ensuite des processus de décision plus éclairés et la réduction de l'ensemble des coûts liés à la main-d'œuvre (64 % et 62 %). Puis, « une meilleure adéquation entre les projets et les talents qu'ils requièrent » (57 %), ce dernier avantage étant l'un des plus critiques dans une approche TWM.



Plus avant, à propos de l'usage des formes alternatives d'emploi, Deloitte indique dans son rapport 2019 sur les tendances mondiales du capital humain⁵⁷ que les entreprises y voient une augmentation de leur performance organisationnelle (49 % à propos du recours au freelancing/travail indépendant).



⁵⁶ The Modern Guide to Total Workforce Management - Ardent Partners - 2017

⁵⁷ Deloitte Global Human Capital Trends survey. Leading the social enterprise: reinvent with a human focus. Deloitte insights 2019

« Pour Publicis, le concept d'extended workforce management c'est d'avoir accès à un pool de talents ayant les compétences dont nous avons besoin et qui sont proches de l'entreprise, qui connaissent sa culture, sa manière de travailler et répondent à nos niveaux d'exigences en termes de qualité », considère Séverine Charbon, Chief Talent Officer du groupe Publicis.

Les entreprises qui excellent dans la gestion du recours au freelancing ont adopté 6 principes :

Jon Younger, fondateur d'Agile Talent Collaborative

1. Elles ont une direction générale qui a une vision claire de quand et pourquoi utiliser le freelancing, de même que quand cela ne se justifie pas. Cela permet notamment de transmettre un message cohérent à tout le monde au sein de l'organisation.

Le recours au freelancing peut s'inscrire dans 3 situations :

- J'ai des besoins ponctuels, au cas par cas. Le focus est sur les collaborateurs internes.
- J'ai besoin d'étendre mes capacités sur des métiers ou des fonctions qui sont critiques pour mon organisation.
- J'ai besoin de repenser les compétences selon une logique de Total Workforce Management. Cela veut dire que les RH doivent passer d'une approche de management des ressources humaines à une démarche d'architecture des ressources humaines.

2. Elles ont un système de management de la performance des freelances, qui est une responsabilité au cœur de la fonction RH. Le succès et l'implication des freelances dépendent de la qualité du système de management de la performance. Ils doivent pouvoir dire à leurs futurs clients ce qu'ils ont fait. Le feedback de l'entreprise d'accueil est essentiel.

3. Elles ont développé des formations à l'intention des managers afin qu'ils sachent comment travailler avec les freelances.

4. Les collaborateurs traitent les freelances comme des membres de l'équipe pour parvenir à travailler en collectif.

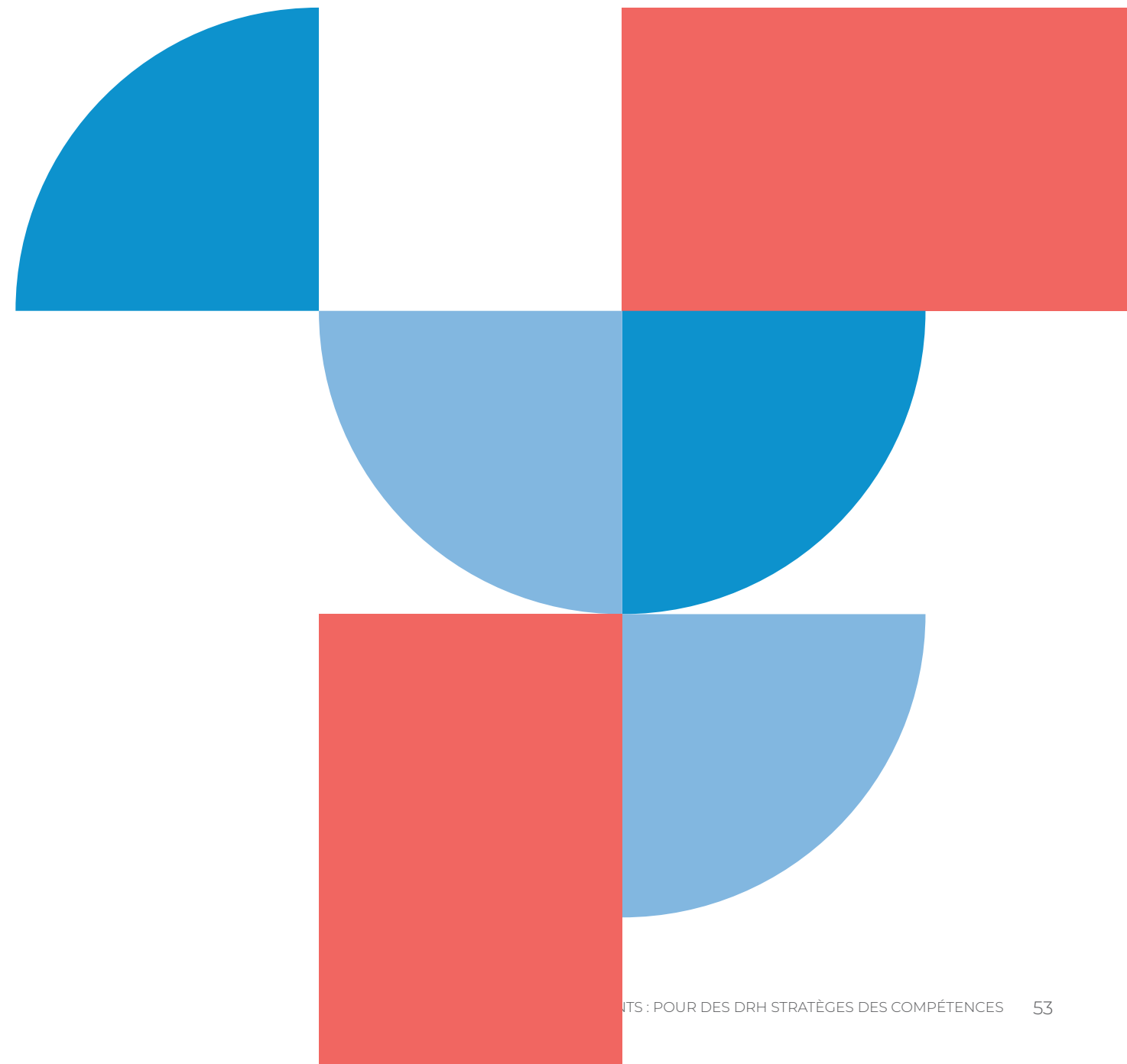
5. Elles ont déterminé quand il n'est pas approprié de faire appel à des freelances. Par exemple, parce que cela concerne des fonctions régaliennes, ou que des enjeux de propriété intellectuelle, de confidentialité peuvent se poser.

6. Elles traitent les freelances avec respect, rémunèrent leurs honoraires à des niveaux équitables et les payent rapidement.

Le freelancing s'est développé dans toutes les tailles d'organisations au cours de la dernière décennie pour répondre à des enjeux de plus en plus variés allant bien au-delà de missions dans les domaines de l'IT et du digital.

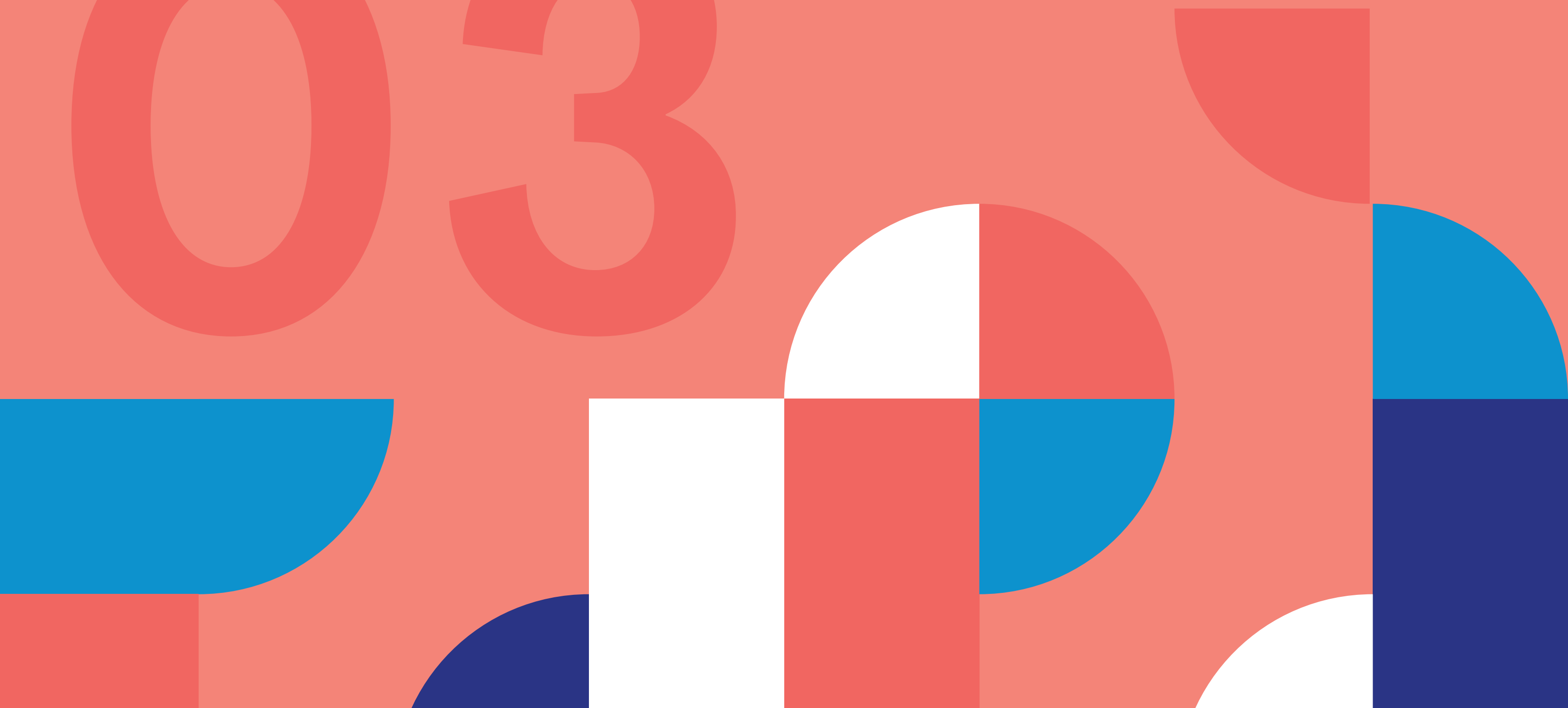
De leur côté, les directions des ressources humaines ont désormais pleinement conscience de l'importance de s'emparer de ce sujet et, pour certaines, commencé à mettre en place des processus en particulier pour accompagner leurs managers dans leur recours aux freelances et poser des cadres d'usage respectueux de la réglementation.

Reste que rares sont les entreprises à avoir initié des stratégies globales de gestion des ressources humaines prenant en compte tout l'écosystème des talents potentiellement mobilisables pour répondre aux enjeux d'attractivité et d'agilité qu'imposent le contexte actuel. La partie qui suit vise à apporter à la communauté des RH un éclairage sur ce que revêt la mise en place de stratégies Open Talents et expose les approches à développer pour y parvenir.



Quelle organisation pour
une stratégie Open Talents ?

03



3.1 Une décision de direction générale avec une implication forte des RH

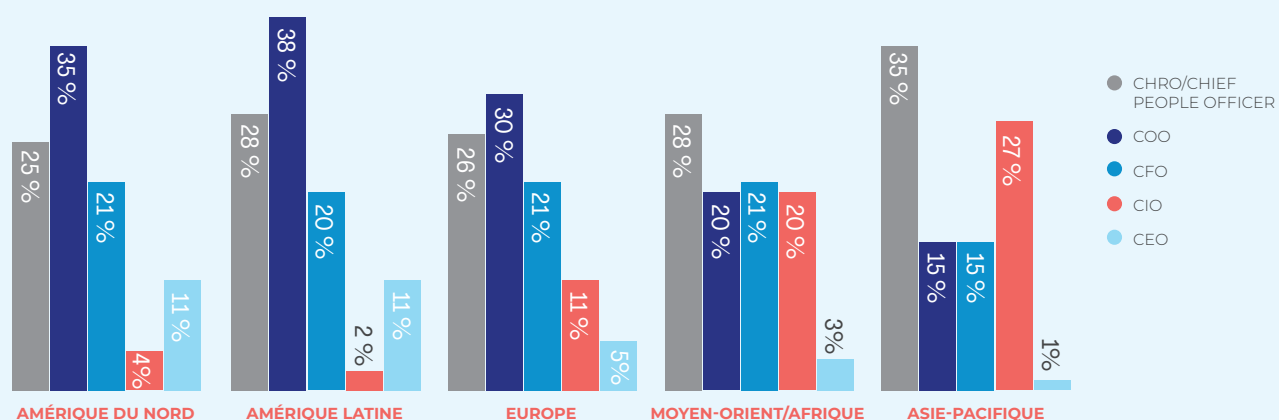
Comme pour toute stratégie conduisant à une transformation profonde des modes d'organisation, une stratégie Open Talent doit être impulsée ou du moins recevoir le soutien de la direction générale pour avoir des chances de réussir. Ce soutien est une condition essentielle pour que le projet soit viable dans la durée, engageant auprès des équipes et bénéficie des ressources suffisantes.

Avec une implication forte des DRH

La mise en place d'une approche Open Talent est une opportunité pour les DRH de porter l'entreprise dans la planification stratégique des talents.

D'après une enquête réalisée par Oxford Economics⁵⁸, c'est déjà le cas dans un peu moins du tiers des entreprises en Europe et en Amérique du Nord (graphique ci-dessous). Un peu moins du tiers des entreprises en Europe et en Amérique du Nord affirment planifier la gestion de leurs talents (graphique ci-dessous). Nous pouvons observer que pour le tiers d'entre elles, ce sont d'abord les directions opérationnelles qui sont responsables de la stratégie en matière de main-d'œuvre (respectivement 30 et 35 %), ceci avant les directions RH (26 et 25%).

Qui est le principal responsable de la stratégie en matière de ressources humaines ?



Source : Oxford Economics

Dans de nombreux cas, la difficulté provient du manque d'accès des RH aux conseils d'administration. Alors que les enjeux de ressources humaines influencent la stratégie définie par ces derniers dans la moitié des entreprises, la même enquête indique que les questions relatives à la main-d'œuvre ne sont prises en compte qu'après la planification des activités et, qu'en outre, les RH ne sont consultées qu'une fois les décisions prises. Or, pour Jon Younger, « la planification stratégique doit faire sens et être connectée aux ressources humaines dont l'organisation aura besoin pour mettre en œuvre la stratégie définie. Trop souvent, ces deux dimensions ne sont pas connectées. La question n'est pas de se demander "de quels employés aurons-nous besoin pour appliquer la stratégie à 3 ans ? ", mais plutôt, quelles sont les ressources humaines, les capacités que nous n'avons pas ou pas en nombre suffisant ? Comment allons-nous disposer de ces ressources ? Où allons-nous les chercher ? ».

Au-delà de leur implication dans la mise en place d'une stratégie Open Talent, il s'agit surtout pour les RH d'une opportunité d'engager l'entreprise dans une approche stratégique de planification des talents contribuant à la réussite et à la soutenabilité de ses activités.

3.2 Désigner un pilote du projet Open Talent

Dans les organisations ayant initié des approches de type Open Talent, il est fréquent qu'une personne se soit emparée du sujet, soit parce qu'elle a été amenée à piloter des projets réunissant des équipes hybrides ou à interagir avec des intermédiaires du freelancing. Prenant appui sur le vécu de leur expérience, c'est en général cette personne qui a créé les premiers processus de collaboration et fait le lien entre la DRH, les achats et les managers.

De quel département doit dépendre le pilote du projet ? Bien qu'il n'y ait pas de règle en la matière, un rattachement aux RH est plus que recommandé compte tenu des implications de la stratégie Open Talent sur le workforce planning, la cartographie des ressources disponibles et l'accompagnement nécessaire du management opérationnel dans la gestion des contributeurs externes.

3.3 Impliquer toutes les parties prenantes

Trop souvent, le freelancing est géré sans réelle coordination entre les services et de manière limitée à un ou deux départements, alors même qu'il engage de multiples dimensions de l'entreprise qui nécessitent d'être organisées.

Aujourd'hui, parce que cela devient un sujet structurel, trois types d'organisations émergent. Un fait relaté par Alexandre Fretti, CEO de Malt : « Il y a les organisations centrées sur les directions achats qui voient le freelancing comme un pur achat de prestations intellectuelles. Il y a ensuite celles centrées sur l'attraction des talents pour lesquelles c'est un sujet avant tout RH avec une dimension prospective sur les compétences dont elles auront besoin à 3-5 ans. Enfin, plus rarement, des modes hybrides où les achats et les RH travaillent ensemble avec parfois une personne assurant le rôle de freelance officer en lien avec les ressources humaines. »

Or, une approche Open Talent doit à minima associer les business units (pour l'expression des besoins), les RH (pour l'identification des leviers de sourcing internes et externes et l'accompagnement des managers), et les achats (pour le référencement et la contractualisation avec les cabinets, acteurs du freelancing ou consultants indépendants).

