

open
talents
lab'



Cercle Open Talents Lab'

LIVRE BLANC

free
lance
com

Open Talent : de quoi parle-t-on ?.



Le temps où les entreprises se contentaient de leurs ressources internes pour développer leur activité est révolu, c'est désormais à l'extérieur de leurs murs qu'elles doivent aller chercher les compétences, savoir-faire et idées qui leur manquent.

En s'appropriant le concept de l'Open Talent, à travers la mise en place et la gestion d'un réseau composé de freelances, consultants, partenaires d'externalisation, fournisseurs et autres types d'experts non traditionnels, les sociétés gagnent en agilité et deviennent donc plus concurrentielles.

Le terme « freelance » décrit des travailleurs indépendants délivrant une prestation intellectuelle à des entreprises, dans le cadre d'une mission pouvant s'étaler sur plusieurs mois voire années. Il s'agit donc principalement de profils de consultants ou d'experts, exerçant dans le domaine du conseil, de la gestion de projets, de l'IT et du numérique, du design et de la communication, de la formation, de l'ingénierie et de la R&D...

C'est une communauté difficile à cerner statistiquement. Elle recoupe en partie la population des 635 000 travailleurs non-salariés exerçant leur activité dans le secteur des services aux entreprises et services mixtes répertoriés par l'INSEE, mais cette base n'intègre dans son comptage ni les dirigeants salariés d'entreprises unipersonnelles ni les regroupements d'indépendants ou sein d'une structure. À noter que ces choix de statut juridique plus proche de l'entrepreneuriat sont assez répandus chez les experts de l'IT ou du numérique.

Alors que la population générale des travailleurs non-salariés est relativement stable en France (autour de 12%) et dans les différents pays d'Europe (avec une décroissance dans le secteur agricole), le nombre des profils « à forte valeur ajoutée » que Stéphane Rapelli, économiste spécialiste des indépendants, appellent les iPros, est en forte croissance : + 145% en France entre 2008 et 2018, selon les chiffres d'Eurostat.

Avant-propos.

L'OPEN TALENTS LAB'

Initié par Freelance.com et ses clients, l'Open Talents Lab' est un « laboratoire à idées » qui réunit des décideurs issus des RH et des Achats en charge de structurer, de développer et d'animer la relation avec l'écosystème freelance. Animées par Stéphane Soumier, les rencontres du Cercle sont basées sur le co-design, participatif et fédérateur. Elles sont rythmées par du partage d'expériences, de visions et de convictions dans un cadre confidentiel et restreint.

Ce livre blanc est le fruit des échanges des rencontres de cette année. Face au succès de cette première édition, un nouveau cycle de rencontres aura lieu en 2021.

Si vous souhaitez rejoindre la communauté, plus de renseignements disponibles sur :

<https://www.opentalentslab.fr/>

FREELANCE.COM

Avec un CA proforma de 321,6 M€ en 2019* et une présence en France et à l'international (Allemagne, Angleterre, Maroc, Singapour, Suisse), Freelance.com est le leader français de la relation entre les entreprises et leurs talents externes.

Freelance.com s'appuie sur une communauté de 370 000 consultants et experts travaillant en freelance ou dans des PME hyperspécialisées.

Le groupe Freelance.com offre une gamme complète de services : sourcing d'expertise, gestion des ressources externes, pilotage de projets, portage salarial, mise en conformité...

* : CA 2019 proforma suite au rapprochement avec INOP'S, officialisé le 18 juin 2020.

Sommaire.

-
- 6 **Édito**

 - 8 **Partie 1** La révolution freelance : une dynamique entrepreneuriale positive portée par trois tendances de fond
 - 18 **Partie 2** L'après-crise covid-19 va-t-il accélérer le virage de l'Open Talent ?
 - 26 **Partie 3** Open Talents : comment attirer et fidéliser les freelances, ces nouvelles ressources devenues indispensables ?
 - 40 **Partie 4** La compliance : le véritable défi de l'Open Talent
 - 50 **Partie 5** Tendances et opportunités de l'Open Talent : anticiper les prochaines étapes

 - 56 **Cercle Open Talents Lab'**

Édito.

REGARDS CROISÉS

• Stéphane Soumier :

Freelance.com a plus de 25 ans d'existence, vous avez vu la montée en puissance de ce phénomène de freelancing, avec une accélération ces dernières années. À quel besoin cela correspond-il, tant du point de vue des indépendants que des entreprises qui les emploient ?

• Anthony Berges :

Quand Freelance.com s'est créé, la population d'indépendants que l'on servait était à plus de 90% dans l'IT ; aujourd'hui, c'est à peine plus d'un tiers. La tendance de fond, c'est que le travail indépendant sort du monde numérique pour s'ouvrir à toutes les prestations intellectuelles. C'est un réel changement sociétal ; quand des Directions Achats nous contactent pour trouver des acheteurs indépendants, c'est bien que toutes les fonctions sont concernées par ce phénomène, que le rapport au travail, à l'entreprise, aux hiérarchies, est en profonde transformation et qu'il faut vite se poser les bonnes questions pour organiser au mieux ce qui va être une formidable révolution pour le monde du travail.

• **S.S** : Il faut regarder l'histoire et réaliser que le premier freelance, c'était le journalier agricole, cela a duré des siècles et correspondait bien à une période où le travail se faisait par à-coups, en fonction des saisons et de l'importance des récoltes. La révolution industrielle a changé la donne, mais Karl Marx regarde encore une société de travailleurs indépendants comme un modèle « où personne n'est enfermé dans un cercle exclusif d'activité, où chacun peut se former dans n'importe quelle branche de son choix pendant que la société règle la production générale ». On y reviendra, mais le retour en force du freelancing marque clairement une nouvelle mutation de notre système économique.

• **A.B** : La façon dont on voit les choses chez Freelance.com, c'est qu'on a d'une part des travailleurs qui veulent plus d'indépendance, d'autre part des entreprises, qui sont devenues de grosses organisations, rétives au changement et qui aspirent à trouver les moyens d'assouplir leur processus de production, avec l'État au milieu qui doit réguler ces nouvelles relations de travail. Quand on regarde dans les statistiques du Ministère du Travail, on constate que le CDI est encore largement préservé, en revanche c'est le CDD qui se transforme, devient de plus en plus court. Donc on voit bien que les organisations cherchent le moyen de contourner l'aspect rigide du CDI et qu'elles utilisent tous les outils possibles, comme le portage salarial, l'intérim.

• **S.S** : C'est là que je veux en venir. Notre système économique et social est encore celui d'un monde de production et de croissance. Or, nous avons basculé dans un mode de services et de stagnation, sur fond de décroissance démographique. Les indépendants sont les premiers à en tirer toutes les conséquences, organisant un travail moins linéaire, organisant leur propre protection sociale, ils construisent un modèle qui servira d'exemple ; la question de la solidarité restant à la charge de la collectivité. J'ai la conviction que l'entreprise telle qu'on la connaît depuis 150 ans est en train de disparaître petit à petit, laissant place à un nouveau mode d'organisation plus agile mais moins protecteur.