Certaines organisations, plus avancées, vont également impliquer le département juridique pour les enjeux de contractualisation, de conformité à la réglementation et de compliance, voire le département RSE sur les questions de diversité, de handicap et d'environnement. Par exemple, Microsoft a établi un programme englobant les RH, le juridique et les achats pour accompagner les managers dans leur recours aux freelances. La finalité est de créer des processus permettant de rationaliser les engagements avec les freelances et de promouvoir une utilisation sûre et compliant⁵⁹.

58 Workforce 2020 – The Looming Talent Crisis – Oxford Economics

59 Voir : Fuller, J., Raman, M., Bailey A., Vaduganathan N., et al (November 2020). Building the on-demand workforce. Published by Harvard Business School and BCG

En tout état de cause, à défaut de collaboration spontanée, il en incombe à la direction générale de faire en sorte que l'ensemble des parties prenantes soient alignées.

Plusieurs configurations sont observées en matière de recrutement de compétences externes. Dans certains cas, il sera géré conjointement par les managers et la RH. Dans d'autres, ce seront les managers avec l'appui des achats. Cela peut enfin être un rôle attribué au Chief Freelance Officer.

Ainsi, chez IBA, le freelancing s'inscrit dans une collaboration entre les business units, les RH et la direction des achats : *« Les business units sont à l'origine de la demande. Elles ont une vision précise des compétences dont elles ont besoin. Cependant elles ne savent pas toujours quels sont les meilleurs leviers de sourcing à mobiliser compte tenu de ce qu'est le marché. Au niveau des RH, nous gérons la partie recrutement et suivi des freelances. Et les achats sont un maillon essentiel, car ils identifient les canaux, s'occupent des négociations et mettent en place avec le juridique le cadre nécessaire en matière de contrats, RGPD, compliance et Code de conduite »*, explique Estelle Mentior, HR Business Partner du groupe IBA

Sony Music a instauré une démarche collaborative entre le management du département concerné et la fonction RH. *« On se met d'accord sur les compétences que l'on recherche. Nous déterminons le canal le plus approprié. Enfin nous négocions parfois conjointement les paramètres de la collaboration. Je précise que nous n'avons pas de direction achat chez nous »*, indique Claude Monnier, DRH de Sony Music France.

3.4 Commencer par un pilote pour expérimenter et éduquer

Mettre en place une organisation Open Talent est synonyme de changements importants dans le fonctionnement d'une organisation. De plus, elle nécessite souvent des adaptations au fil de l'eau et doit intégrer un travail de sensibilisation auprès des collaborateurs, plus habitués à des schémas RH traditionnels.

Les entreprises qui disposent d'une forte culture de mobilité interne, avec notamment des logiques de management par projet où des collaborateurs d'horizons divers ou de divisions différentes sont amenés à travailler ponctuellement ensemble, disposent d'un terreau favorable à l'adoption d'organisations de type Open Talent.

Cependant, toutes ne sont pas dans cette position. Aussi, créer un espace pour expérimenter (sur une business unit, un métier ou un projet spécifique) et adopter un processus itératif offre l'opportunité de capitaliser sur ce qui fonctionne, d'identifier les freins et de procéder aux adaptations nécessaires. Il s'agit également d'un temps pour l'apprentissage, l'éducation et la sensibilisation des équipes internes en amont de la décision d'élargir à plus grande échelle.

En matière d'essaiage, une entreprise comme Microsoft a ainsi élaboré des case studies comparant des projets sur lesquels ont collaboré les équipes du groupe et des freelances avec des projets conduits exclusivement en interne. L'efficacité observée dans les projets réunissant des équipes hybrides a pu servir de levier d'évangélisation à l'intérieur du groupe.

L'entreprise tirera parti de cette phase pilote en testant la pertinence des différents leviers de recours (en direct et/ou via des intermédiaires) et en interagissant avec eux pour affiner l'expression de ses besoins en fonction de ses particularités.

3.5 Cartographier les compétences et identifier les besoins

« La première chose que doivent faire les DRH est d'aborder le sujet des talents dans une logique de Total Talent Strategy. Plusieurs études relèvent que plus de la moitié du capital humain des grandes organisations est outsourcé. Cela veut dire que quand les professionnels des RH considèrent les talents, ils ne prennent pas en compte la "big picture". Ils sont concentrés sur les ressources internes qui ne représentent qu'une partie de ce qui fait la réussite de l'entreprise. Changer de regard est à mon sens ce qui doit être fait en premier. »
John Winsor

Identifier en amont ses propres capacités et limites

Il s'agit en premier lieu d'identifier en amont ses propres capacités (les compétences/expertises métiers mobilisables à l'interne) et les métiers/fonctions sur lesquels les ressources internes pourraient manquer à court ou moyen terme. Cet exercice revient à initier une démarche de GPEP en sorte de disposer d'éléments de mesure permettant d'anticiper quels types de ressources mobiliser et à quelle échéance. Comme l'observe John Winsor, *« aujourd'hui les metrics RH sont relativement pauvres. Plutôt que de rester concentrés sur les niveaux de rétention et de bonheur au travail, les RH devraient se pencher sur les tâches à réaliser, les fonctions pour le faire et quelles sont les meilleures personnes pour les exécuter »*.

Enfin, dès lors qu'il s'agit d'un pilote au niveau d'une business unit ou, par exemple, sur une catégorie de métier, ce travail permettra de roder le processus avant d'envisager un passage à l'échelle.

Repenser le contenu des rôles pour identifier les tâches pouvant être confiées à l'externe

La redéfinition des rôles, également appelée « work redesign », consiste à décomposer les rôles en compétences et tâches clés pour identifier celles qui peuvent être assurées en interne et celles pour lesquelles faire appel à l'extérieur, notamment à des freelances.

Prenons l'exemple d'une entreprise qui chercherait un Data Scientist disposant d'une combinaison de compétences techniques, de visualisation de données et de vente à haut niveau. Il est probable que de trouver pareil profil revienne à chercher un mouton à cinq pattes.

En procédant à une décomposition des tâches et des compétences associées, il est possible de faire appel à plusieurs personnes pour certaines parties d'un même poste. Par exemple, une ressource en interne pour la partie données et un profil externe pour la partie commercialisation à haut niveau, laquelle de surcroît sera mobilisée ponctuellement. Vinciane Beauchene, directrice associée au BCG et experte des sujets RH, considère que : *« Le Work Redesign permet aux entreprises d'avoir une connaissance précise des compétences en interne et des besoins. Cela permet de rendre plus efficace le recours aux freelances et de tirer toute la valeur de cet écosystème. »*

3.6 Analyser ses besoins en fonction des métiers, des niveaux de pénuries et des projets

Procéder à l'analyse de ses besoins relève d'un exercice d'anticipation dans une perspective stratégique. Il s'agit ici d'identifier sur la base de ses compétences existantes la nature des besoins par catégories de métiers, compte tenu des projets à conduire à court/moyen terme. C'est seulement à partir de ce travail, qui mêle planification stratégique et une forme de GPEC/GEPP, qu'il sera possible de déterminer les compétences nécessaires et de décider de leurs canaux d'acquisition (mobilité, recrutement, cabinets externes, freelances) en fonction de l'horizon temporel fixé et de leur disponibilité.

Pour Richard Yarsley, Chief People Officer de Malt, « *il est essentiel d'avoir une vision claire et préétablie sur les circonstances dans lesquelles faire appel à des freelances se justifie. Par exemple, pour des catégories de projets clairement définis, sur des profils métiers qui vont prendre des mois à être trouvés ou sur des sujets où des expertises externes sont nécessaires. Une fois ces éléments définis, le recours au freelancing vient comme une brique qui s'ajoute à la stratégie de recrutement classique et à celle de développement des compétences internes* ».

« *Il est essentiel de savoir en priorité ce que l'on souhaite faire pour sécuriser les Achats du Business. Ensuite, nous réfléchissons à digitaliser pour fluidifier et assurer l'auditabilité* », ajoute Sylvie Noël, directrice des achats du groupe Covéa.

3.7 Identifier les canaux de sourcing, référencement, prix, degré d'urgence

Dans une stratégie Open Talent, les canaux de sourcing des compétences sont certes multiples. Ils doivent cependant être considérés en fonction de quatre critères : le niveau de compétences recherché, leur disponibilité, la rapidité de leur activation et leur coût d'acquisition.

Comparatif canaux de sourcing

	Niveau de compétences	Disponibilité	Rapidité d'activation**	Coût d'acquisition****
Mobilité interne	Moyen à élevé	1 semaine à 1 mois	2 semaines à 1 mois***	Nul
Recrutement	Moyen à élevé	1 à 6 mois	1 à 3 mois	Élevé
Intérim	Faible à moyen	1 jour à 1 semaine	2 jours à 1 semaine	Moyen
Cabinet conseil	Élevé	1 à 2 mois	2 à 4 semaines	Élevé
Freelancing*	Moyen à élevé	2 jours à 2 semaines	2 jours à 1 semaine	Faible

Source : hypothèses de l'auteur
 * Indépendant/portage salarial/ETTP, management de transition
 ** Délai pour que la personne soit pleinement opérationnelle
 *** En fonction d'un éventuel temps de formation/adaptation des compétences
 **** Poids des honoraires (hors rémunération)

En outre, deux paramètres cumulatifs sont à prendre en compte : la vitesse d'acquisition des compétences au regard du degré d'urgence des besoins/projets et le temps estimé pour leur réalisation.

La DRH pourra arbitrer entre les canaux à privilégier et décider de celui le plus adapté en fonction de la nature des besoins sur des bases telles que celles présentées ci-dessus.

« *Ce sont les managers qui, en fonction des problématiques opérationnelles auxquelles ils sont confrontés, vont faire l'audit des compétences dont ils ont besoin. Ensemble (les RH et les managers), nous allons passer*

en revue les compétences internes dont on dispose versus le scope de compétences à couvrir », explique Claude Monnier.

« *On explore ensuite les différentes possibilités qui peuvent s'offrir entre CDD, intérim, management de transition, cabinets et freelances. Nous décidons enfin le canal en fonction de trois paramètres : la rapidité à disposer des compétences, la disponibilité et la simplicité du mode de collaboration et l'investissement que nous sommes prêts à faire pour répondre au besoin.* »

Référencer et lister en amont les différents canaux mobilisables

Une fois les différents canaux d'acquisition identifiés par catégories de besoins, le référencement des acteurs permettra de disposer d'une base à la disposition des managers ou des services chargés de recruter les contributeurs externes. C'est à cette occasion que seront négociés les aspects contractuels : tarifs, engagements de confidentialité et niveau d'accompagnement.

Dans la plupart des grandes organisations, cette mission est assurée par la direction des achats, de manière comparable au processus appliqué à l'ensemble des fournisseurs. Le référencement est généralement réalisé sur la base d'un cahier des charges établi conjointement par la DRH et les directions opérationnelles/fonctionnelles potentiellement utilisatrices.

Référencement donc, mais avec une certaine souplesse, à l'instar de chez L'Oréal : « *Nous avons référencé six prestataires privilégiés que nos opérationnels peuvent solliciter.* » Charles Arkwright, Global VP of HR, Digital, CMO and e-commerce chez L'Oréal.

S'il est décidé de faire également appel à un vivier de freelances en direct, il est recommandé d'élaborer un cadre de référencement allégé tenant compte de la spécificité de leur situation. Certes, le devoir de vigilance impose qu'ils soient, entre autres points, multiclients et à jour de leurs impôts et cotisations. Cependant, il n'est peut-être pas toujours nécessaire de leur demander de produire des engagements sur des sujets qui auront peu de sens pour une entreprise dont ils sont l'unique représentant.

Le recours au freelancing en direct comporte des avantages. Ceux-ci dépendent cependant pour partie de la taille de l'organisation, de l'ampleur de ses besoins et de sa capacité à attirer. Autant une grande organisation pourra capitaliser sur sa notoriété, mais être gênée par la lourdeur de ses process d'acquisition ; autant une plus petite structure bénéficiera d'une plus grande souplesse, mais étant peu visible, éprouvera des difficultés à se faire connaître au-delà de son réseau de contacts immédiats.

Une combinatoire entre utilisation en direct et recours à des intermédiaires est probablement le meilleur moyen d'allier souplesse et efficacité.

Avantages/inconvénients de recourir à un vivier de freelances en direct

Avantages	Inconvénients
Rapidité d'activation	L'attractivité dépend de la notoriété de l'entreprise
Proximité relationnelle	
Connaissance des compétences mobilisées	Évaluation des expertises plus aléatoire
Connaissance des équipes	Nécessite d'adapter les processus administratifs (contrat, suivi, règlements...)
Plus grande implication dans la culture de l'entreprise	Risque de dépendance économique
Effet réseau/recommandations du freelance	Disponibilité à un moment T
Tarifs négociés en direct	Manque de base de comparaison sur les tarifs
Fidélisation pour de futures missions	Absence de filtre en cas de problème

3.8 Concevoir une communication « employeur » élargie

Développer une communication « employeur » envers les freelances peut paraître antinomique alors même qu'ils ne sont pas sollicités, du moins au départ, dans une perspective de recrutement, et que la plupart n'aspirent pas à être embauchés.

Cependant, comme l'observe Jon Younger, « *si vous voulez que les gens reviennent au bureau, faites en sorte que cela en vaille la peine. C'est la même chose pour les freelances !* ».

La question mérite d'autant plus d'être traitée dès lors que l'on suit une approche Open Talent. De même qu'il faut parvenir à attirer de nouvelles recrues, il est nécessaire de convaincre les freelances de vouloir travailler pour son organisation, à fortiori les profils experts. Certains freelances, à l'instar des candidats, choisiront une entreprise par exemple en fonction de sa localisation, du mode de travail (présentiel/remote) proposé ou encore du degré d'attention perçu. De plus, en matière de réputation, il existe de nombreux réseaux de discussions comme de communautés Facebook où chacun partage ses impressions sur le vécu de ses relations avec les entreprises. Enfin, un site comme Glassdoor permet aujourd'hui aux freelances de noter les entreprises avec lesquelles ils ont collaboré.

Il ne suffit donc plus aujourd'hui de publier une offre de mission pour être assuré d'obtenir des propositions !

Le contenu de la proposition de valeur à destination des freelances sera certes différent, mais empruntera plusieurs dimensions à celles développées en direction des futurs collaborateurs.

Comme le note Vinciane Beauchene, « *pour attirer des freelances, les entreprises doivent s'interroger sur le contenu de leur proposition de valeur et l'adapter à leurs attentes et priorités. Il faut en particulier qu'elles abordent des dimensions comme le contenu des missions et la question du sens, les compétences qu'ils vont pouvoir développer, la recherche de flexibilité etc* ».

Ce qui nous amène à nous poser la question suivante : comment concevoir une communication employeur/freelances et quels en seront les contenus ?

Les entreprises qui souhaitent attirer des freelances doivent expliquer :

- les modalités de travail ;
- le contexte de l'entreprise, sa culture ;
- les modalités d'onboarding ;
- les types de projets sur lesquels ils peuvent être amenés à travailler ;
- les éventuels « avantages » à travailler pour elles ;
- et inclure des témoignages de freelances.

Ce type de contenus pourra être associé au brief ou à la proposition de mission, voire intégré à un site dédié ou à une section du site Web sur lesquels seront publiées les offres de missions.

L'intérêt de ce mode de communication réside dans le fait de pouvoir sourcer des profils directement, en mettant également en avant des témoignages de freelances ou encore des entretiens croisés avec des managers.

3.9 Traiter les enjeux de risques et de compliance

Le recours au freelancing est aujourd'hui largement reconnu et des entreprises de toutes tailles s'appuient dessus. Il nécessite cependant d'adopter un certain nombre de dispositions visant à prévenir tout risque juridique, en particulier ceux ayant trait au travail dissimulé et à la requalification, et à garantir sa conformité avec ses spécificités et les engagements éventuels pris vis-à-vis de son environnement extérieur.

Ce sont à la fois des dispositions tenant aux aspects contractuels, aux process et aux comportements à adopter dans la relation avec les freelances. Même si les risques sont relativement limités et les fautes rarissimes, ces dispositions sont un prérequis à prendre en considération.

Prévenir le risque de travail dissimulé

Le travail dissimulé est l'un des principaux risques juridiques pouvant résulter de la relation d'une entreprise avec un freelance.