• **A.B** : Ce qui pose la question du lien social, du sentiment d'appartenance, du vivre-ensemble, et donc l'entreprise va devoir trouver un mode d'organisation très clair et transparent pour que salariés d'un côté, indépendants de l'autre, ne se retrouvent pas séparés par une ligne Maginot qui rendrait impossibles des relations étroites et sincères. Il faut aussi garder en tête qu'être freelance n'est pas un statut : un indépendant peut être micro-entrepreneur, salarié porté, fonder sa SASU ou sa SARL. Le freelancing est un état d'esprit, nourri par un besoin de liberté et par un rapport différent à l'entreprise, qui n'est plus un employeur mais un client.

• **S.S** : Dans ce cadre-là, est-ce que tu dirais que le freelancing est un effet de génération ?

• **A.B** : Alors c'est là que l'on voit toute la complexité du phénomène. Oui, on parle souvent des millenials et de leur impact sur l'entreprise, mais en fait les coups de boutoir qu'ils infligent aux organisations classiques sont regardés et analysés par toute l'entreprise. Et chacun se met à se dire « pourquoi pas moi ? », y compris les baby-boomers qui pour certains d'entre eux se tuent encore au travail, au sens propre, pour garder leur précieux CDI ; c'est tout le rapport au travail qui est en question, tous ces anglicismes sur la souffrance des salariés, burn-out, bore-out, etc. Et là, toutes les générations sont concernées.

• **S.S** : Ce qui nous permet de rentrer de plain-pied dans les débats de notre Cercle Open Talents Lab', car la première des questions que la communauté a voulu traiter, c'est bien celle de la gestion de cette population freelance. Qui s'en occupe ?

• **A.B** : En fait, on s'est aperçu que, lorsqu'on parlait de ce phénomène avec nos clients, ils étaient tous convaincus du caractère inéluctable du mouvement, mais qu'ils n'avaient pas la boîte à outils pour le maîtriser. Le Cercle Open Talents Lab' est né de ces discussions, avec l'idée de la mettre au point, cette boîte à outils. À commencer effectivement par le fait de savoir qui pilote ces indépendants. Les débats ont été passionnants, entre les RH, les Achats, les Métiers ; la conclusion c'est que c'est quand même un domaine RH, mais qui n'est pas forcément géré par les RH. Je crois qu'on ne peut pas mieux résumer tout le travail à accomplir !

• **S.S** : En ajoutant que l'un des sujets, c'est de maintenir les partenaires sociaux le plus loin possible de la gestion des freelances. Ce qui amène à l'autre grande question de notre Cercle : la conformité, tous les aspects juridiques parfois très complexes, entourant l'emploi des freelances.

• **A.B** : Il faut revenir à la base, un freelance est là pour remplir une mission : de la stratégie, du développement logiciel, du coaching, du management de transition, ce qui implique de lui donner toutes les informations nécessaires à l'accomplissement de cette mission, et c'est encore parfois difficile pour certaines entreprises. Puis viennent d'autres besoins, de bien-être, de formation, de fidélisation, les entreprises veulent que les meilleurs restent autour d'eux. Ce qui est passionnant, c'est que les entreprises cherchent un modèle hybride pour faire fonctionner tout ce monde-là en harmonie, et notre Cercle est là pour y contribuer.

• **S.S** : Cela peut-il transformer la société ?

• **A.B** : Cela doit transformer notre société ! Parce qu'on arrive au bout du modèle existant, donc ça doit le transformer !



Anthony Berges

Directeur Marketing & Communication
Freelance.com



Stéphane Soumier

Associé aux contenus
et débats du Cercle



Partie 1 :

**La révolution freelance :
une dynamique
entrepreneuriale
positive portée par trois
tendances de fond**

Les aspirations des talents à plus de liberté, d'autonomie, d'impact.

La génération Y n'a plus le culte de la grande entreprise.

La relation au travail, et notamment au travail dans une grande entreprise, a changé.

Le CDI dans un grand groupe n'est plus un Graal, et le confort du salariat avec une progression de carrière plus ou moins assurée ne fait plus rêver.

Il peut virer au cauchemar du bullshit job, pour reprendre un concept largement documenté en 2018 par David Graeber (« bullshit jobs » - Les liens qui libèrent). Citant plusieurs études d'opinion, l'anthropologue explique que 37% à 40% des personnes interrogées aux UK ou aux Pays-Bas étaient convaincues que leur travail n'apportait pas quelque chose d'important au monde.

Il n'est pas forcément question de personnes qui n'aiment pas leur travail mais du regard qu'elles peuvent avoir sur l'intérêt que celui-ci représente pour la bonne marche de la société.

Les digital natives ont souvent une vision critique du monde qu'ont construit les grandes entreprises où l'objectif premier reste la croissance de la production, des ventes et du profit, et où la préservation de l'environnement et le bien-être des personnes apparaît plus comme une contrainte à prendre en compte qu'une réelle opportunité de développement.

S'ils sont plus attirés par les start-up, c'est souvent parce que celles-ci savent mieux communiquer leur projet sociétal en lui donnant un sens positif a priori indiscutable. Participer directement à la construction d'un monde plus éthique, plus fraternel et plus écologique, voilà ce qui motive les millenials.

Le freelancing est une porte d'entrée dans cet écosystème d'entreprises innovantes. Il donne cette liberté de choisir ses combats, d'enchaîner des missions dans des structures qui les attirent.

Et il y a une raison plus profonde : le freelancing correspond aujourd'hui au mode de vie le plus ouvert.

Le freelancing permet de côtoyer le maximum de profils différents, voire de vivre plusieurs vies professionnelles pour les slasheurs.

Le changement de paradigme est directement relié à la révolution digitale. Alors que le freelance était vu comme un être solitaire, il semble au contraire incarner « l'homme social » d'aujourd'hui. Très actif sur les réseaux sociaux, il a aussi été l'early adopter des espaces de co-working. C'est un homme de « relation augmentée » : sa valeur n'est pas uniquement dans son expertise, mais aussi dans la puissance de son réseau.

Être indépendant, c'est choisir de rester ouvert et connecté à tout ce qui bouge. Choisir de mener de front une activité rémunérée de consultant et en parallèle se lancer dans un projet entrepreneurial avec un réseau d'amis, par exemple.

Choisir des missions de douze mois maximum pour multiplier les expériences. Bref, choisir de ne pas être enfermé dans une case ou une fonction.

À partir de 40 ans, les cadres eux-mêmes peuvent être tentés par le freelancing.

L'étude IFOP-Freelance.com réalisée en 2019 auprès de 1 000 cadres du secteur privé montrent que 3 sur 4 ont une bonne opinion du freelancing.

4 sur 5 pensent que le freelancing est plutôt adapté aux attentes actuelles de l'époque.

1 sur 4 a songé à démissionner pour devenir freelance, même si uniquement 6% ont fait cette expérience.

37% d'entre eux seraient intéressés à l'avenir pour travailler en freelance : cette option ne fait plus peur.

L'aspiration à plus de liberté est le premier attrait : liberté d'organiser son temps, liberté de choisir ses missions, absence de hiérarchie, même si la contrepartie, pour 2 cadres sur 3, reste le stress et le risque financier.

Cela explique en partie l'essor du portage salarial, notamment sur la population des +40 ans, qui permet de concilier liberté du freelancing et sécurité du salariat.