Au regard du freelancing, il s'agit de la dissimulation totale ou partielle d'emploi salarié. Cela concerne également le fait de recourir sciemment, directement ou par personne interposée, aux services de celui qui exerce un travail dissimulé⁶⁰.

Le cas se présente lorsque les personnes employées fournissent un travail à un donneur d'ordre, dans des conditions qui les placent dans un lien de subordination juridique permanente à l'égard de celui-ci et que le donneur d'ordre a volontairement pu échapper à ses obligations d'employeur par ce moyen.

Concrètement, imposer des horaires de travail, un lieu pour l'exercice de la mission, manager un freelance de manière comparable à ses propres salariés, seront autant de facteurs considérés par les juges comme des marqueurs d'une situation de travail dissimulé.

Les sanctions applicables sont les suivantes :

- une amende de 225 000 € et jusqu'à 3 ans d'emprisonnement ;
- le paiement des salaires et des charges sociales normalement dues au salarié depuis le début de la relation de travail ;
- et des peines complémentaires pouvant comprendre l'exclusion des marchés publics et la fermeture de l'entreprise⁶¹ ;
- ces peines peuvent être majorées si plusieurs personnes sont concernées.

Le risque de requalification en contrat de travail

Dans la majorité des pays européens, la requalification est un élément critique à prendre en compte dans le recours aux freelances et la gestion des relations avec eux.

Il vient en prolongement de la constatation d'une situation de travail dissimulé par les corps d'inspection. Très rarement, compte tenu du peu de velléité des freelances de se faire embaucher, il peut également faire suite à la demande d'un indépendant qui considérerait que sa situation s'apparente à du quasi-salariat.

« *Nous devons faire attention à ne pas traiter les freelances de manière trop similaire à un collaborateur. C'est une frontière à ne pas dépasser, autrement les autorités peuvent imposer à l'entreprise de payer un salaire et des charges comparables à celles de nos employés.* » Marco Mansfeld, DRH de LeasingMarkt.de

Dans les deux situations, ce sont avant tout les faits⁶² qui emportent la décision des juges, même si les aspects contractuels auront été correctement posés.

⁶⁰ articles L. 8221-3 et L. 8221-5 du Code du Travail

⁶¹ Articles L8224-1 à L8224-6 du Code du Travail

⁶² Cour de cassation, civile, Chambre sociale, 28 novembre 2018, 17-20.079

En effet, avoir signé une convention de prestation ne suffit pas pour poser une frontière entre travail indépendant et statut salarié. Plus que le contrat, ce sont les faits qui l'emportent pour caractériser la relation entre le freelance et l'entreprise utilisatrice. Comme le précise Christophe Casado-Bolivar, avocat en droit social chez FARHO Avocats : *« En droit français, deux dimensions vont être regardées : une prestation de travail en échange d'une rémunération et la notion de subordination. C'est cette dernière qui va faire la différence tout en étant dans certaines circonstances la plus difficile à déterminer. Si l'on prend le cas d'un cadre de haut niveau qui a une forte expertise, un savoir-faire reconnu, il va généralement avoir une indépendance, une autorité et une forte autonomie qui ressemble beaucoup à la situation d'un indépendant. En outre, le concept de subordination devient aujourd'hui flou avec le développement du travail à distance et des relations de subordination au sein des entreprises qui évoluent vers des relations de travail plus de nature collaboratives que frontalement directives. Et l'une des conséquences de ces évolutions est que l'on demande aux managers d'être davantage coach que supérieurs hiérarchiques. »*

Bien que ces situations soient rares, en particulier pour le freelancing en prestations intellectuelles, mettre en place des règles et des processus afin d'éviter de se trouver confronté à de telles situations est essentiel. Ils doivent être connus, partagés et appliqués par toutes les parties prenantes à la relation aux freelances.

Plus avant, les grandes organisations pourront également être amenées à aborder le sujet du freelancing au prisme de leurs engagements RSE ainsi que des normes internationales sur lesquelles elles se sont engagées.

Aussi, une gestion efficace des enjeux de compliance et de gestion des risques nécessite d'avoir au préalable une bonne connaissance de son degré de recours au freelancing et des modes de sourcing (en direct, via un intermédiaire, en portage salarial...) et de contractualisation mobilisés.

Or, il apparaît que peu d'organisations ont une connaissance « centralisée » de ces points et décident de dispositifs de prévention qu'une fois qu'elles en ont pris la mesure !

« J'observe un nombre croissant d'entreprises qui prenant conscience du nombre de freelances intervenant chez elles, s'interrogent sur la meilleure manière de piloter cette catégorie qui, par construction, n'est pas recensée par les ressources humaines. Et de même de s'assurer qu'ils sont réellement indépendants, au-delà du statut. » Emmanuelle Barbara, avocate associée chez August Debouzy, spécialiste en droit du travail de la sécurité sociale et de la protection sociale

D'où la nécessité d'un processus établi en amont et auquel se tenir, quelles que soient les circonstances.

« Nous avons un processus de validation interne en ligne qui couvre la demande opérationnelle, la demande RH et celle de la direction générale pour s'assurer de la conformité avec la réglementation du travail et pour avoir une traçabilité de la gestion des ressources externes à l'entreprise. C'est un processus très normé et systématique, que le besoin soit très urgent, ou bien planifié », explique Claude Monnier.

S'agissant des TPE-PME, importantes utilisatrices de freelances, le rapport de l'ANACT note qu'elles n'ont quasiment aucune réflexion en matière de gestion des risques de la relation aux freelances (voir plus haut).

S'assurer des bonnes conditions d'usage du freelancing

À l'instar des conditions régissant le recours à l'intérim et au CDD, le freelancing ne doit pas être mobilisé afin de pourvoir durablement un poste qui aurait pu l'être par une personne embauchée directement par l'entreprise. À la différence des réglementations relatives à l'emploi temporaire, il n'existe pas de texte stipulant expressément cette règle. En revanche, certaines décisions de justice traitant de requalification de contrats de freelancing en CDI y font clairement référence.

« Un point fondamental est le mésusage des freelances. Ils ne sont là ni pour remplacer ni pour se substituer à des salariés de l'entreprise, à fortiori dans la durée. Cette règle n'est d'ailleurs pas spécifique au freelancing. Il en est de même pour le recours au CDD ou à l'intérim. En l'espèce, cela relève d'une infraction pénale. De même, on ne recourt pas au freelancing comme on peut faire appel à une ESN. Un vrai travail d'éducation doit être mené, en particulier dans un contexte de pénurie de talents face auquel les entreprises pourraient décider de prendre des freelances pour combler les vides », indique à ce propos Emmanuelle Barbara.

Et même si, *« c'est un fait sociologique, juridique et économique qui s'inscrit dans un fait plus global qui tient*

au rapport au travail, à la place qu'il occupe dans la vie des personnes », elle ajoute « être frappée par le décalage qu'il y a entre ceci et la représentation que se font les juges qui est fondée sur le modèle exclusif du salariat ».

De fait, le point de référence en la matière reste l'assimilation et le contournement potentiel du salariat.

On peut cependant se demander dans quelle mesure la question du risque de requalification ou de travail dissimulé dans le cas des freelances en prestations intellectuelles n'est pas en train de devenir obsolète. En effet, Bertrand Moine, fondateur de Digital Village fait l'observation suivante : *« Certes le point clé que sont le travail dissimulé et la subordination doivent être surveillés avec la plus grande attention. Cependant, aujourd'hui, le rapport de force est inversé. C'est le freelance qui dicte sa loi et qui fixe son prix, sauf pour certaines plateformes qui ne leur laissent pas le choix... »*

Considérer les cadres réglementaires propres à chaque pays

Chaque pays ayant des réglementations et des manières d'interpréter les conditions d'usage du freelancing qui leur sont propres, il est important de raisonner au cas par cas en fonction des contextes nationaux.

« Notre politique Open Talent varie en fonction des cadres légaux propres à chaque pays. En France, où nous recrutons principalement en CDI, nous faisons appel à des freelances pour des projets qui vont être plus courts. Dans d'autres pays, ce sera davantage un mix entre CDI, freelances et contractors, selon la situation et le souhait du candidat », explique Laurianne Le Chalony, Chief People Officer d'EcoVadis.

La conformité administrative

Le point de départ est de s'assurer de la conformité du freelance aux exigences administratives qui lui incombent.

C'est normalement à l'entreprise de vérifier que le freelance est correctement enregistré en tant qu'entreprise (Kbis, statuts...) ou qu'il est rattaché à un tiers, notamment pour les personnes en portage salarial. En tant qu'entreprise, il devra apporter la preuve qu'il a procédé aux déclarations obligatoires auprès des organismes de protection sociale et à l'administration fiscale (attestation de vigilance...). Ces vérifications sont en général réalisées en amont pour le cas de freelances intervenant via un intermédiaire du freelancing.

Le principe de dépendance économique

Bien qu'elle ne constitue pas à elle seule un élément pouvant caractériser un lien de subordination, la dépendance économique en est l'un des indices. La vérification préalable de deux éléments s'avère utile, à fortiori dans les situations où un freelance est conduit à travailler durant plusieurs mois pour une même entreprise. Le premier est de s'assurer qu'il n'est pas monoclient. Le second est de vérifier que la part que représentera la mission dans son chiffre d'affaires ne sera pas excessive. Enfin, il convient d'éviter toute référence à des notions d'exclusivité ou de non-concurrence lors de la rédaction des contrats et de laisser du temps pour que le freelance puisse prospecter d'autres clients.

« Nous avons déterminé quatre règles cardinales : pas de subordination, pas d'adresse e-mail Sony Music, pas de bureau attitré dans nos locaux et enfin sur la dépendance, nous ne pouvons pas être l'unique client ou représenter plus de 50 % du chiffre d'affaires du freelance », indique Claude Monnier.

« Nous nous assurons aussi que le freelance ne travaille pas à temps plein pour nous. », ajoute également Marco Mansfeld, DRH de LeasingMarkt.de. Il en est de même chez Safran : *« Nos règles sont très claires, un freelance doit être multiemployeurs. C'est à mon sens un garde-fou important »*, déclare Stéphane Dubois, Executive VP, Head of Human Resources de Safran Group.

La couverture des risques et des dommages causés

Un certain nombre d'évènements peuvent se produire durant la mission d'un freelance : un accident sur le lieu de la mission, des dommages causés au matériel de l'entreprise, la perte de données pouvant mettre en péril son activité...

Dans la plupart des cas, lorsqu'un freelance intervient par l'intermédiaire d'un tiers, ce dernier s'assure que le freelance dispose d'une couverture, voire prend en charge sa couverture (par exemple en matière de responsabilité civile professionnelle). Toutefois, il est souhaitable de s'en assurer au préalable, soit auprès du tiers, soit auprès du freelance.

« C'est une question de bon sens. Ce que je demande systématiquement à tous les freelances, c'est, premièrement, comment ils se couvrent eux-mêmes si quelque chose devait leur arriver au sein de l'entreprise ; deuxièmement, est-ce que notre assurance couvre le travail du freelance ; et troisièmement, êtes-vous couvert en tant que freelance si vous provoquez un incident matériel, par exemple un incendie. » Patrick Delval, Head of HR & People transformation freelance d'une chaîne de distribution belge

Veiller à la conformité de l'intervention des freelances au RGPD

Dès lors qu'une organisation est amenée à donner accès à des informations personnelles relatives à ses clients ou consommateurs aux freelances travaillant pour son compte, le règlement général sur la protection des données (RGPD) s'appliquera, autant pour elle que pour ces derniers.

Cela implique notamment de limiter les droits d'accès à ces informations au strict nécessaire et pour une durée limitée, de s'assurer que la transmission de fichiers sensibles soit réalisée via des serveurs sécurisés et de veiller à mettre à jour le registre des traitements de données dans lequel les prestataires, cabinets comme freelances, doivent figurer.

La confidentialité et la propriété intellectuelle

Quand on évolue dans un secteur d'activité concurrentiel, le sujet de la propriété intellectuelle et de sa protection se pose lorsque l'on associe des prestataires appelés à avoir accès à des données confidentielles, comme à contribuer à la réalisation d'un produit ou d'un service que l'entreprise est seule à maîtriser.

Un premier élément de réponse est d'intégrer une clause de confidentialité dans le contrat de prestation de service entre le freelance et l'entreprise. Il est également possible de faire signer un accord de confidentialité spécifique, lequel mentionnera sa durée ainsi que la cession éventuelle des droits sur ce qu'il aura pu réaliser.

Le second consiste à analyser, parmi les compétences de l'entreprise, celles qui sont stratégiques et ne doivent pas sortir de ses frontières et celles qui ne le sont pas et peuvent être ouvertes à un intervenant extérieur. Dans des industries telles que la défense ou l'aéronautique, les enjeux de propriété intellectuelle et de confidentialité sur des procédés ou des produits sont de fait cruciaux.

« Un des premiers points que nous considérons avant de faire appel à des freelances est celui de la souveraineté de nos compétences. Nous avons un certain nombre de savoir-faire et de processus industriels qui nous sont propres et uniques au monde. Étant stratégiques, les compétences ne sont pas ouvertes aux freelances. C'est une contrainte à laquelle nous ne pouvons pas déroger. En revanche pour les autres domaines, notamment toutes les fonctions support, nous sommes conduits à faire appel à des indépendants. » Stéphane Dubois

L'information des représentants du personnel

Si l'on s'en tient à la réglementation, l'information des représentants du personnel (CSE) sur le recours au freelancing reste une zone d'ombre. Certes l'entreprise est tenue leur donner accès aux informations relatives à la sous-traitance et notamment de communiquer le nombre de salariés appartenant à une entreprise

extérieure. Cependant, doit-on considérer les freelances comme des sous-traitants⁶³ ? Appartiennent-ils à une entreprise extérieure alors qu'ils sont indépendants ? Aucune précision n'est donnée à ce sujet et rien n'indique la nature des informations devant être communiquées.

Un second sujet peut également soulever des interrogations. Les représentants du personnel doivent être « consultés chaque année sur les orientations stratégiques dans l'entreprise et sur leurs conséquences sur le recours à la sous-traitance notamment⁶⁴ ». Peut-on considérer le recours au freelancing comme relevant d'une orientation stratégique ? Pour la grande majorité des entreprises, non. Toutefois dans les situations où il s'intègre dans une organisation où il est cœur de métier, la question mérite d'être abordée. En l'absence de règles claires à ce jour, le sujet devra être traité au cas par cas.

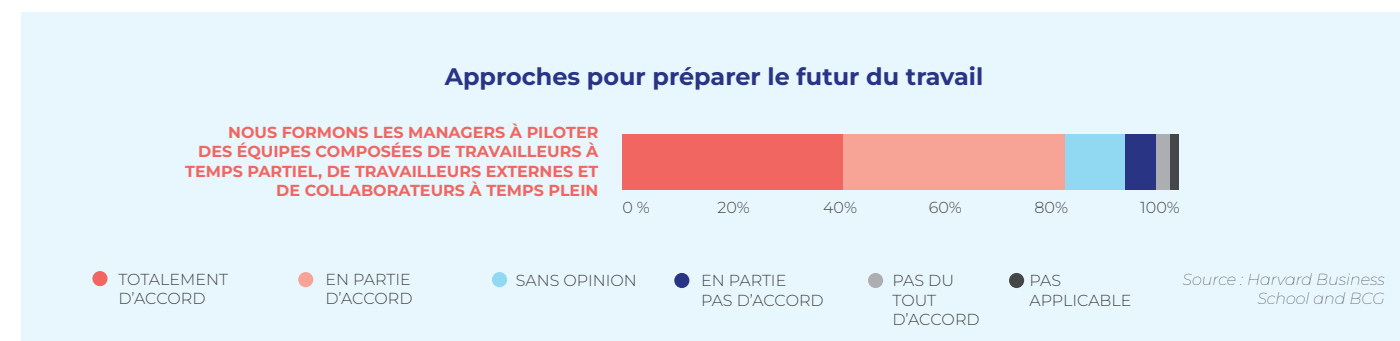
Quelles informations à destination des freelances

D'une manière générale, il est recommandé de différencier les communications destinées aux salariés de celles adressées aux freelances. Il peut cependant y avoir des situations pour lesquelles une communication conjointe est nécessaire, par exemple pour un projet de développement IT auquel collaborent des salariés et des freelances. Informer sur l'état d'avancement d'un projet et sur les prochaines étapes fait partie de la conduite normale de projet associant différentes parties prenantes. De même, dans le cas de forces de ventes combinant collaborateurs et indépendants, il est légitime de communiquer sur les objectifs à réaliser. Un récent arrêt de cour d'appel⁶⁵ va dans ce sens en jugeant que « ...le fait pour un directeur des ventes d'envoyer un message incitatif à l'ensemble des membres de la force de vente en incluant les agents commerciaux ne caractérise pas l'existence d'un lien de subordination de ces derniers à son égard, de même que l'annonce de challenges à toute la force de vente ne revêtait pas un caractère obligatoire de participation... ».

3.10 Sensibiliser, former et accompagner les managers

Les managers jouent un rôle clé dans la relation avec les freelances. Au-delà d'être le « client » direct des freelances, c'est à leur niveau que peuvent émerger des comportements de subordination. Il leur revient également de favoriser une relation équilibrée et collaborative avec eux.

Même si le pilotage d'équipes hybrides réunissant collaborateurs, consultants, intérimaires et freelances est de plus en plus fréquent, peu d'organisations forment leurs managers à la gestion de personnes sous statuts différents. En revanche, ce sujet apparaît comme fortement pris en compte aux États-Unis (voir graphique ci-dessous).



⁶³ Le comité social et économique a accès, dans la base de données économiques et sociales, aux informations relatives à la sous-traitance (C. trav., art. L. 2312-36 ; C. trav., art. L. 2323-8 ancien)

⁶⁴ C. trav., art. L. 2312-24 ; C. trav., art. L. 2323-10 ancien

⁶⁵ Cour d'appel de Paris, Pôle 6 – chambre 11, 3 mars 2020, n° 18/03466

Pour ces raisons et de manière à optimiser les capacités des freelances à contribuer aux projets qui leur sont confiés, il est essentiel que les RH accompagnent et forment leurs managers à la gestion d'équipes hybrides, en intégrant, en particulier, les enjeux de subordination.

Faire collectif tout en préservant les différences

Le management de freelances, à fortiori d'équipes hybrides associant collaborateurs internes et freelances, fait appel à des compétences et des attitudes spécifiques, que d'aucuns pourraient qualifier de caméléon. Pour les collaborateurs, le management peut s'exercer selon un modèle reposant sur les notions de hiérarchie et d'autorité et une obligation de moyens (temps, présence dans les locaux...). S'agissant des freelances, leur « management » reposera sur la confiance, l'équilibre dans la relation et la détermination d'objectifs selon un calendrier établi en début de mission, avec pour le freelance la responsabilité de déterminer où et quand il travaillera pour le compte de son client.

Il en découle une attitude de management qui peut sensiblement différer selon les catégories. Reste que l'exercice du management devient particulièrement subtil tant les frontières entre les pratiques managériales à l'égard des collaborateurs s'apparentent à celles désirables pour les freelances.

« *L'ensemble de nos managers sont formés et informés sur deux dimensions : une dimension "relationnelle", notamment sur le respect (par exemple, on ne doit pas demander à un freelance une amplitude horaire que l'on ne demanderait pas à un salarié) et une dimension relative à la symétrie de l'attention entre les deux parties* », complète Claude Monnier.

De fait, les freelances ne doivent pas être vus et se percevoir comme des collaborateurs « de seconde zone » si l'on veut qu'ils soient engagés et contribuent au même niveau que les autres.

Sensibiliser les managers aux situations de subordination

« *Dans la relation avec un freelance, il y a des choses à faire et d'autres à ne pas faire. Elles s'appliquent à tous nos prestataires et nos managers sont sensibilisés sur ces points. Par exemple, ils n'ont pas le droit de donner des ordres, de faire suivre une formation ou encore si une adresse mail est attribuée, elle doit être externe. Leur application découle des contrats fournisseurs.* » Sylvie Noël, directrice des achats du groupe Covéa

Ainsi le département RH d'EcoVadis a établi un guide à destination des managers dans lequel est décrite la manière dont doivent être gérées les compétences selon que le contrat de la personne est un CDI, un CDD, un stage ou du freelancing. Ce guide comprend des règles précises sur des sujets tels que les évaluations, l'intégration ou non dans les processus internes à EcoVadis. « *De plus, nous formons régulièrement nos managers sur la manière de gérer les freelances afin d'être assurés qu'ils sont dans la légalité au regard des différents types de contrats, tout en veillant à la cohésion des équipes. Cela va jusqu'à la gestion des invitations à des événements d'entreprises qui seront formulées différemment. Tous ont le même niveau d'information, mais avec un management qui va être différencié* », ajoute Laurianne Le Chalony, Chief People Officer d'EcoVadis.

Les points clés de ce guide sont :

- Gestion performance et non-performance, formation
- Comment communiquer avec les freelances (mail, événements, attitude)
- Gestion des bénéfiques, rémunérations et taxes en vigueur selon les pays
- Prise en compte des différents régimes juridiques entre pays
- Et une partie Q&A

Cependant, la posture des managers dépendra souvent du niveau d'expertise des freelances auxquels l'organisation fait appel. Lorsqu'il s'agit d'experts de haut niveau, un équilibre naturel dans la relation est généralement instauré.

« *Nous avons des règles sur la conduite que nos managers doivent avoir selon qu'il s'agit de collaborateurs de Safran ou de freelances. Cependant, dans les faits je ne vois pas trop de difficultés dans la mesure où les personnes auxquelles nous faisons appel interviennent pour des sujets délimités et ont en outre une influence, une autorité et une expertise qui fait que la relation qui s'installe est dès le départ très équilibrée* », ajoute Stéphane Dubois de chez Safran.

En fin de compte, il s'agit principalement d'attitude et d'éléments de langage utilisés dans une relation entre managers et freelances. La création d'un guide d'éléments de langage peut s'avérer utile et, à défaut d'en disposer d'un, certains acteurs du freelancing ont élaboré des guides à l'usage de leurs clients.

3.11 Expliquer et sensibiliser les collaborateurs

Selon le type et la taille de l'organisation, la mise en place d'actions de sensibilisation des collaborateurs peut s'avérer nécessaire. « *Dans certaines entreprises, notamment les start-ups, cela n'a pas une grande importance parce qu'elles sont habituées à faire appel à des freelances et leurs collaborateurs travaillent au quotidien avec eux. En revanche, dans d'autres types d'entreprises où les freelances sont moins fréquemment sollicités, cela me paraît souhaitable* », observe Patrick Delval, Head of HR & People transformation freelance d'une chaîne de distribution belge.

Lever les freins à l'interne

Un des freins les plus couramment observés de la part du corpus interne est la crainte de voir leurs compétences dévalorisées ou d'être remplacé par un freelance. À cela s'ajoute parfois un certain scepticisme à l'égard de la capacité de personnes extérieures à apporter de l'innovation. Lorsqu'en 2008 la NASA a décidé de lancer un programme d'« open innovation » via le crowdsourcing, associant des contributeurs externes à ses propres équipes R&D, les scientifiques les plus réfractaires y voyaient la remise en question de leur identité professionnelle et de leur capacité à résoudre des problèmes⁶⁶.

Afin de lever des freins de cette nature, qui de plus sont rarement explicitement exprimés, une démarche de sensibilisation en amont est nécessaire. Elle visera notamment à expliquer que par essence, un freelance apporte son expertise sur un horizon temporel limité et qu'en outre, sa présence est une opportunité pour les collaborateurs de tirer parti de l'expertise et des connaissances provenant de ses expériences dans d'autres contextes.

⁶⁶ Houston, We Have a Problem: NASA and Open Innovation – Harvard Business School - 2014

3.12 Se doter d'un freelance manager : une fausse bonne idée ?

Dès lors qu'une organisation parvient à un certain niveau de recours au freelancing, la question de se doter d'un Chief Freelance Officer (CFO) peut se poser. Bien que cette fonction soit encore peu répandue, elle contribue à un pilotage structuré et fluide du recours au freelancing.

Le CFO assure généralement un ensemble de missions, allant du recrutement jusqu'à l'entretien du vivier de freelances. Il est leur interlocuteur privilégié, comme celui des intermédiaires de freelancing référencés.

C'est également lui qui gèrera l'onboarding, le suivi et la fin des missions. Outre ces tâches, il joue un rôle de facilitateur en étant l'interface entre les différentes directions concernées (RH, achats, juridique, opérationnelles), permettant la mise en place et le pilotage de process adaptés aux freelances tout en garantissant la compliance avec la loi et les règles internes de l'entreprise.

Il peut également assurer l'évaluation des freelances et se placer en tant que tiers indépendant, évitant ainsi au manager le risque de se comporter de manière « autoritaire », notamment si la mission ne se déroule pas comme prévu.

Le CFO doit-il être rattaché à une direction spécifique ou être transversal avec le risque de ne pas disposer de l'autorité suffisante ? Dès lors que la stratégie Open Talent est pilotée par la DRH, il serait logique qu'il dépende des RH.

Le FRM, un outil permettant de gérer la relation freelances/entreprise sur le plan administratif... et humain !

Dans un article consacré au management des freelances⁶⁷, Bertrand Moine, co-fondateur de Digital Village, constatant que peu d'organisations ont créé des postes de Chief Freelance Officer (CFO), propose de mettre en place le Freelance relationship management (FRM) afin d'aider les services RH à gérer les indépendants. Selon lui, « le FRM représente l'équivalent d'un CRM (Customer relationship management), mais à destination des travailleurs indépendants. Cet outil permet de centraliser un grand nombre de données sur les freelances avec lesquels les entreprises collaborent, de les aider dans leur processus de "recrutement" par projet, de fidéliser un pool de freelances compétents, bref, de simplifier et d'optimiser l'ensemble de leurs relations avec les travailleurs indépendants. Le FRM permet notamment un accès à un pool de freelances centralisé et catégorisé par domaine d'expertise, à un système d'onboarding facilitant leur intégration en entreprise, et à des retours de prestation permettant une évaluation de leur travail et donc une communication entre les différents services intra et inter-entreprises. Il permet de ne pas considérer les freelances comme de simples prestataires externes, mais comme de véritables parties prenantes internes, notamment en permettant de fidéliser les freelances avec lesquels une entreprise a le plus d'affinités.

Ainsi, le FRM permet une petite révolution dans la gestion des freelances : les considérer comme une ressource humaine à part entière et non plus comme un prestataire que l'on jette et réutilise à l'envi ! »

3.13 Se constituer un vivier de talents

Peu d'entreprises considèrent la création d'un vivier de talents externes et le maintien de la relation avec les travailleurs externes comme un réel sujet de préoccupation. Une étude réalisée aux États-Unis sur le recours à la main-d'œuvre externe⁶⁸ indique que moins du tiers des entreprises avaient développé des actions visant à conserver un lien avec les travailleurs externes ayant travaillé pour elles.

Pourtant, l'enjeu n'est pas tant d'attirer les freelances, mais davantage de capitaliser sur un vivier de talents externes qui ont l'avantage de connaître l'entreprise, ses modes opératoires, ses outils et sa culture. Leur implication dans une nouvelle mission n'en sera que plus rapide et les coûts de transaction réduits.

Ce vivier peut prendre la forme d'une base de données interne ou de freelance management system (FMS) dans lequel vont figurer par exemple : les compétences et missions réalisées, les commentaires des interlocuteurs internes et les tarifs journaliers. En étant accessible à tout département impliqué, le circuit de sourcing est ainsi fluidifié.

Par exemple, la Banque Scotia au Canada a ainsi fait le choix de créer sa propre plateforme interne pour gérer et fidéliser ses freelances.

Pour aller plus loin. Faire vivre sa communauté de freelances.

- Une communauté de freelances n'est pas une bibliothèque de talents dans laquelle on « pioche » pour répondre à un besoin.
- Pour qu'elle soit vivante et pérenne, il faudra instaurer une interaction permanente entre l'organisation et les membres de la communauté.
- Une interaction qui repose sur des propositions de missions, le partage d'informations sur la vie de l'entreprise, ses évolutions marquantes.
- Également offrir l'accès privilégié à des ressources partageables telles que des plateformes d'e-learning.
- À l'instar des communautés d'alumni, en faire un levier fort de loyauté des freelances.

Pour Séverine Charbon, Chief Talent Officer du groupe Publicis, « les freelances sont en demande de créer un certain partenariat avec les entreprises, et bien qu'ayant leurs propres expertises, ils attendent de leur part un accompagnement et une aide au développement. Ils veulent rester autonomes tout en demandant aux entreprises qu'elles les aident à se former comme à faire partie d'une communauté. C'est un enjeu qui nous invite à réfléchir ».

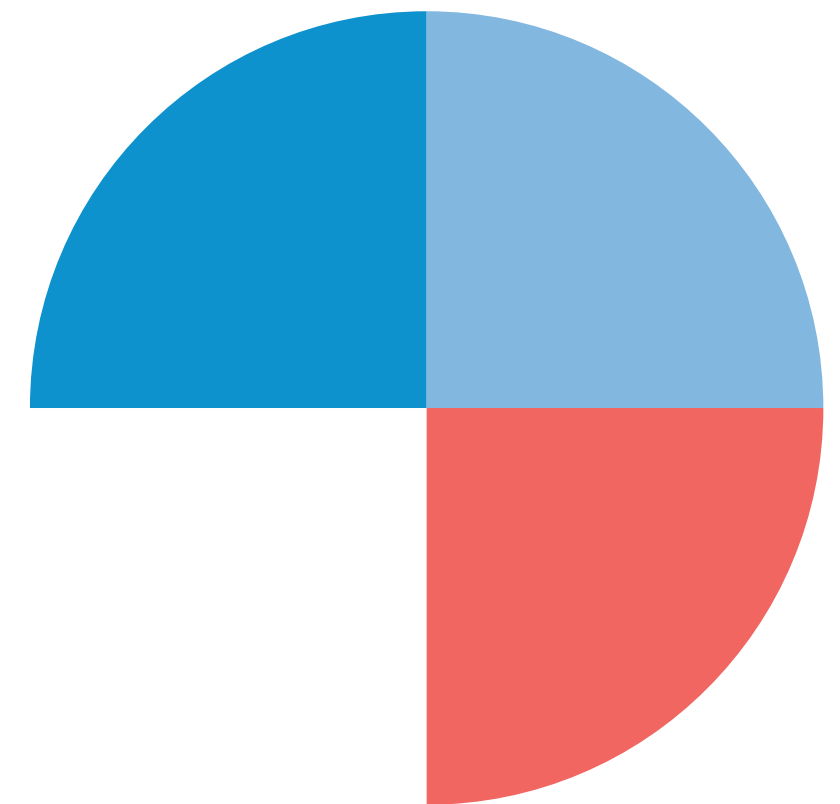
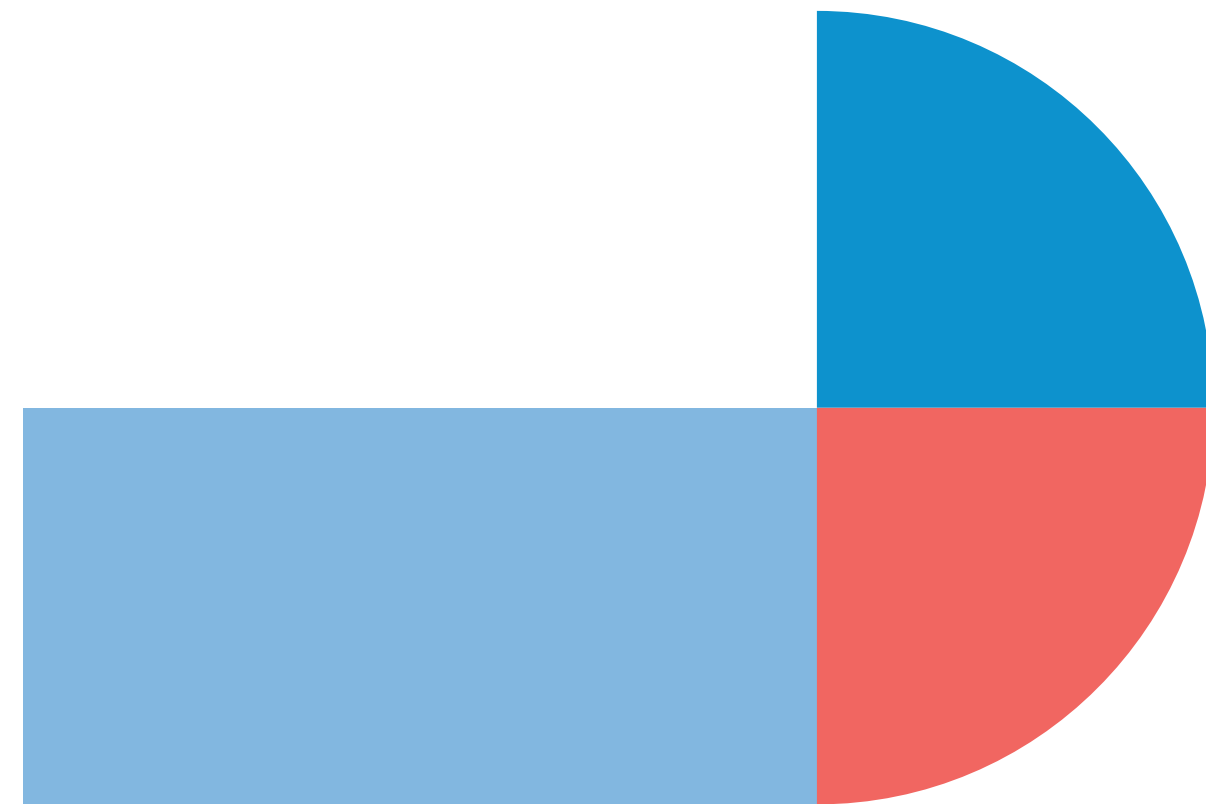
⁶⁷ Le chief freelance officer est mort ! Comment accompagner les entreprises face à la montée en charge du travail indépendant ? <https://www.linkedin.com/pulse/le-chief-freelance-officer-est-mort-bertrand-moine/?originalSubdomain=fr>