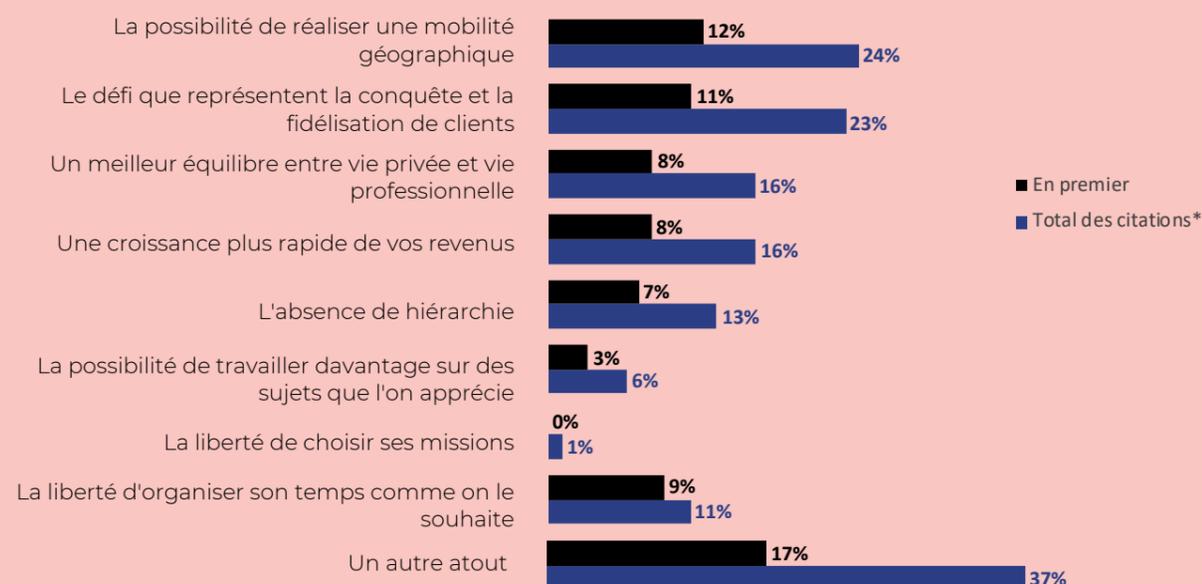
“

La nouvelle crise de la quarantaine, c'est de démissionner et de se mettre freelance.

Charles Arkwright, L'Oréal
HR International Director

Les atouts associés au travail en freelance

Parmi les atouts suivants, lequel correspond le mieux à l'idée que vous vous faites du travail en freelance ? En premier ? En second ?



(*) Total supérieur à 100, les interviewés ayant pu donner deux réponses

La pénurie d'experts dans de nombreux métiers.

Le marché de l'expertise a changé. En dix ans, il s'est tendu, notamment dans tous les métiers autour de la transformation numérique.

Dans un marché de pénurie hyper porteur, les experts indépendants sont sûrs de trouver des missions en étant mieux payés qu'un salarié.

Il y a dix ans, le secteur de l'informatique et des services associés était peu porteur et l'offre de profils tech était globalement en phase avec la demande.

Les chiffres pré-crise Covid-19 montraient un déficit de 100 000 ingénieurs informatiques en France avec une très forte tension sur les expertises les plus pointues : devops, data science, IA, cybersécurité.

La difficulté de recrutement était le premier frein à leur croissance, pour 71% des start-up interrogées par EY en 2019 dans le cadre de son baromètre annuel sur les performances économiques et sociales des start-up françaises.

Pour 48% des start-up interrogées, leurs principales difficultés interviennent dans le recrutement de développeurs.

Sur les expertises tech, le défi est d'autant plus grand que les filières de formation n'ont pas anticipé.

La conséquence est qu'un jeune diplômé bac+5 avec une première expérience de deux ou trois ans peut se mettre à son compte, dès lors qu'il est autonome sur son expertise.

Si l'on élargit la focale au-delà des métiers strictement tech, la demande de profils diplômés totalement adaptés à cette nouvelle économie va aller en s'accroissant.

Selon une étude de 2019 du cabinet de recrutement américain Korn Ferry, 1,5 million de salariés hautement qualifiés pourrait venir à manquer en France à l'horizon 2030.

En convertissant financièrement cette prévision, on chiffre le manque à gagner à plus de 175 milliards d'euros, soit près de 6,5% du PIB de l'hexagone.

Certes, ces prévisions n'intégraient pas un virus nommé Covid-19, mais la crise actuelle a plutôt amplifié la prise de conscience que la transformation numérique est un enjeu vital pour les entreprises.

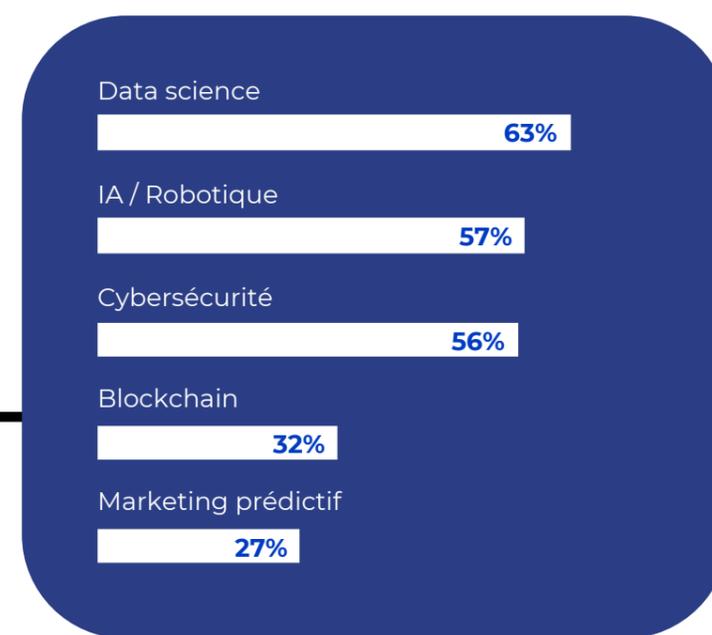
On ne peut que se réjouir de l'opportunité que cela représente pour la génération des digital natives.

Enfin un secteur où avoir moins de 30 ans est un plus, où avoir trois ans d'expérience sur une nouvelle technologie fait de vous un hyper-expert, où le diplôme et l'origine sociale comptent peu face à la compétence, où les autodidactes issus de familles immigrées peuvent réellement réussir !

Top 5 des expertises les plus recherchées en 2020



Top 5 des expertises en 2030



2016

2018

2022

2024

2026

2028

2032

2034

Le nouveau modèle de l'entreprise étendue.

L'entreprise étendue : le moteur hybride de la transformation numérique des grandes organisations.

En dix ans, nos champions du CAC 40 ainsi que nos grandes administrations et institutions du secteur public ont su se transformer et se réinventer alors qu'ils n'avaient en interne ni la culture ni les expertises techniques pour absorber et digérer une révolution digitale tentaculaire, impactant l'ensemble de leur métier.

Ils ont su le faire parce qu'ils ont su se rapprocher et travailler en bonne intelligence avec l'écosystème des freelances, des start-up et des tech innovantes.