⁶⁸ Want your business to thrive? Cultivate your external talent. University of Chicago for the Society for Human Resource Management (SHRM) and SAP, 2019

3.14 Adapter les conditions de règlement à la situation des freelances

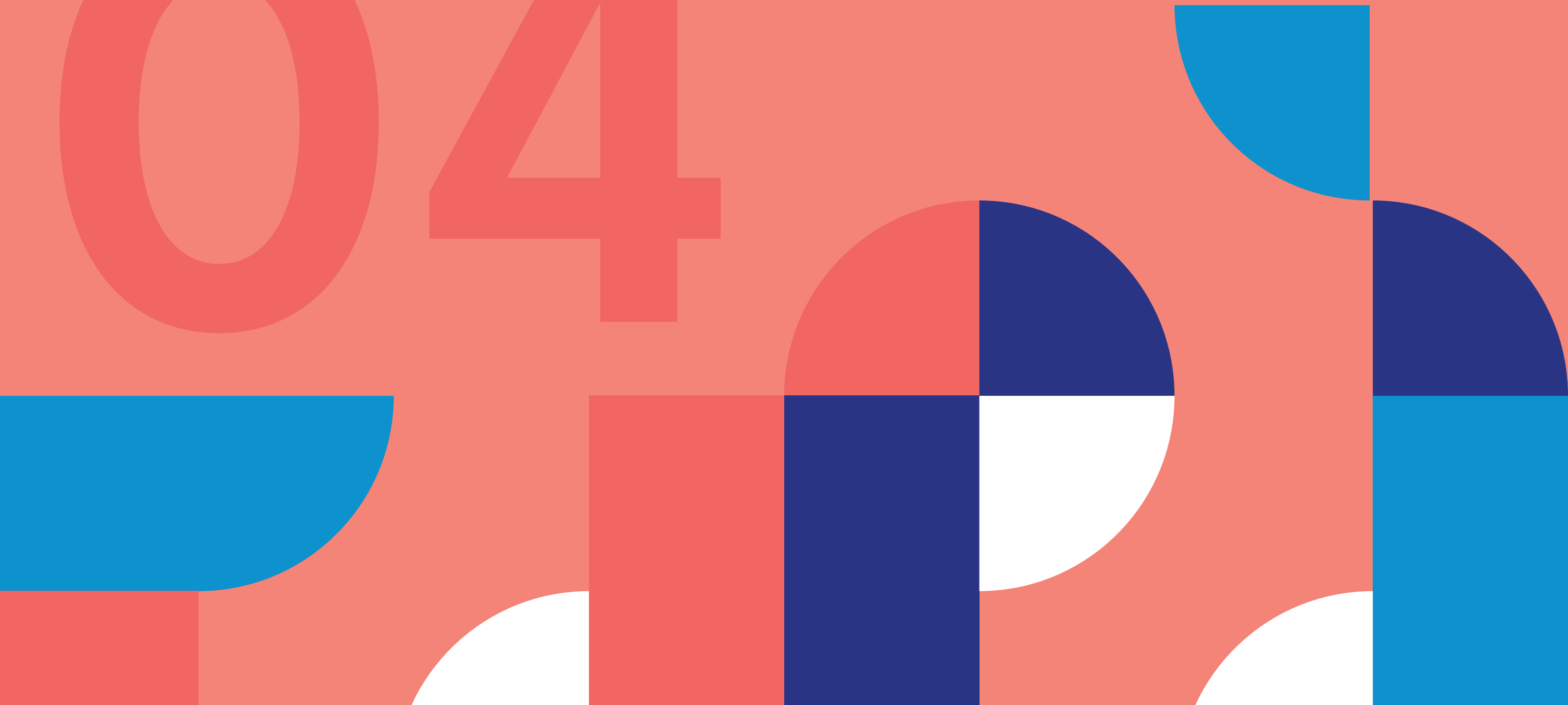
Qu'il s'agisse d'acomptes ou d'honoraires dus à la fin d'une mission, la question des délais de règlement ressort parmi celles les plus fréquemment soulevées par les freelances, en particulier ceux travaillant pour de grands groupes. Leurs honoraires relevant des achats de prestations, il n'est pas rare qu'ils soient soumis aux conditions applicables aux autres catégories de fournisseurs.

Or, que des honoraires soient réglés à 60 voire 90 jours après la fin d'une mission est difficilement soutenable pour un freelance. Aux côtés de dispositifs de règlement anticipés proposés par plusieurs intermédiaires du freelancing, un certain nombre de directions achats ont mis en place une politique de délais de paiement raccourcis pour le freelancing. Au-delà de l'impact financier, c'est un élément d'appréciation positif susceptible de renforcer l'attractivité d'une organisation auprès de la communauté de freelances que les RH doivent appréhender.



Les différentes étapes du recours au freelancing

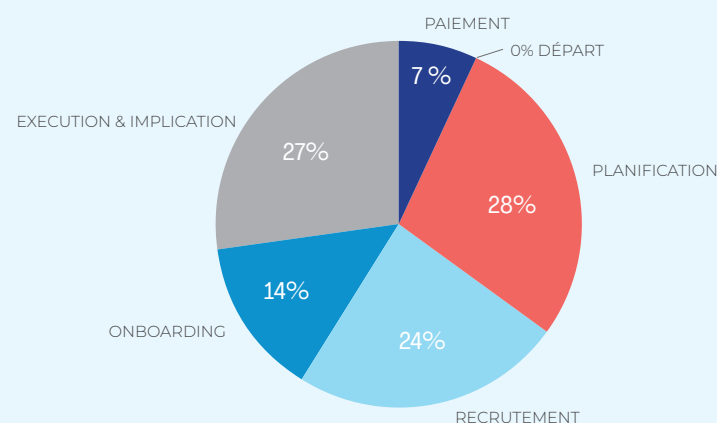
04



Plusieurs étapes clés jalonnent le cycle du recours au freelancing. Que celles-ci aient été organisées dans le cadre d'une stratégie Open Talent ou non, elles sont une garantie pour le bon déroulement de la mission, l'engagement des freelances et l'atteinte des objectifs fixés.

Lorsque l'on observe l'importance accordée à chacune d'entre elles (voir graphique ci-dessous), on remarque que si la planification et le sourcing viennent assez logiquement parmi les premiers éléments cités, d'autres étapes telles que l'onboarding, le règlement des honoraires ou l'offboarding sont perçues comme moins importantes, alors même qu'elles contribuent tout autant à la réussite de la collaboration entre freelances et entreprises.

Quelle étape est la plus importante pour une gestion efficace de la main d'oeuvre externe au regard de votre stratégie ?



Source : Cultivate your external talent - University of Chicago

Dans la partie qui suit, nous décrivons le contenu de l'ensemble du processus de recours au freelancing et proposerons des recommandations sur leur mise en place.

4.1 Le brief ou le cahier des charges

Une fois le besoin défini, le brief représente en quelque sorte le point de départ de l'attractivité de l'entreprise à l'égard de la communauté des freelances. À l'instar d'une offre d'emploi, il doit donner envie, au-delà de la présentation du contenu de la mission et de l'expression des compétences/expertises recherchées.

Que l'on soit une PME ou une grande organisation, la culture d'entreprise et l'acculturation sont également des points à partager dès le moment du brief. Il ne s'agit pas seulement que les freelances la comprennent pour que leurs livrables entrent en résonance avec elle, mais aussi que l'entreprise s'assure qu'il y aura un « cultural fit », source d'une coopération fluide.

Or il apparaît que ce préalable n'est pas toujours correctement traité. En effet, 44 % des freelances disent « rarement recevoir un brief qui soit clair »⁶⁹.

Que doit contenir un brief freelance :

- le contexte de la mission ;
- l'objet de la mission ;
- la culture et les spécificités de l'entreprise ;
- les interlocuteurs potentiels (responsables de quels départements, personne ressource...);
- s'agit-il d'une mission en solo ou au sein d'une équipe (cette équipe est-elle hybride ?) ;
- les technologies et outils qui seront utilisés ;
- les compétences nécessaires, en particulier les soft skills lorsque la mission sera longue ;
- la durée et une estimation du temps nécessaire d'implication ;
- le budget estimatif, sans que cela soit une obligation, en particulier si un devis est demandé.

4.2 La sélection et l'importance du cultural fit

Qui doit se charger de la sélection des freelances ? Dans la plupart des situations, la sélection est opérée par le management à l'origine du besoin. S'agissant de missions « one shot », de courte durée, où l'expertise prévaut sur l'attitude, cela peut être suffisant. Pour des missions plus longues, qui peuvent se répéter sur le long terme, où l'attitude et la capacité du freelance à s'impliquer dans un collectif, et les soft skills qui en résultent, deviennent des aspects essentiels, l'implication des RH est recommandée.

Un niveau de sélection différent selon la durée et l'impact de la mission chez Welcome to the Jungle

« Chez WTTJ, nous avons développé deux process de recrutement en fonction de la durée des missions. Dans le cas où le freelance rejoint une équipe sur un projet ponctuel avec peu de collaboration inter-équipes, nous concentrons notre recrutement sur les compétences métiers et l'expertise du freelance.

Pour des missions de plus longue durée ayant un impact fort et qui impliquent de la collaboration avec d'autres équipes, nous avons un process de sélection comparable à celui mobilisé pour nos recrutements en CDI, dans lequel nous mesurons le « fit » avec la culture d'entreprise». Noëlla Gavier - Chief People Officer de WTTJ.

Il convient également de déterminer les approches et les canaux de sélection en fonction des typologies de besoins, comme le note Richard Yarsley, Chief People Officer de Malt : « Dans la majorité des cas, les équipes talent acquisition ne sont pas impliquées dans le recrutement des freelances. C'est encore le plus souvent les managers qui le font. Ce sont eux qui vont vérifier les expériences et les compétences. Ce sur quoi les RH doivent avoir une responsabilité, c'est de s'assurer que ces personnes passent par les bons canaux de manière à les onboarder et les offboarder correctement. »

Et de s'assurer du « cultural fit » au moment de la sélection : « Au-delà de la validation des compétences, je prends systématiquement le temps d'échanger avec le freelance avant de décider. Je m'assure notamment que son mindset va coller avec mes équipes. L'erreur à éviter est de prendre la première personne venue sous prétexte qu'elle a l'expertise requise. » Arben Bora, président d'Auxiga

69 Les entreprises viennent de Mars, les freelances viennent de Vénus. Guide à l'usage des freelances et des entreprises pour vivre d'heureuses collaborations – Malt - 2021

4.3 Le contrat

La formalisation d'un contrat de prestations entre une entreprise et un freelance peut revêtir plusieurs configurations : soit le freelance propose directement son contrat de prestation, soit l'entreprise l'aura préparé, soit la contractualisation est opérée via un intermédiaire du freelancing qui fournira un modèle personnalisable de contrat.

Il convient de noter que pour la plupart des missions, le freelance sera tenu à une obligation de moyens, sauf à avoir fixé des objectifs de résultats précis (par exemple, la publication d'un nombre minimal de contenus sur les réseaux sociaux) pouvant notamment donner lieu au versement d'une partie des honoraires négociés. De ce fait, le contrat de prestation devra être le plus détaillé possible afin de prévenir tout litige.

Un contrat de prestation entre un freelance et une entreprise étant un contrat « entre égaux », il ne devra en aucun cas comporter de références à des notions telles que des horaires de travail, des obligations à se conformer à un règlement intérieur ou encore une mention de rémunération horaire.

En revanche, il pourra mentionner un interlocuteur de référence ainsi que la fréquence de rencontres relative au suivi du déroulement de la mission.

Les mentions minimales d'un contrat de prestation entre un freelance et une entreprise

- L'identité des parties : la société cliente ainsi que le freelance et/ou son entité juridique ;
- L'objet du contrat : précisant le contenu de la mission et une description détaillée des tâches à réaliser ;
- Les modalités d'exécution avec un calendrier et les principales échéances ;
- La rémunération prévue, pouvant intégrer une part variable en fonction de l'atteinte d'objectifs précis ;
- Les modalités de paiement, délais de règlement et les éventuelles échéances de règlement ;
- La durée de la mission qui peut être à durée déterminée ou indéterminée ;
- Et les éventuelles modalités de résiliation anticipée, de report ou de prolongation avec une description précise des circonstances pour lesquelles la durée de la mission peut être aménagée ;
- Une clause relative à la gestion des litiges.

Peuvent également y être associés en fonction des circonstances de la prestation :

- Une clause de confidentialité ;
- Une clause de propriété industrielle/intellectuelle ;
- Une clause de non-concurrence, laquelle devra être limitée à un domaine d'activité précis ainsi que géographiquement et dans sa durée.

À noter que dans le cas du partage salarial, trois types de contrats peuvent être utilisés : un contrat de prestation entre l'entreprise cliente et le freelance en portage salarial ; un contrat commercial (de prestation) entre l'entreprise de portage salarial et l'entreprise cliente ; ou un contrat tripartite liant l'entreprise, l'entreprise de portage salarial et le salarié porté.

4.4 L'onboarding

L'onboarding est une phase régulièrement négligée. Il se limite le plus souvent à aborder les aspects matériels tels que les process opérationnels, l'accès aux locaux et aux équipements informatiques. Or, comme l'indique Stéphane Dubois de chez Safran : « Il faut avoir plus d'attention envers les freelances et ce n'est pas vraiment ce qui se passe dans les grandes organisations. Les directions des ressources humaines sont tournées vers l'interne et assez peu vers l'externe. Chez Safran, c'est une dimension [l'onboarding] à laquelle nous faisons très attention. »

Lorsqu'un onboarding est véritablement mis en place, le freelance sera d'autant plus investi et sa prestation d'autant plus pertinente.

Pour Estelle Mentior, HR Business Partner du groupe IBA, « l'onboarding est un moment essentiel pour un freelance. C'est durant cette période qu'il va saisir la nature du travail qu'il aura à réaliser ainsi que du type de relations qu'il construira avec les personnes à l'interne, de la direction à prendre dans son travail ».

De manière assez comparable à l'onboarding appliqué aux nouveaux collaborateurs, il commencera par la présentation de la stratégie générale de l'entreprise et décrira les valeurs, la culture et les habitudes relationnelles.

Ainsi, les RH sont les mieux positionnées pour concevoir ce processus pour les freelances, qui permet d'être assuré que tous bénéficieront du même accueil, quel que soit l'équipe ou le manager avec lequel ils collaboreront.

« Nous prenons soin d'expliquer le contexte de l'entreprise, son historique, ses ambitions. C'est assez comparable à l'intégration d'un nouveau collaborateur », explique Marina Wissink, DG du laboratoire Audevard. Certains éléments devront néanmoins être adaptés ou supprimés afin d'éviter toute assimilation au traitement applicable aux salariés et les risques de requalification qui en découleraient.

Pour Catherine Bouchon-Hornstein, « C'est à ce moment que se crée l'alliance, que le lien est tissé. C'est ce qui pose les conditions d'une bonne collaboration, en permettant au freelance d'intégrer rapidement la culture de l'entreprise. Les enjeux et objectifs du freelance sont les mêmes que ceux du collaborateur : être le plus performant possible sur la mission qui leur est confiée. Mais les entreprises qui comprennent que leurs besoins sont aussi les mêmes auront une longueur d'avance sur un marché des compétences qui est très tendu : leur offrir un environnement et des conditions qui sont facilitatrices et motivantes ».

À défaut d'un processus d'onboarding organisé, plusieurs intermédiaires du freelancing proposent des solutions en ligne dans lesquelles l'entreprise pourra intégrer les contenus qu'elle souhaite partager.

Enfin, l'onboarding freelance sera adapté en fonction de la durée de la mission. Dans la plupart des cas, une demi-journée sera suffisante.

« Pour les missions courtes, nous allons nous concentrer sur la présentation de la mission et de son périmètre et la mise en relation avec l'équipe et son manager. Pour les missions plus longues et sur des profils plus seniors, nous adoptons un processus d'intégration comparable à celui que nous appliquons pour nos recrutements en CDI. L'investissement dans l'onboarding doit être proportionnel au temps et à l'impact de la mission. Cela va jusqu'à la formation du freelance à nos outils, la présentation aux différentes équipes, de la culture de l'entreprise, afin qu'il agisse de manière légitime vis à vis de ses interlocuteurs ». Noëlla Gavier.

Bien que ne faisant pas partie de l'onboarding, plus le brief en amont aura été complet (voir 4.1.), plus le processus d'onboarding pourra être simplifié.

Check-list des points clés à couvrir lors de l'onboarding freelance :

- culture de l'entreprise ;
- contexte et objectif de la mission ;
- objet et tâches prévues ;
- la manière dont la mission s'intègre dans les objectifs de l'entreprise ;
- présentation aux interlocuteurs opérationnels et à l'équipe ;
- la fréquence des réunions, les étapes de validation ;
- les contacts avec la personne ressource (manager, RH ou CFO) ;
- les autorisations, codes d'accès, intégration aux groupes de discussion ;
- l'attribution d'une adresse e-mail externe si nécessaire (p. ex. sylvie.dupoint@ext-nomdelentreprise.com).

En fonction du volume de freelances, il peut également être utile de concevoir un guide d'accueil des freelances reprenant une partie de ces éléments.

4.5 L'intégration dans le collectif collaborateurs/freelances

Que la prestation soit exécutée à distance ou dans les locaux de l'entreprise, l'intégration dans le collectif du projet représente une étape importante pour le déroulement de la mission.

Il s'agit également d'informer les équipes de l'arrivée du freelance, de son rôle, de la manière dont il devra interagir avec les équipes internes et de son champ d'intervention. Cette étape vise à lever les éventuels freins et barrières psychologiques et à favoriser la communication.

« *Il est essentiel que les équipes soient informées en amont de qui vient, pour quoi faire et ce dont le freelance aura besoin pour effectuer sa mission.* » Richard Yarsley, Chief People Officer chez Malt

Plus avant : « *Travailler avec des freelances permet aux managers de développer leur capacité à intégrer des profils divers dans un collectif de travail, à se remettre en question quant à l'organisation des instances de pilotage et à bousculer les habitudes* », comme l'observe Laurence Lelouvier, DRH et RSE du groupe Onet.

La communication d'informations

L'accès aux communications qui peuvent directement concerner les freelances (par exemple, l'accès aux locaux) est essentiel. En revanche, les informations destinées aux salariés telles que la politique de congés, l'accès à des bénéfices (mutuelle, avantages via le CSE, événements d'entreprise, etc.) ne leur seront de fait pas adressées.

Construire des communautés d'échanges et de discussions entre collaborateurs et freelances ?

Utilisés à l'origine pour des projets à dominante IT, les outils collaboratifs (Slack, Klaxoon, Trello, et autres) sont désormais monnaie courante dans des contextes plus larges que le domaine de la tech. Au-delà de leur vocation première (aide, partage d'informations, suivi de projet), ils contribuent à faire communauté en réunissant autour d'un projet des personnes dont les rôles et la nature des relations à l'organisation (salariés, freelances, prestataires) peuvent être différents. Faut-il renforcer l'utilisation de ces outils ou de modes de communication plus traditionnels dans une logique de communautés d'échanges entre contributeurs internes et externes ?

Pour Jean-Philippe Guyon, fondateur d'IndepSales, « *dans une approche de workforce étendue, par exemple pour des forces de vente, ce serait logique que les RH organisent des communautés réunissant salariés, partenaires et freelances afin qu'ils puissent échanger sur leurs pratiques et que de son côté, l'entreprise partage les valeurs commerciales qu'elle désire promouvoir* ».

4.6 La gestion et le suivi au quotidien**Les horaires**

Un freelance ne peut se voir imposer des horaires de travail. En revanche, il est normal de l'associer à des réunions qui sont en lien direct avec sa mission (réunions de coordination ou de suivi de projet).

Il conviendra de déterminer clairement les temps d'implication et les points de suivi en amont de la mission et de les faire figurer dans le contrat de prestation. À la différence d'un salarié, un freelance ne peut être tenu à des horaires de travail. De même, il n'est pas envisageable de lui demander quand il prévoit de prendre ses congés.

« *Veillez à ne pas les surcharger de réunions inutiles s'ils ne sont là que pour quelques mois* », conseille Richard Yarsley, Chief People Officer chez Malt. « *C'est au manager de s'assurer que la participation du freelance est réellement nécessaire à l'exécution de sa mission* », ajoute Marco Mansfeld, DRH de LeasingMarkt.de.

La gestion du temps

Qu'il s'agisse d'une mission de quelques jours par semaine ou par mois ou d'une mission ponctuelle, la gestion du temps d'un freelance différera.

Dans le premier cas, hormis les jours de mission, qui auront été déterminés au préalable, un freelance doit être libre de pouvoir gérer son temps comme il l'entend, sans intervention de l'entreprise. Agir autrement conduirait à un risque juridique au titre de la subordination.

« *Je prends soin d'informer mes équipes qu'elles ne doivent pas le solliciter en dehors des jours où il intervient pour mon entreprise, même en cas d'urgence* », précise Arben Bora.

« *C'est important de se soucier de la charge de travail du freelance, tout autant que celle de nos équipes en interne. C'est un point de vigilance majeur* », ajoute Laurence Lelouvier, DRH et RSE du groupe Onet.

Dans le second cas (ie. une mission ponctuelle), même s'il s'agit d'un projet conduisant à une implication « à temps complet », il convient de laisser le freelance gérer son temps de travail. D'une part, ayant plusieurs clients, c'est à lui de gérer ses priorités de sorte de mener de front ses deadlines. D'autre part, il lui est nécessaire de préserver des moments pour sa prospection et sa gestion administrative (voir 3.9. Travail dissimulé et Dépendance économique).

Le suivi de la mission

Le concept de supervision directe peut être assimilé à de la subordination. Il est cependant tout à fait possible, et même souhaitable, de mettre en place des éléments de pilotage de la mission. Ces derniers peuvent être établis dans le contrat de prestation entre le freelance et l'entreprise ou à minima au moment de l'onboarding. Éléments de qualité, livrables à fournir, délais et points intermédiaires relatifs au travail à réaliser seront définis. Ces éléments factuels étant spécifiques à une mission, ils contribuent à différencier le suivi tel qu'organisé pour les collaborateurs de l'entreprise de celui appliqué au freelance.

Un critère tel que la qualité, en particulier lors du recours à des profils experts ou lorsque des sujets imposant une « qualité » de travail (design, développement IT) et non une « quantité » de travail sont traités, est en outre à privilégier.

D'une manière comparable, la recherche effectuée auprès des TPE-PME pour l'ANACT avait identifié 3 approches de management des freelances. La première approche est celle du management direct. La deuxième s'appuie sur le management par l'écrit, souvent sur la base de procédures qualité écrites. La troisième repose sur la qualification en garantissant que les personnes ont des profils experts et qu'elles sont autonomes.

Comme précisé plus haut, la première approche est à proscrire, tant elle fait courir un risque de requalification. En effet, elle est caractéristique d'un comportement de subordination.

Avec la crise du Covid-19 et la généralisation du travail hybride/à distance, les pratiques de management se sont transformées pour emprunter des modèles comparables à ceux mobilisés pour les freelances : de modèles de supervision directe et constante, les pratiques ont pivoté vers des approches orientées résultats et reposant sur la responsabilisation et l'autonomie des collaborateurs.

L'évaluation et le management de la performance

Les approches de management de la performance habituellement mobilisées pour les collaborateurs se révèlent difficiles à mettre en place pour les freelances, voire sont à proscrire. Cela ne signifie pas pour autant que la performance d'un freelance ne doit pas être évaluée et que des interactions permettant de suivre l'avancement et la réussite de la mission confiée ne peuvent avoir lieu. Un processus itératif, fondé sur des échanges informels durant lesquels managers et freelances font le point sur l'avancement d'un projet et les résultats obtenus et effectuent un feedback mutuel, est une manière de procéder, sans que cela ne s'assimile à une relation manager-collaborateur.

« *Ce que je recommande usuellement, c'est qu'il ressorte clairement un cadre triangulaire impliquant le client (i) qui adresse ses instructions/doléances à un manager (ii), qui les répercutera à son collaborateur (iii) pour poursuivre la prestation auprès du client. Cela afin de ne pas entrer dans une attitude directe qui pourrait s'assimiler à de la subordination. Ce réflexe n'est pas exploitable s'agissant d'un freelance (qui est son propre manager), ce qui invite à redoubler de vigilance sur les autres aspects* », suggère Christophe Casado-Bolivar.

4.7 La fin de mission, l'offboarding

Il s'agit bien entendu du moment opportun pour organiser un temps spécifique afin de faire le point sur la mission. Il est important d'effectuer cette étape avant que le freelance ne soit pris par d'autres engagements, et ainsi pouvoir déclencher le règlement des honoraires qui dépend en partie de la bonne réalisation de la mission.

Cette étape permet en premier lieu de valider la qualité de la prestation définie dans le cadre du contrat, tout en prenant soin de garder une posture de client à fournisseur et non de manager à collaborateur. La prestation a-t-elle répondu à ce qui a été défini dans le contrat ? Quels sont les points positifs ? Qu'est-ce qui devra être corrigé ou amélioré ?

C'est également à ce moment que devra s'opérer la passation des livrables et des éléments associés auprès des équipes. Il faudra en outre veiller à récupérer les informations sensibles et à supprimer les éventuels accès qui auront été accordés (badges, codes d'accès, autorisations...).

« *Le manager doit être vigilant sur la transmission et la traçabilité des travaux qui auront été réalisés pour ne pas subir de perte de compétences au départ du freelance. C'est aussi le moment où il faut veiller à sécuriser tout ce qui touche à la propriété intellectuelle et à la confidentialité, éléments qui ont dû néanmoins être préalablement sécurisés au démarrage de la mission.* » Laurence Lelouvier.

C'est aussi l'occasion de faire un retour mutuel sur le vécu des différentes étapes de la collaboration, de l'onboarding jusqu'à la fin de la mission en passant par la communication avec les équipes. Cette étape pourra être pilotée par les RH en tant que responsables de l'élaboration de ces processus.

Capitaliser sur les apports des freelances, en particulier en matière de pratiques, de savoirs et de compétences développées dans le cadre de la collaboration, est un point fréquemment négligé. En l'espèce, ce sera le plus souvent le rôle du manager commanditaire de la mission, voire accompagné de l'ensemble de l'équipe dans une logique d'essaimage. Communiquer sur ce point avec les RH peut également s'avérer utile afin de venir alimenter les processus de développement des compétences du personnel à l'interne.

« *Le knowledge management et son transfert doivent être organisés quand le freelance termine sa mission. C'est d'ailleurs tout aussi important pour les ressources internes d'une organisation, car les collaborateurs restent de moins en moins longtemps chez leur employeur. Aujourd'hui, rester cinq ans dans une même entreprise est déjà considéré comme beaucoup* », complète Marco Mansfeld, DRH de LeasingMarkt.de.

Même si les échanges, les retours d'expériences et les appréciations des personnes ayant collaboré avec le freelance se déroulent lors d'un entretien oral, il peut être utile de les documenter, à la fois pour conserver une trace dès lors que l'entreprise a créé un vivier de talents externes, mais également pour l'amélioration des processus de gestion des relations avec les freelances. Ces informations peuvent enfin contribuer à alimenter l'EVP en direction de ces derniers, par exemple au travers de témoignages et de « best practices ».

Offboarder, c'est fidéliser et attirer

À l'instar de l'offboarding d'un collaborateur, celui d'un freelance contribue à l'image positive qu'il aura de l'entreprise et à sa fidélisation. C'est aussi l'opportunité de tester son envie d'accepter une mission future et d'identifier les raisons pour lesquelles sa réponse serait positive ou négative.

À contrario, un offboarding bâclé, voire inexistant, pourra laisser une impression de désintérêt au freelance, ce qui ne le motivera pas à accepter une nouvelle mission.

Ce temps est d'autant plus important qu'il impacte la réputation de l'entreprise auprès de la communauté de freelances. Lors de leurs échanges, les freelances ne manqueront pas d'y faire référence et de recommander l'entreprise dès lors que la mission et cette étape auront laissé une impression positive.

Enfin, dans un contexte de marché du travail tendu et constitué de transitions multipliées, un offboarding vécu positivement contribue à l'entretien d'un écosystème de talents au sein duquel les RH pourront puiser, tant pour ses besoins en matière de freelances que pour ses recrutements directs.

4.8 Accompagner les freelances sur leurs compétences ?

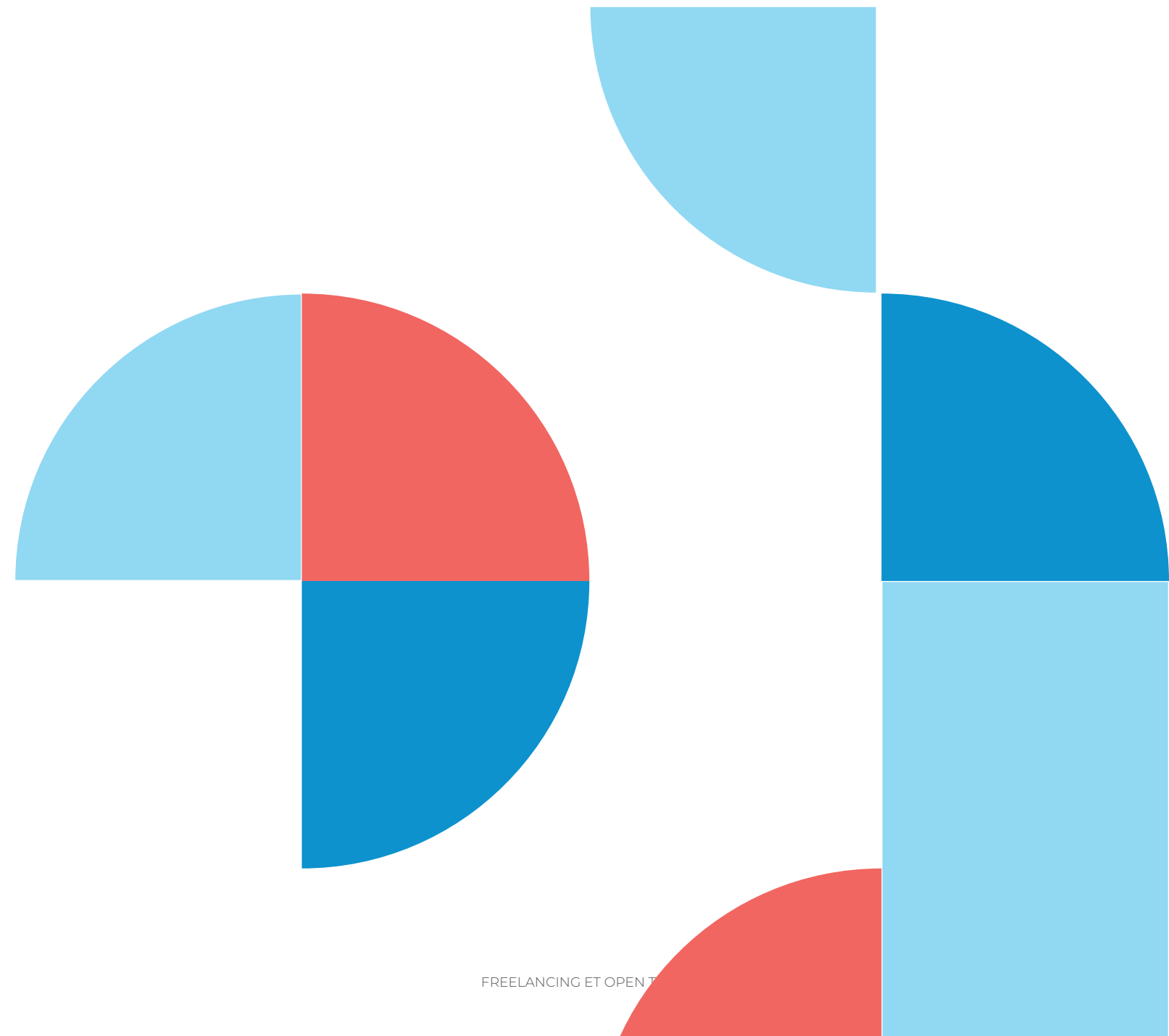
Les RH vont-elles devoir investir dans le développement des compétences des freelances ? Un certain nombre d'intermédiaires proposent l'accès à des dispositifs de formation destinés à leurs freelances. Pour autant, dans une perspective de fidélisation d'un réseau de compétences externes autour de l'entreprise et d'amélioration de la qualité de leurs contributions, la question peut se poser.

Dans une communication sur le Total Workforce Management et le rôle des RH⁷⁰, Frédéric Naedenoen de l'université de Liège fait référence à la pertinence de « contribuer à la création d'écosystèmes de développement des compétences au-delà du cadre de l'entreprise⁷¹ » pour améliorer la qualité du travail fourni et l'employabilité des travailleurs externe à elle.