En fonctionnant en entreprise étendue, ils ont conjugué le meilleur des deux mondes : l'agilité des petites structures et la puissance d'action des grandes organisations.

L'entreprise étendue est ce concept hybride, sans frontière entre ressources internes et talents externes où les expertises métiers et marchés des premiers se conjuguent avec l'ouverture culturelle des seconds pour aller plus loin, plus haut, plus vite.

La transformation digitale et son corollaire organisationnel, le passage en mode « entreprise étendue », sont devenus l'affaire de tous les métiers. La DSI a dû se réinventer pour intégrer les nouveaux enjeux technologiques et se positionner comme un accélérateur du changement et non un frein, d'où la révolution du cloud ou du devops. Les Directions Achats ont dû apprendre à sourcer des freelances ou des start-up à grande échelle et à gérer un écosystème d'experts plutôt qu'un panel fournisseurs. Les DRH et les Directions Métiers ont dû gérer l'intégration dans les équipes de ces non-salariés qui ont pourtant un rôle moteur dans les projets de transformation les plus stratégiques.

Cette transformation digitale s'inscrit dans une transformation culturelle : les grands groupes essayent de « startupiser » leur organisation et de diffuser largement une culture de l'innovation disruptive. Ils vont démultiplier les équipes-projets transverses capables de produire un prototype ou un MVP (Minimum Viable Product) en mode agile, les fameuses « pizza teams ».

Pour innover, il faut casser les silos internes et faire tomber la frontière entre experts internes et experts externes. Pour accélérer sa transformation et opérer sa révolution culturelle, l'entreprise a donc intérêt à ouvrir ses portes aux PME, aux start-up et aux freelances en les faisant rentrer dans chaque business unit, dans chaque équipe-projet, partout où elle doit gagner en agilité. Cette liberté qu'apportent les freelances, c'est aussi de plus en plus la liberté qui est attendue par les salariés : liberté de remettre en cause des process ou des hiérarchies pour tester plus vite les idées « du terrain » souvent co-crées avec les clients.



Pour innover, il faut casser les silos internes et faire tomber la frontière entre experts internes et experts externes.



Partie 2 : L'après-crise covid-19 va-t-il accélérer le virage de l'Open Talent ?

Si certains ont pu craindre que la crise du Covid-19 ne marque un coup d'arrêt au développement de l'Open Talent, il n'en est rien. Les besoins en Open Talent restent toujours importants. Le confinement puis le déconfinement ont fait émerger de nouveaux besoins, notamment d'interactions à distance avec le développement, par exemple, de chatbox ou à la création de solutions vidéo. C'est pourquoi, de nombreux freelances continuent à être recrutés. Toutefois, la nature des profils recherchés change et va changer en raison de la reprise de l'activité et de l'intensification du rythme du marché qui évolue rapidement.

Les enjeux face à l'Open Talent.

La crise du Covid-19 oblige de nombreuses entreprises, frappées en plein coeur de leur activité, à transformer leur business model. Le modèle de l'Open Talent offre de la flexibilité et la capacité à fournir des ressources pour des entreprises historiques qui doivent se réinventer soit parce qu'elles sont entravées structurellement, soit parce qu'elles sont contraintes de recruter sur des postes où elles ne sont plus en capacité de le faire.

Face à cette pandémie, les entreprises ont réagi et se sont défendues avec leur organisation, leur service RH et leur pyramide managériale pour gérer les salariés et mettre en place des mesures de télétravail. En revanche, certains freelances ont vite été évincés. Leur place réelle dans l'entreprise - quand une menace l'ébranle - est donc à questionner.

Toutefois, le corps social est vivant et les DRH comme le législateur s'adapteront pour permettre le développement de l'Open Talent, car le rapport entre les talents et les entreprises évolue tandis que le modèle du salariat éclate et se transforme peu à peu.

Aucun autre modèle sur le marché de l'emploi n'offre autant de flexibilité que l'Open Talent. Il est presque impossible de transformer brutalement l'employabilité des cadres au sein des entreprises. Leur montée en compétences de postes conventionnels à des postes digitaux prend au minimum une année. En parallèle, les besoins en Open Talent sont importants et ne font qu'augmenter sans que les entreprises puissent cependant s'assurer qu'ils demeureront stables à l'avenir. En conséquence, elles sont confrontées à la question de la pérennité du ROI.

Par exemple, dans le secteur de l'automobile : la majorité des clients achètent leur voiture en discutant avec un vendeur dans une concession. Or, aujourd'hui, plusieurs d'entre eux ne veulent plus effectuer ce déplacement. Ce changement dans leurs habitudes de consommation nécessite donc des modules digitaux et des centres d'appels pour pouvoir répondre à leurs besoins, donc des compétences différentes disponibles rapidement.

Autre exemple dans le secteur bancaire : beaucoup d'entreprises constatent que les acteurs capables de faire preuve de plus de flexibilité et de réactivité sont les indépendants et les freelances. Certaines d'entre elles en dénombrent d'ailleurs beaucoup dans leurs rangs, car, ne disposant pas toujours en interne de toutes les compétences dont elles ont besoin, elles les recherchent en externe.

La flexibilité, comme l'employabilité et la montée en compétences représentent donc de véritables enjeux dans un monde qui change toujours plus vite. La nécessité de gérer freelances et cadres de la même manière émerge.

D'autres n'ont pas directement intégré de freelances dans leurs équipes, mais font toutefois appel à des prestataires - pour renforcer des projets ou appuyer leurs collaborateurs - qui peuvent employer eux-mêmes des freelances.

La flexibilité choisie pose la question de la responsabilité des employeurs vis-à-vis de la montée en compétences de leurs propres salariés. Les entreprises doivent se questionner sur les raisons pour lesquelles elles n'organisent pas cette flexibilité si recherchée en interne et pourquoi elles n'en font pas un outil de gestion de leurs propres collaborateurs.

Par ailleurs, il faut souligner que beaucoup d'indépendants ont fortement été impactés par la crise et se retrouvent à présent sans activité et sans protection. La flexibilité possède donc un revers qui peut être « violent » selon le secteur d'activité dans lequel l'indépendant exerce.

Enfin, dans les enquêtes de satisfaction conduites auprès de salariés, les premiers retours font apparaître que ceux-ci souhaitent plus de loisirs et pouvoir davantage planifier leurs actions et profession, ainsi que choisir leurs projets et leurs environnements. Ainsi, le statut d'indépendant répond à une demande du salarié lui-même qui a vécu le système du salariat et qui aspire à « une autre vie ». Le choix d'être indépendant constitue donc souvent un choix positif, parfois effectué à la fin d'un CDI, mais aussi au cours d'un CDI. La capacité à gérer son temps constitue l'une des principales motivations à ce choix.



Aucun autre modèle sur le marché de l'emploi n'offre autant de flexibilité que l'Open Talent.

L'organisation pour adopter l'Open Talent.

Les parties prenantes, leurs rôles et responsabilités

Si la gestion de l'Open Talent semble devoir revenir davantage aux Achats, les RH s'approprient de plus en plus le sujet, car ils sont sollicités par les services Achats afin d'obtenir un point de vue légal.