Certes, la formation est considérée comme étant une responsabilité de l'employeur envers ses propres salariés. Cependant, dans le contexte actuel où il s'agit d'un processus de plus en plus platformisé et réalisable à distance (e-learning, micro-certificats...), les catalogues de formations établis par les RH pourraient être accessibles aux collaborateurs externes, avec les bénéfices qui en découlent en termes de capacité à contribuer aux ambitions des entreprises.

À ce propos, Anaïs Coulon, rédactrice en chef de l'ANDRH relève que les managers pourraient « assurer la formation et l'évolution professionnelle des talents externes afin de garantir que les compétences et expertises nécessaires pour l'entreprise sont acquises ».

« Chez Publicis, nous avons tout un écosystème de certifications qui sont notamment nécessaires dans les métiers du digital. Nous pourrions imaginer que les freelances y aient accès et par là même contribuer à leur montée en compétences ainsi qu'à les fidéliser dans notre écosystème de talents », remarque Séverine Charbon, Chief Talent Officer du groupe Publicis.

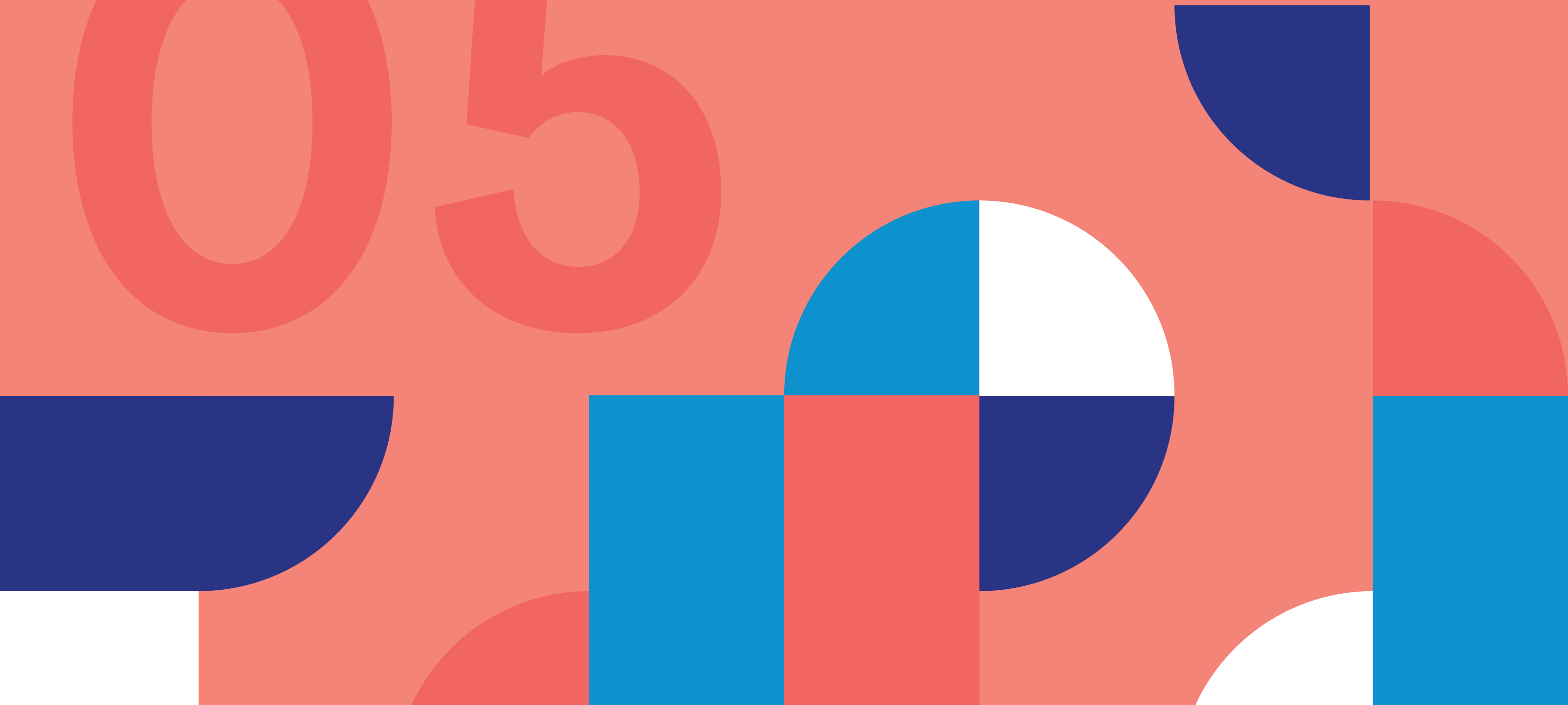


⁷⁰ Vers le Total Workforce Management. Quel rôle pour les intermédiaires sur le marché du travail ? Quel rôle pour la fonction RH ? - Frédéric Naedenoen, université de Liège HEC, UER LENTIC 2018

⁷¹ (Hall & Lansbury, 2006; Goldstein et al., 2012; Stam, 2015)

Conclusion

05





Il faut enfin changer notre état d'esprit sur le freelancing

Shayne Thomas - Freelance en content marketing, communication et traduction

Il y a une place importante pour les freelances dans chaque entreprise aujourd'hui.

En tant qu'Américain vivant à Paris depuis plus de cinq ans, et qui mène une carrière de freelance depuis 10 ans, plusieurs enseignements dans ce rapport ont trouvé une forte résonance. Et ce pour des raisons plutôt surprenantes. Tout d'abord, car si les entreprises françaises, ces dernières années, rattrapent leur retard sur les entreprises américaines lorsqu'il s'agit de l'intégration des indépendants dans le monde de l'entreprise; subsistent encore des différences notables.

Cette distinction tient en grande partie au fait que l'emploi est considéré différemment dans les deux pays. Jusqu'à récemment, il était difficile pour un indépendant d'ouvrir un compte bancaire, de louer un appartement, de demander un prêt ou même accomplir des tâches basiques. La société française, construite autour du sacro-saint CDI a installé un système de pensée où le statut de freelance impliquerait un niveau de risque élevé. Pourtant, comme nous l'enseigne ce rapport, la vague du travail indépendant existe bel et bien, les freelances qualifiés sont aujourd'hui à un niveau de rémunération égal voire supérieur à celui qu'ils afficheraient dans le travail salarié.

Heureusement, la montée en puissance des nouvelles technologies, qui touche désormais presque tous les aspects de notre vie, a non seulement stimulé l'essor du statut indépendant en Europe, mais l'a également positionné comme une option d'emploi viable. Ainsi, même si le travail indépendant n'est pas encore pleinement intégré à la culture du travail française, il évolue rapidement et sûrement dans la bonne direction. Avec finalement, en lame de fond, le fait que ce n'est pas parce que les freelances ont la capacité de tracer leur propre destin que cela doit être considéré comme un choix extraordinaire (au sens propre du terme).

Comme le souligne clairement ce rapport, les freelances d'aujourd'hui sont le plus souvent des professionnels hautement qualifiés—dont beaucoup ont plus de 20 ans d'expérience professionnelle—qui ont fait le choix conscient de se libérer des chaînes du travail à temps plein. Ils veulent être leurs propres patrons. Ils veulent choisir avec qui travailler, sur quels projets travailler et d'où travailler. Ils veulent avoir un impact dans le monde du travail, tout en étant capables d'insuffler à leur vie un sentiment de flexibilité et de liberté.

Les entreprises devraient célébrer le fait qu'elles ont désormais accès à de nombreux talents qualifiés, tous à portée de main et qui peuvent s'intégrer rapidement dans des équipes, aborder des projets efficacement, apporter de nouvelles idées et perspectives, et remettre en question—ou encore mieux, défier entièrement—le statu quo.

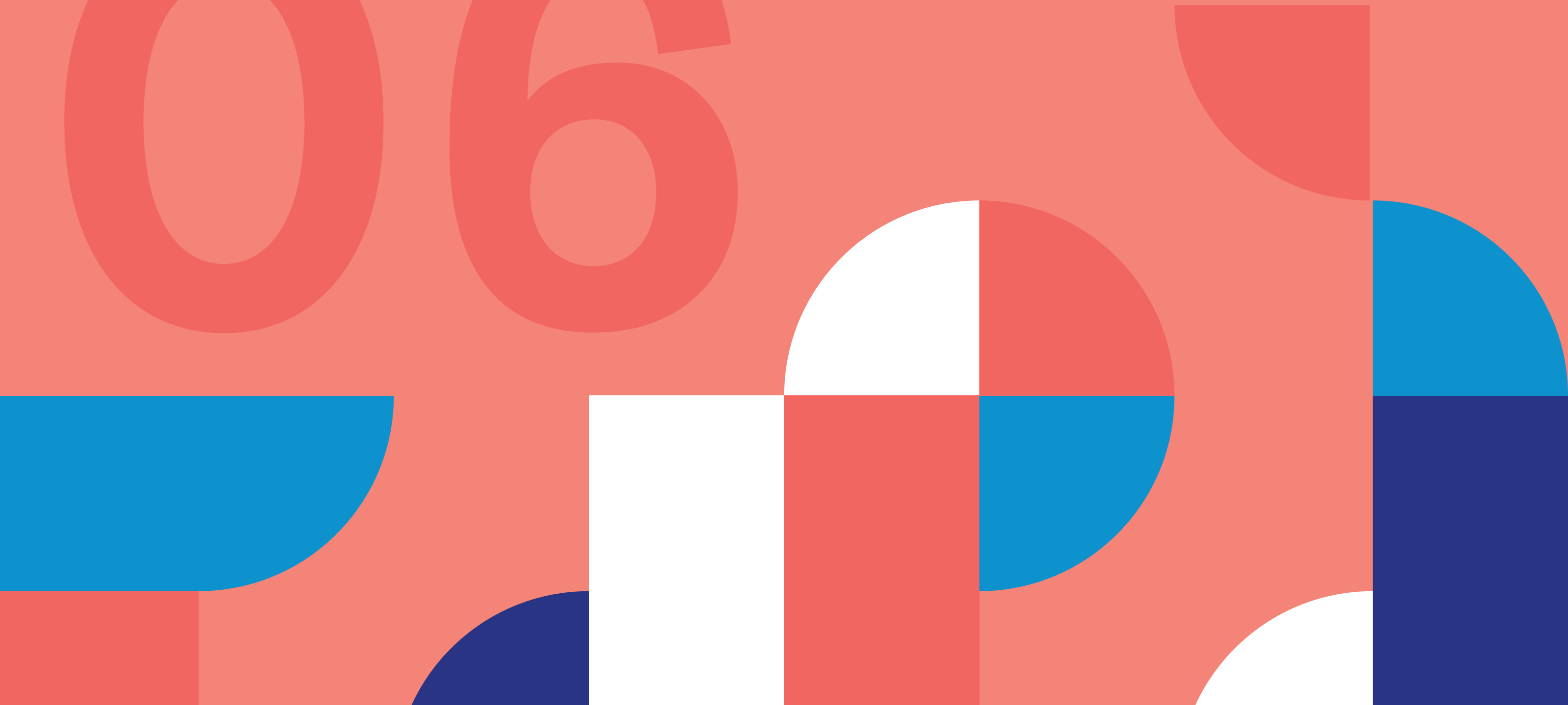
Il convient également de noter que les freelances ne veulent en aucun cas « voler » les emplois des salariés. Ils ne voient pas leur travail comme un « pied dans la porte » vers un travail à temps plein, mais plutôt comme un moyen de bien gagner leur vie selon leurs propres conditions. Pour cette raison, il y aura toujours et sans aucun doute un rôle essentiel pour les employés salariés dans le milieu de travail pour continuer à faire vivre la culture d'entreprise, et être garant de la bonne transmission de la connaissance en interne et en externe.

C'est une raison de plus pour les entreprises d'aujourd'hui d'entreprendre la recherche et l'embauche de talents avec une approche plus flexible et agile. La nouvelle équipe hybride, composée de talents à temps plein ainsi que d'indépendants, est véritablement une voie d'avenir. Il permet aussi aux entreprises d'investir plus intelligemment dans les talents à temps plein dont elles ont besoin tout en offrant la flexibilité nécessaire pour combler les lacunes temporaires avec de l'aide des experts en la matière, en particulier pour des rôles ou des compétences spécifiques pour lesquels un contrat à temps plein ne serait pas sensé.

J'appelle de mes vœux que le freelancing ne soit plus considéré comme « l'alternative » la moins souhaitable au travail à temps plein. Et j'invite les entreprises françaises à embrasser les opportunités du travail indépendant et à les accueillir comme un facteur d'innovation. Nul doute que la lecture de ce rapport saura provoquer, pour les directions des ressources humaines, un changement d'état d'esprit, un désir de faire les choses différemment et finalement, une volonté d'accepter que quel que soit son statut, un talent est un talent.

Bibliographie

06



- Amar, N. Viossat, L.C. Les plateformes collaboratives, l'emploi et la protection sociale. IGAS, rapport N° 2015-121R
- Barbier, F. Masingue, B. Chavarochette, C. Diversification des contrats de travail (la suite). Pour une DRH stratège de toutes les mains-d'œuvre. *Entreprise & Société*, 2018
- Baromètre des achats de prestations intellectuelles. Club des acheteurs de prestations intellectuelles. Conseil National des Achats, 2019
- Benhamou, S. Lorenz, E. Les Organisations du Travail apprenantes. Document de Travail 2020-03. France Stratégies
- Boquen, A. Should You Engage the Open Talent Marketplace? *Horizons*, 2022
- Bosh lance Freelancernetwork. Planet Labor, 2022
- Business To Thrive? Cultivate Your External Talent. SHRM and SAP, 2019
- Capelli, P. Keller, J.R. University of Pennsylvania; Classifying work in the new economy. *Academy of Management Review* 2013, Vol. 38, No. 4, 575–596.
- Comment les Startups recrutent leurs premiers salariés. Apec, 2018
- Coulon, A. Manager des indépendants. Prochain métier RH ? Magazine de l'ANDRH N° 615, 2022
- Cross, D. Swuart, J. The (ir)relevance of human resource management in independent work: Challenging assumptions. *Human Resource Management Journal* published by John Wiley & Sons Ltd., 2021
- d'Avezac, T. Chagny, O. et al. Les Nouveaux Intermédiaires du Travail B2B : comparer les modèles d'affaires dans l'économie numérique collaborative. IRES pour DARES, 2021
- d'Avezac, T. Penser l'emploi autrement : Nouvelles formes d'emplois, nouvelles compétences, nouveaux rapports au travail. Lab'Ho, 2016
- De Groen, W-P. Maselli, I. The Impact of the Collaborative Economy on the Labour Market, CEPS for European Commission, 2016
- Defélix, C. Picq, T. De l'entreprise étendue à la « gestion des compétences étendues » : Enjeux et pratiques en Pôles de Compétitivité. Association de Gestion des Ressources Humaines, 2013
- Désaunay, C. de Jouvenel, F. Travail indépendant : quels scénarios pour la France en 2030 ? Étude de l'Observatoire alptis de la protection sociale en partenariat avec Futuribles, 2017
- Digital labour platforms and the future of work: Towards decent work in the online world. International Labour Office – Geneva, ILO, 2018
- Digital labour platforms in the EU: Mapping and business models. CEPS for the European Commission, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion (DG EMPL), 2021
- Durand, S. Nguyen, T-K. Going Freelance, l'exploration du travail de demain. Grenoble École de Management, 2019
- Effectively Managing Today's Liquid Workforce. HR.Research Institute, 2019
- External Workforce insights 2018, The forces reshaping how work gets done. SAP Fieldglass, 2018
- F. Corporaal, G. Lehdonvirta, V. Platform Sourcing: How Fortune 500 Firms Are Adopting Online Freelancing Platforms. Oxford Internet Institute University of Oxford, August 2017
- Femmes et Freelancing – Baromètre de l'emploi des Freelance – HopWork, 2016
- Florisson, R. Mandl, I. Platform work: Types and implications for work and employment – Literature review. Eurofound, 2018
- Fondeur, Y. Laboratoire interdisciplinaire pour la sociologie économique (Lise), CNAM, CEET. Les freelances du numérique au prisme de « l'économie collaborative ». DARES-DREES, 2022
- Frank Vander Sijpe (Securex), Prof. François Pichault, Frédéric Naedenoen, Louis Florin (HEC Liège-LENTIC). Vers le Total Workforce Management Une analyse qualitative du rôle des intermédiaires sur le marché du travail, janvier 2019
- Freelancing Forward 2020. Edelman Intelligence for Upwork, 2020
- Freelancing in Europe 2021. Welcome to the new order. Malt & BCG, 2021
- Freelancing in Europe. Zoom sur la France, l'Allemagne et l'Espagne. Malt et BCG, 2022
- Fréry, F. Le contrôle des réseaux d'entreprises : Pour une extension du concept d'entreprise intégrée, 1997
- Fuller, J. et al. Building the on-demand workforce. Published by Harvard Business School and BCG, 2020
- Fuller, J. Rethinking the On-Demand Workforce. *Harvard Business Review*, 2020
- Fuller, J.B. et al. Building the on-demand Workforce. Companies can transform their talent model and business strategy by using digital talent platforms to access highly skilled freelancers. Harvard Business School & BCG Henderson Institute, 2020
- Future Of Work trends to Plan For in 2020 & Beyond. Open Assembly, 2019
- How to thrive in the new economy of Work. The Ultimate Guide to Adopting Open Talent Models within Your Organization. Open Assembly Quartely Vol. 2, 2021
- Improving the External Worker Experience to Drive Greater Business Success Strategically manage external talent while building powerful, engaging work experiences. SAPSuccessFactors, 2019
- Jolly, C. Flamand, J. Salarié ou indépendant : une question de métiers ? Note d'analyse 60. France Stratégies, 2017
- L'entreprise étendue, une réalité sociale émergente. Les enseignements d'Astrées Lab, Note N° 10 avril 2013
- La responsabilité. Un défi pour les plateformes. *Entreprise et Progrès*, 2019
- Le Freelancing en France dans les métiers de prestations intellectuelles aux entreprises. Étude statistique réalisée par Datastorm (Groupe ENSAI-ENSAE) pour Freelance.com, 2021
- Le Freelancing en France. Malt, 2019
- Le pouvoir des freelances au service des grandes organisations. Open Talent Lab, 2020
- Les actifs et les nouvelles formes de travail. Ifop pour Freelance.com, 2018
- Les cadres du privé et les nouvelles formes de travail : Vague 4. Ifop pour Freelance.com, 2021
- Les cadres et les formes d'emploi alternatives au salariat. Résultats de la vague de novembre 2021 de l'omnibus cadres Apec, 2021
- Les cadres et les nouvelles formes de travail – Vague 2. IFOP pour Freelance.com, 2019
- Les entreprises intègrent durablement le freelancing. Cooptalis, 2021
- Les travailleurs indépendants : Identités, Perceptions et Besoins. OpinionWay pour Fondation Travailler Autrement, 2018
- Martinot, B. Vitaud, L. Travail et plateformes : réinventer notre modèle social. Blog – 22 juin 2018. Institut Montaigne, 2018
- McKeown, T. Cochrane, R. Independent professionals and the potential for HRM innovation. *Personnel Review* Vol. 46 No. 7, 2017. pp. 1414-1433. Emerald Publishing Limited
- Orchestrating Workforce Ecosystems. Strategically Managing Work Across and Beyond Altman, E.J. Kiron, D. Jones, R. Schwartz, J. Organizational Boundaries. MIT Sloan review & Deloitte, 2022
- Pesole, A. et al. Platform Workers in Europe: Evidence from the Collem survey. JRC Science for policy report - Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2018
- Poulain, A. Letor, M. Business model d'une plateforme numérique mettant en relation des entreprises et des