Certaines entreprises considèrent que cette responsabilité incombe complètement aux Directions des Ressources Humaines. Les DRH se montrent toutefois réticentes à gérer le personnel externe, car il est complexe de l'intégrer à un certain nombre d'activités, mais vont devoir s'y résoudre, d'autant que certains freelances sont déjà amenés à rencontrer le client du client, et donc à s'imprégner de la culture d'entreprise.

Pour réussir à prendre le virage incarné par ce modèle et à en faire un succès, les entreprises devront peut-être créer un nouveau rôle dédié au sein de leur organisation à travers une personne qui va porter et incarner l'Open Talent, accompagnée et supportée par leurs structures. Il s'agit là d'un métier émergent qui ne peut toutefois se concevoir sans intégrer l'Open Talent dans une vision complète des ressources de l'entreprise. Cette vision constituera une vision d'acquisition, car il est question de compétences, de métiers et de besoins. Une partie Juridique devra également être pensée pour assurer la sécurité de la démarche, ainsi qu'une partie Analytics et une partie Achats qui constituent des aspects essentiels dans le suivi, le choix et le coût de ces prestataires qui enrichiront les ressources d'une entreprise.

Le « spécialiste freelances » serait ainsi expert de l'efficacité des processus. Confier cette tâche à une seule personne expose l'organisation à un risque de complexification inutile, car ce sujet s'avère tellement transversal qu'il est commun.

Certaines entreprises ne traitent pas directement avec les freelances et passent par des intégrateurs tandis que dans d'autres, les cadres gèrent des freelances sans que ce métier soit reconnu, alors qu'il exige des compétences à la frontière entre l'IT et le digital, mais également, par exemple, de parler Anglais et de posséder l'expertise métier associée.

Il s'agit donc de profils rares. Il arrive parfois que certains freelances soient recrutés pour manager d'autres freelances.

Les freins soulevés au développement de l'Open Talent

Les RH connaissent une limite culturelle à cette mutation. Ils se montrent extrêmement vigilants vis-à-vis de leur corps social interne et aux limites posées par le droit du travail français.

Le droit du travail ne permet pas aujourd'hui une totale flexibilité et doit évoluer en conséquence afin de favoriser la complémentarité des ressources d'entreprise aussi bien internes qu'externes.

Il existe une véritable valeur ajoutée aux bénéfices que l'Open Talent peut apporter, mais elle est insuffisamment mise en exergue. La conviction interne doit d'abord venir du donneur d'ordres qui doit déterminer si le modèle de l'Open Talent apportera à l'entreprise la bonne qualification au bon endroit, avec le bon niveau de flexibilité.

Par ailleurs, l'immaturation du marché explique le fait qu'il ne soit pas encore structuré juridiquement ou légalement pour permettre l'instauration de ce modèle.

Les DRH, qui doivent piloter ce sujet pour tenir compte de la gestion globale des effectifs, pourront également apporter des outils pour faciliter et optimiser l'intégration de cette notion d'Open Talent. Seule la combinaison de ces deux éléments permettra de structurer la démarche.

Une intégration du modèle de l'Open Talent dans l'organisation des entreprises semble adaptée aux évolutions d'un monde du travail de plus en plus oppressant et individualiste. Dans une interview récente, Marc Zuckerberg a déclaré ouvrir le remote world à tous les développeurs du monde prêts à travailler pour Facebook sans se déplacer jusqu'au siège aux USA. Cette annonce figure le durcissement du libéralisme et de l'individualisme et les entreprises doivent se demander si l'Open Talent fragilise le corps social ou s'il le renforce au contraire en offrant à chacun plus d'indépendance et de choix dans sa vie.

La mesure du succès du recours à l'Open Talent.

Si les entreprises souhaitent que les donneurs d'ordres aient la liberté d'adopter le modèle de l'Open Talent, il faut établir des règles financières limpides, qui démontrent les progrès réalisés par le corps social avec les allers et retours entre modes de collaboration salariés et freelances.

Les entreprises doivent également envisager de questionner leurs collaborateurs sur leur état d'esprit et la façon dont ils perçoivent le recours de l'entreprise aux freelances et comment eux-mêmes se sentent par rapport à ce mode de travail. Se sentent-ils maintenus en compétences et comment perçoivent-ils la possibilité de passer du statut de salariés à celui de freelances et inversement ?

Le CDI aujourd'hui est vu, peut-être à tort, comme un instrument de sécurité. Mais rien n'est pire pour un salarié que d'être en CDI et de perdre toutes ses compétences en entretenant la croyance que ce contrat le maintient en sécurité. Ces questions d'Open Talent ne s'appréhendent donc que de façon globale et sont très liées à la notion d'employabilité et de compétences.

Des indicateurs permettent de prendre en compte la population de freelances au sein de l'entreprise. Il existe des KPIs techniques de vélocité et de productivité pour les freelances et il est dommage de constater l'écart entre cette population et celle des salariés sur certains items, comme celui de la fierté d'appartenance à l'entreprise qui semble plus développée chez les salariés. En revanche, sur l'indice de confiance et la sérénité, les freelances abordent l'après-crise plus paisiblement que les salariés. Ces observations tendent à démontrer que ces deux populations vivent en parallèle dans les entreprises, comme s'il s'agissait de deux mondes différents entre lesquels il existe peu de points d'interactions.

L'image du freelance est souvent associée au développeur IT, mais beaucoup de personnes deviennent indépendantes en entrant dans un nouveau cycle de leur vie, car elles s'aperçoivent qu'il sera plus facile de trouver un client qu'un nouvel employeur. Il peut s'agir aussi d'une question de génération.

L'Open Talent constitue une compétence clé en représentant l'un des virages importants de la digitalisation. Il peut apporter une flexi-sécurité qui peut se traduire par la capacité d'un freelance à organiser une offre et la capacité d'une entreprise/plateforme à structurer une demande avec un cadre juridique satisfaisant pour toutes les parties.



A group of five diverse individuals (three women and two men) are sitting on white chairs against a light blue wall. They are all smiling and looking towards the camera. The text is overlaid on the image.

Partie 3 : Open Talents : comment attirer et fidéliser les freelances, ces nouvelles ressources devenues indispensables ?

Même s'il concerne encore majoritairement les grands comptes, l'écosystème des freelances s'ouvre progressivement aux PME et aux start-up. Une récente étude sur « **Les attentes spécifiques des freelances vis-à-vis des entreprises** », réalisée avec Freelance.com, montre également que les travailleurs indépendants effectuent en majorité des missions longues, et que leur contact principal est la Direction Métiers, donc l'opérationnel. Par ailleurs, les trois quarts des Open Talents interrogés déclarent que l'actuelle période de crise ne les incite pas à reprendre un emploi salarié. Sans doute parce qu'ils sont habitués à anticiper des périodes de moindre activité voire d'inactivité, et à se préparer à les affronter. Il sera intéressant de voir si cette opinion évolue dans les prochains mois.

Les (nouvelles) attentes spécifiques des freelances.

L'accueil et l'intégration

Les Open Talents attendent d'être bien accueillis et intégrés. Pour certains d'entre eux, il s'agit même du service minimum. Un mauvais accueil, réel ou ressenti, se traduira par une mauvaise expérience. Certains souhaitent même être considérés comme des employés à part entière de l'entreprise, par exemple en étant conviés aux réunions, en disposant d'une rubrique spécifique dans l'intranet voire d'une direction dédiée aux travailleurs indépendants dans l'entreprise pour faciliter leurs démarches. Si cette attente mérite d'être entendue, notamment pour renforcer l'attraction et la fidélisation, la plus grande vigilance est toutefois de mise quant au risque de requalification.

La sous-traitance à outrance peut également entraîner une perte de contact – avec les personnes et les projets – pouvant aller jusqu'à une perte de sens. Les logiques de parrainage sont, quant à elles, bien appréciées, de même que la qualité et le bon fonctionnement des outils mis à disposition. Information, intégration, perspectives : ce besoin de sentiment d'appartenance est assez en avance sur le droit. Tout l'enjeu, pour les entreprises, consiste à trouver le bon équilibre entre la réponse à cette attente et la préservation de leur corps social historique, en l'occurrence leur population salariée.

L'intérêt de la mission

Selon les résultats de notre étude, les critères des moyens et de la rémunération arrivent après celui de l'intérêt de la mission. Ainsi, bien qu'ils travaillent majoritairement dans les grandes entreprises, les freelances interrogés affichent leur préférence pour les entreprises de taille plus modeste, lesquelles permettent notamment un accès plus direct aux décisionnaires et un intérêt intellectuel accru des missions.

De ce point de vue, il existe peu d'écart avec le marché général des salariés, qui s'estiment pour beaucoup contraints de travailler dans un grand groupe alors qu'ils rêveraient de travailler dans une petite structure.

Par ailleurs, une durée de mission de six mois est considérée comme suffisante par les trois quarts des répondants. Pouvoir déployer son expertise est l'un des critères prioritaires d'acceptation ou de refus d'une mission. La capacité à construire un réseau joue aussi sur la prise de décision.

Des motivations proches de celles des salariés en CDI

À l'instar des salariés de l'entreprise, les Open Talents sont dans une relation de collaboration, qui requiert que les parties trouvent un intérêt commun à travailler ensemble.

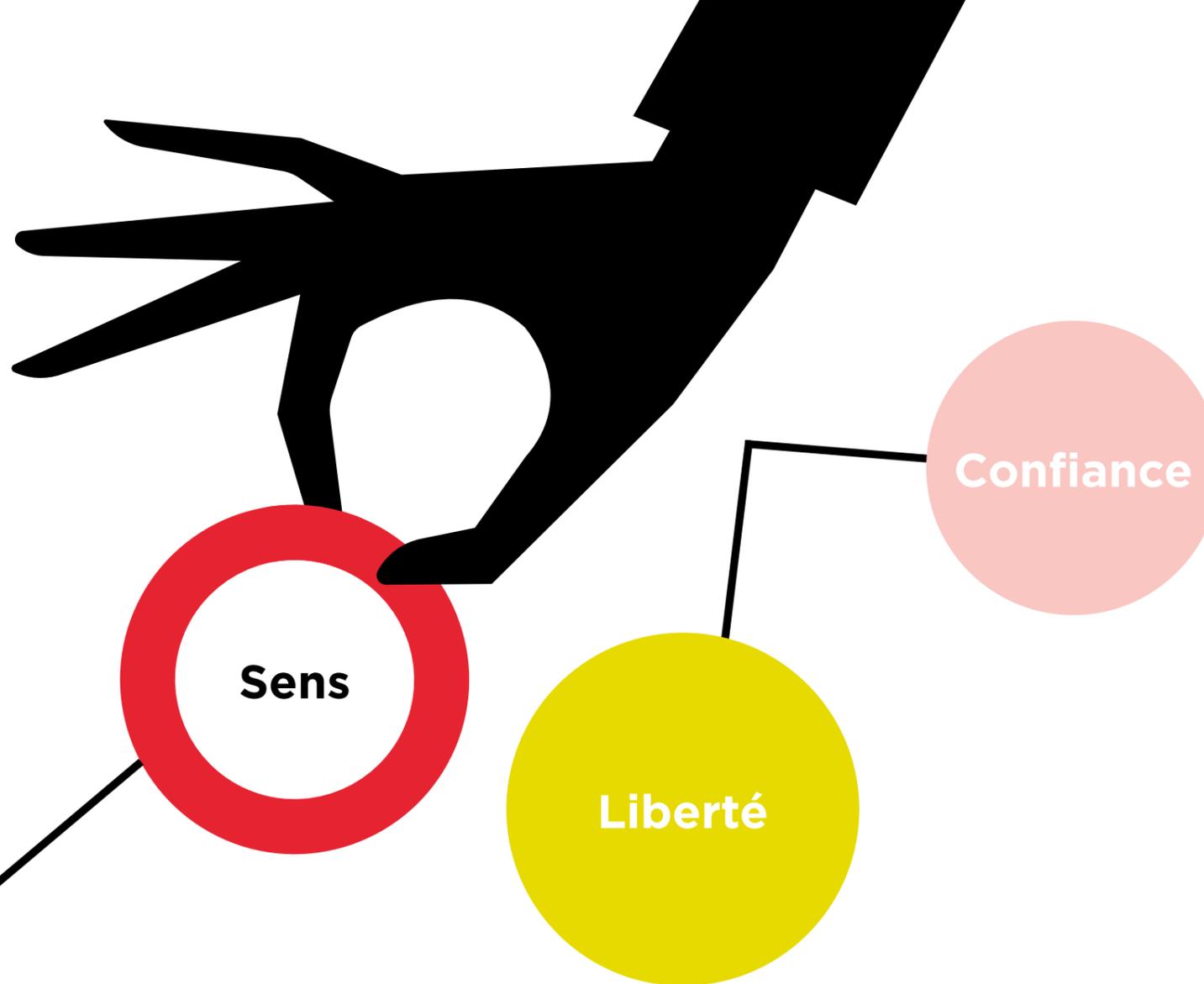
En l'occurrence, force est de constater que les exigences des freelances ont évolué : davantage qu'une rémunération attractive, une mobilité sectorielle ou une proximité géographique, ils recherchent désormais le contact avec l'opérationnel et des projets intéressants – a fortiori lorsque les profils sont multi-technologies ou multi-casquettes.

Les freelances attendent aussi d'une mission qu'elle leur apporte quelque chose et que la relation à l'employeur et l'entreprise ne soit pas unilatérale. D'autant que leur connaissance du marché et les retours des autres Open Talents leur permettent de comparer les différentes offres.

En somme, contrairement aux idées reçues, les freelances ne se vendent pas nécessairement au plus offrant. Ils ne recherchent pas coûte que coûte la multiplication des missions et la mobilité. Ils attendent de disposer d'outils qui fonctionnent. Ils souhaitent que leur travail soit valorisé. En cela, leurs aspirations rejoignent largement celles des collaborateurs en CDI. Et pour cause, le besoin de reconnaissance n'est pas lié au type de contrat de travail ou à l'activité : il est proprement humain.



Les bonnes pratiques à mettre en place.