experts indépendants dans le domaine de l'ingénierie et de la technique. Louvain School of Management, Université catholique de Louvain, 2019

Rappeli, S. European I-Pros: A study. EFIP, 2012

Rapport d'information fait au nom de la délégation aux entreprises relatif aux nouveaux modes de travail et de management, par Mme Martine Berthet, MM. Michel Canévet et Fabien Gay. N° 759. Sénat, 2021

Salariat et autres formes d'emploi. Des cadres qui cherchent à concilier sécurité et liberté. Apec, 2019

Singh Rana, A. How 'open talent model' seeks to change the ways of working in organisations. HRKatha, 2022

State of crowdsourcing report. Open Assembly, in partnership with Topcoder. Open Assembly Quarterly, 2018

Strelezki, L. Christ, P. Guide ultime pour manager des indépendants. La Collab, 2020

Swart, J & Kinnie, N. 'Re-considering boundaries: Human Resource Management in a networked world', Human Resource Management, vol. 53, no. 2, pp. 291-310, 2014.

Report of the HLEG on the Impact of the Digital Transformation on EU Labour Markets. European Commission, 2019

The Modern Guide to Total Workforce Management. Ardent Partners, 2017

The role of digital labour platforms in transforming the world of work. Annexes. ILO, 2021

The talent intelligence platform stack: A launchpad for total talent management. Talent Tech Lab, 2021

The worker-employer relationship: If we're not a family, what are we? Deloitte global human capital trends special report, 2021

The workforce of the future: The rise of contingent work. Worksome, 2022

Thierry, S. Les nouvelles formes du travail indépendant. Avis du Conseil économique, social et environnemental, 2017

Thomas, C. Les freelances ne sont pas des achats comme les autres. Décisions achats, 2020

Travailleurs des plateformes : liberté oui, protection aussi. Rapport Institut Montaigne, 2019

Vaduganathan, N. McDonald, C. Bailey, A. Laverdiere, R. Tapping into Fluid Talent. Boston Consulting Group, 2022

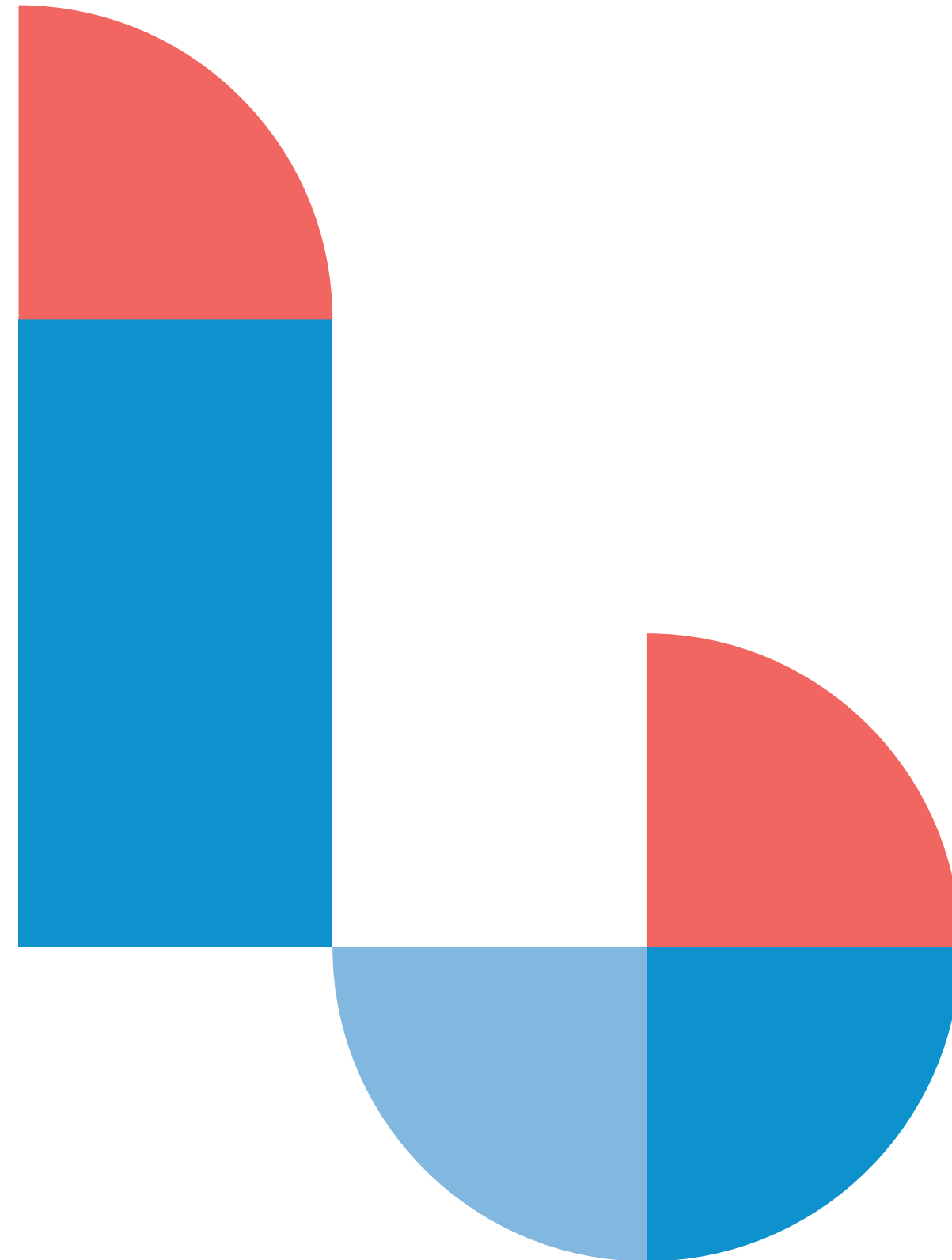
Workforce 2020: The Looming Talent Crisis. Oxford Economics, 2020

World Employment and Social Outlook 2021: The role of digital labour platforms in transforming the world of work. International Labour Office – Geneva: ILO, 2021.

Younger, J. Are Enterprise Teams The Next Big Thing In The Freelance Revolution? 26 Freelance Executives Explain. Forbes, 2020

Younger, J. The Global Survey on Freelancing: Overall Results. Agile Talent Collaborative and the Department of Psychology, University of Toronto, 2021

Younger, J. Why Isn't HR Leading The Freelance Revolution? Forbes, 2019



Méthodologie

La production de ce rapport repose sur un travail de data mining et d'analyse de plus de 200 publications, travaux de recherche et études identifiés en France et à l'international. Ce travail a été complété par plus d'une trentaine d'entretiens conduits auprès de DRH, d'experts du freelancing et de stratégies d'Open Talent, d'institutionnels et d'intermédiaires du freelancing. L'ensemble du projet, y compris la rédaction de ce document, a été réalisé de mars à octobre 2022.

Remerciements

Ce rapport a été rédigé par Tristan d'Avezac, avec la participation active de Paule Daurat, Content Marketing Manager chez Malt qui se sont fortement impliqués dans la réalisation d'interviews d'experts et de représentants d'entreprises à ses côtés. Il a également bénéficié de l'appui de Julie Recalde de chez Mazars, Paule Daurat de Malt et Alexandra de Verdière du Lab RH pour les mises en relation avec plusieurs des personnes interviewées.

Notre démarche s'est également appuyée sur les apports d'experts et de représentants d'organisations qui ont bien voulu partager leur point de vue ainsi que leurs bonnes pratiques. Bien que tous ne soient pas cités dans ce document, nous tenons à remercier chaleureusement :

Charles Arkwright, Global VP of HR, Digital, CMO and e-commerce – L'Oréal
Emmanuelle Barbara, avocate associée – August Debouzy
Vinciane Beauchene, Head of People & Organization Practice – BCC
Aurélien Blanchet, fondateur d'Elodge
Arben Bora, président – Groupe Auxiga
Catherine Bouchon-Hornstein, co-fondatrice – Do Tank Future of Work
Christophe Casado-Bolivar, avocat en droit social – FARHO Avocats
Séverine Charbon, Chief Talent Officer – groupe Publicis
Patrick Delval, Head of HR & People transformation - Belgique
Stéphane Dubois, Executive VP, Head of Human Resources – Safran Group
Alexandre Fretti – CEO de Malt
Frantz Gault, cofondateur d'Ultra-Laborans
Noëlla Gavier, Chief People Officer – Welcome to the Jungle
Jean-Philipp Guyon, fondateur – IndepSales
Pierre Lamblin, directeur des données et études de l'Apec
Mathilde Le Coz, DRH – Mazars
Laurianne Le Chalony, Chief People Officer – EcoVadis
Laurence Lelouvier, DRH et RSE – groupe Onet
Marco Mansfeld, DRH – LeasingMarkt.de
Estelle Mentior, HR Business Partner – groupe IBA
Bertrand Moine, fondateur de Digital Village
Claude Monnier, DRH – Sony Music France
Sylvie Noël, directrice des achats – Groupe Covéa
Romain Ognibene, consultant freelance en recrutement
Jean-Yves Ottmann, chercheur à l'université Paris-Dauphine
Denis Pennel, auteur et délégué général – WEC
Fabrice Richard, directeur général – Faabrick Cherdet
John Winsor, Executive in Residence, Laboratory for Innovation Science at Harvard (LISH) & Open Assembly
Marina Wissink, DG – Laboratoire Audevard
Richard Yarsley, Chief People Officer – Malt
Jon Younger, Founder – Agile Talent Collaborative

Nous remercions enfin les membres du comité de pilotage pour leur contribution active, en particulier : Alix Cousson, Ségolène Finet, Mathilde Le Coz, Alexandre Stourbe, Sophie Loeuilleux, Julie Recalde, Victoire Rivaton, Paule Daurat et Lionel Guérin.

À propos des partenaires



Le Lab RH est une association Loi 1901 née en 2015 du regroupement des acteurs innovants dans le domaine des Ressources Humaines dans le but de fédérer, dynamiser et promouvoir l'innovation RH en France.

Notre ambition : « Inspirer les RH pour les rendre acteurs du futur du travail ! »

Nous avons la conviction que les entreprises n'ont jamais eu autant besoin qu'aujourd'hui de penser à l'évolution de leurs organisations, leurs modes de travail et leurs pratiques RH. Dans ce cadre, il nous est apparu essentiel que les nombreux acteurs de l'innovation en France aient l'opportunité de se rencontrer et de se faire connaître auprès des entreprises et institutionnels. Ce constat nous a conduit à prendre l'initiative de l'organisation de ces rencontres pour favoriser les synergies entre acteurs et les collaborations.

Le Lab RH est un écosystème qui regroupe aujourd'hui plus de 300 startups du secteur, mais aussi des entreprises, universités, écoles et laboratoires de recherche qui travaillent autour de l'innovation dans les RH.

Pour en savoir plus : www.lab-rh.com

Contact : contact@lab-rh.com



Fondée en 2013 par Vincent Huguet (CEO) et Hugo Lassiège (CTO), avec Alexandre Fretti en tant que co-CEO, Malt est une marketplace européenne où plus de 400 000 consultants freelances mettent leurs compétences et expertises au service des entreprises qui recherchent des talents externes. Malt compte déjà plus de 1 000 entreprises et 30 000 PME clientes. Avec l'acquisition de Comatch en 2022, premier réseau de consultants en management et experts sectoriels indépendants, Malt est présente dans onze régions et pays (Autriche, Belgique, France, Allemagne, Moyen-Orient et Afrique du Nord, Pays-Bas, pays nordiques, Espagne, Suisse et Royaume-Uni).



Mazars est un leader international de l'audit, de la fiscalité et du conseil, dont la vocation est de contribuer à construire les fondations économiques d'un monde juste et prospère. Fondé en France, Mazars est implanté dans plus de 90 pays et territoires et compte plus de 44 000 professionnels à travers le monde. Nos experts accompagnent les organisations de toutes tailles dans leur développement, et apportent la confiance nécessaire à leurs décisions. Mazars existe grâce au talent de ses professionnels. C'est grâce à eux que nous pouvons maintenir notre compétitivité, remplir nos missions avec succès, satisfaire nos clients et permettre un développement pérenne de nos activités. Notre capital humain est au cœur de notre modèle. Il constitue un pilier essentiel à la création de valeur et à son partage. Nos talents sont notre richesse.

À propos de l'auteur



Tristan d'Avezac est un expert des mutations du travail, des politiques actives d'emploi et d'insertion et fondateur de Territoires Humains. Il a étudié à Sciences Po Bordeaux et dispose d'une expérience de plus de 25 années qu'il a développée en France et à l'international au sein d'organisations professionnelles et d'entreprises actives sur les domaines des RH et de l'emploi. Auteur, intervenant et conseil auprès des organisations, il s'intéresse plus particulièrement aux évolutions des stratégies des acteurs publics et privés face aux mutations technologiques, au freelancing et aux stratégies des plateformes d'emploi, et à l'insertion des jeunes. Il a notamment écrit « Penser l'emploi autrement : Nouvelles formes d'emplois, nouvelles compétences, nouveaux rapports au travail » (2016), « Technologie et capital humain : Quelles compétences pour demain ? » (2018) et a co-écrit « L'Orientation professionnelle des jeunes en Europe : comprendre le passé, le présent et quelques futurs probables » (2020), « Le recrutement des jeunes en Europe » (2021) ainsi que « Les Nouveaux intermédiaires numériques du Travail BtoB : comparer les modèles d'affaires dans l'économie numérique collaborative » (2022). Il participe au comité de rédaction de la revue en ligne Metis Europe.

Direction de la publication

Alexandre Stourbe

Sophie Loeuilleux

Design

Perrine Chassigneux

Impression

Arnaud DELAYE - IMPRIMERIE FRAZIER

Relecture correction

Amélie Damerval