Animer sa communauté de talents et d'expertises

De façon générale, les grandes entreprises gèrent encore assez mal l'intégration et l'acculturation. La question du « comment » est trop souvent laissée de côté. Elle est pourtant essentielle. D'où l'importance de penser et formaliser la démarche de gestion des Open Talents en interne (cartographie des compétences, point de contact, cadre, méthode, etc.). L'onboarding doit débuter en amont de l'arrivée du talent, notamment au travers de l'animation de communautés. Certes, celle-ci peut être confiée à un prestataire. La construction de communautés VIP, par exemple, permet de capitaliser sur les bonnes expériences, mais aussi favoriser une vue complète des prestataires qui interviennent dans l'entreprise. C'est aussi la garantie de rester connecté avec les meilleurs du marché – qui peuvent aussi devenir des ambassadeurs de l'entreprise.

Témoigner sa considération

Dans de nombreux secteurs, notamment l'industrie, les entreprises ont digitalisé leurs processus et leurs outils en considérant que les gains de productivité passaient davantage par eux que par les hommes et les femmes. Ces évolutions se sont faites au détriment de la reconnaissance. Pourtant, considération et reconnaissance sont des notions clés pour les Open Talents – qu'ils soient experts, hauts potentiels ou très opérationnels –, avec leurs corollaires que sont la qualité des outils et la qualité de la relation – qui doivent être envisagées comme un véritable support client. Les Open Talents des plateformes d'intermédiation, par exemple, associent souvent la notation au mérite et à la reconnaissance d'un statut.

Montrer aux freelances l'impact qu'ils auront pour l'activité dans l'entreprise et multiplier les débriefing du début à la fin de leur mission est essentiel. Sans compter que cette logique peut aussi permettre aux entreprises de progresser vis-à-vis de leurs collaborateurs internes. Il peut également être intéressant de s'inspirer des incubateurs de start-up pour valoriser la collaboration avec les freelances. Il peut s'agir d'avoir une marque dédiée aux travailleurs indépendants, à côté de la marque employeur, ou d'utiliser un label de type « freelance training » ou « best place to work for freelances ». Faciliter les démarches administratives – factures dématérialisées, paiement à 30 jours – participe aussi à cette reconnaissance. Mais il faut laisser les indépendants être indépendants ! L'enjeu consiste alors à organiser le point de rencontre entre l'indépendance et le normatif.

Donner du sens

Travailler les valeurs de la marque employeur à destination des Open Talents constitue un élément différenciant d'attraction et de fidélisation. Un nombre croissant d'entreprises du CAC 40 accompagnent des start-up, et savent bien le faire.

En revanche, faire appel à des talents pour des missions très ponctuelles avec un cadre laissant toute sa place à la notion de liberté est moins dans leurs habitudes. En tout état de cause, elles doivent tout mettre en œuvre pour proposer ce type de solutions.

Cadrer la liberté

Manager et encadrer les Open Talents est tout aussi important que le faire pour les collaborateurs en CDI. Cela requiert, dans certains cas, d'assumer de fixer des cadres tout en laissant une liberté d'action aux opérationnels. C'est un profond changement de philosophie pour nombre d'organisations. Dans les entreprises très décentralisées, cela impose aussi de piloter certains éléments en central pour être davantage data companion, data enabled voire data driven. Clarifier le cadre nécessite aussi de référencer les Open Talents et de les rendre visibles au sein de l'activité. Pour autant, la frontière entre cette clarification et un contrôle qui pourrait être vécu comme trop resserré est difficile à établir.

Créer la confiance

Au-delà de l'enjeu de fidélisation des Open Talents, il s'agit de créer une relation de confiance entre le management intermédiaire, lequel n'est pas encore toujours convaincu du potentiel d'innovation et de résilience du recours aux freelances. Souvent, dans les grandes entreprises françaises, le pouvoir est fonction du nombre de personnes encadrées en CDI. Les travailleurs indépendants relèvent d'ailleurs de la catégorie « prestataires », donc des Achats, et le recours à l'externe est perçu comme un signe de faiblesse. Apaiser les craintes des managers – y compris du top management, qui appréhende de ne plus être en mesure d'évaluer sa workforce – en la matière nécessite de revoir les systèmes de pilotage et la considération des freelances. Il importe d'accompagner l'évolution des représentations mentales, pour que le recours à l'externe soit perçu comme une force.

Les perspectives.

S'inspirer des Open Talents pour repenser le rapport aux salariés en CDI

Tout comme les aspirations des freelances tendent à se rapprocher de celles des salariés, ceux-ci évoluent également dans leur rapport au travail et attendent que l'entreprise s'y adapte, par exemple en supprimant les clauses d'exclusivité pour leurs collaborateurs en CDI et en leur ouvrant la possibilité de mener une autre activité en parallèle ou, plus largement, en ne distinguant plus les consultants « internes » et « externes ». Le marché des Open Talents est très inspirant, à cet égard.

Le sujet du personnel non-statutaire relève désormais pleinement des notions de marque employeur et de réputation.

Désintermédier le travail

Pour réconcilier l'offre et la demande de compétences, il est intéressant d'ouvrir l'entreprise et de raisonner en termes de place de marché. L'enjeu est de taille, tant les freins à lever pour y parvenir sont nombreux. Créer un véritable partenariat avec les cabinets et les prestataires nourrit une approche globale et favorise, à terme, le développement des compétences des collaborateurs.

Les notions d'entreprise étendue et d'animation d'un collectif hybride s'imposent avec de plus en plus de force, de même que l'idée d'une DRH qui ne soit plus une Direction des Ressources Humaines, mais des réseaux humains - constitués de communautés internes et externes, et incluant aussi une dimension individuelle, afin d'être en capacité de détecter la personne qui fera la différence. Il s'agit d'embarquer l'ensemble des parties prenantes dans cette transformation.

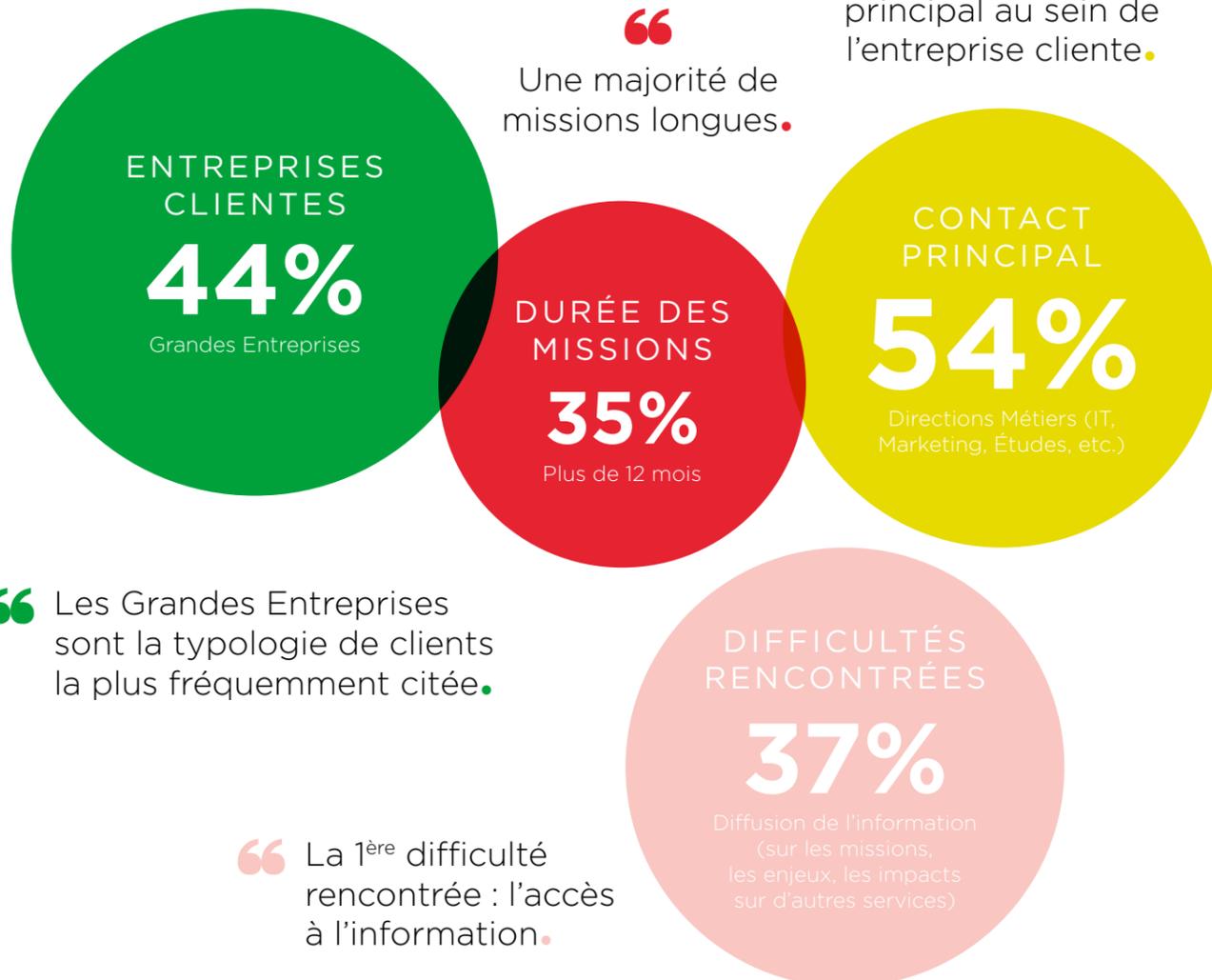


Chiffres-clés.

Enquête réalisée auprès d'indépendants en activité entre le 5 août et le 4 septembre 2020 (408 répondants).

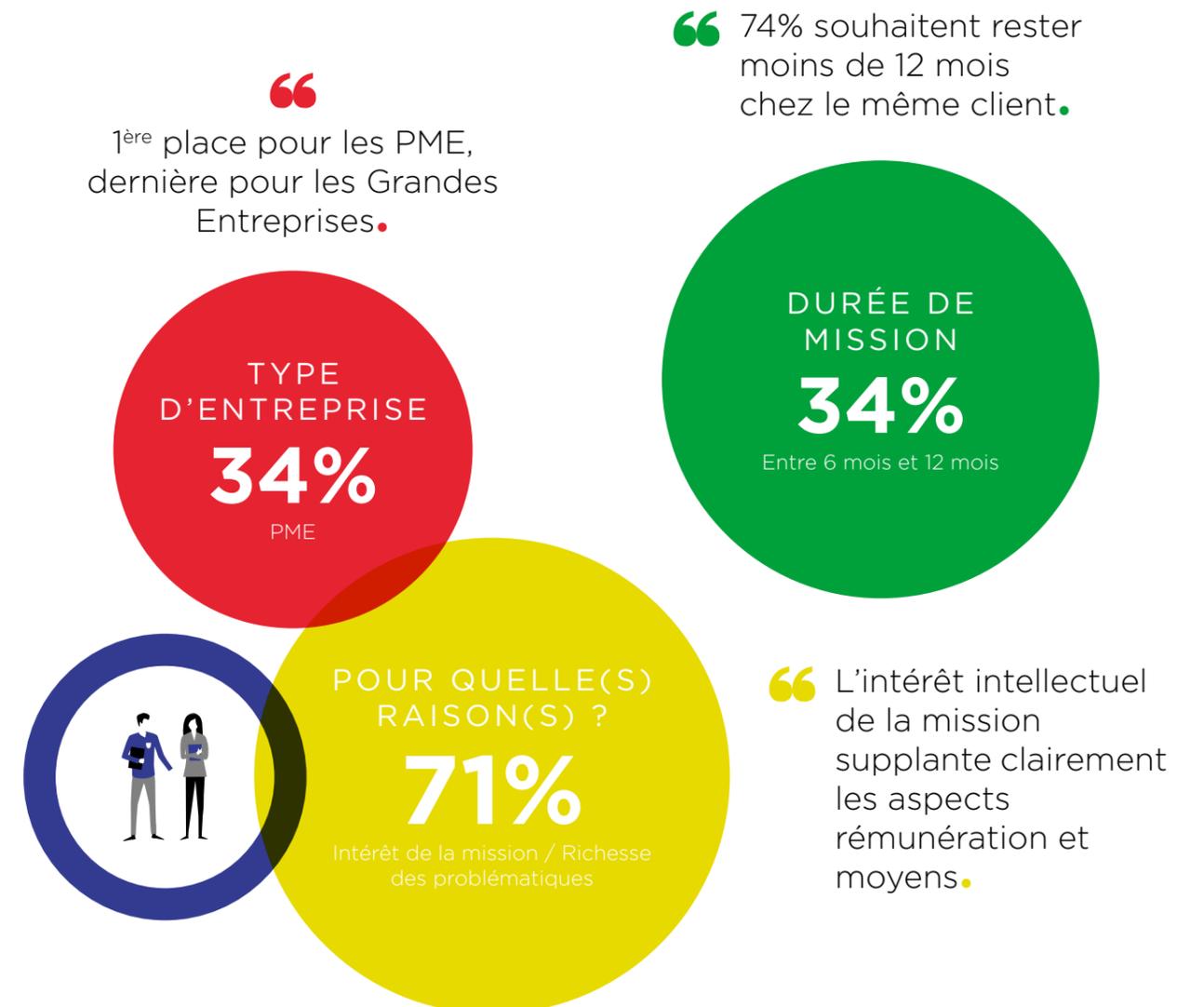
Ce qu'ils vivent

Les freelances interviennent en majorité dans les grandes entreprises mais en règle générale, pour plusieurs types d'entreprises. La durée de mission la plus fréquemment déclarée est de plus de 12 mois. Leurs points de contact sont principalement leurs clients finaux : les Directions Métiers et la Direction Générale. Dans la très grande majorité, ils n'ont donc pas de relations directes avec les DRH ou les Directions Achats.



Ce qu'ils veulent

Ils préfèrent travailler pour les PME plutôt que pour les grands groupes pour leur dimension humaine, l'accès au décideur, la capacité à se transformer... Bref, ils aiment l'idée qu'ils peuvent avoir de l'impact, et la rémunération n'est pas le critère le plus important, loin de là. Mais pour autant, ils ne privilégient pas les missions longues de plus de 12 mois.



Chiffres-clés.

Ce qu'ils proposent pour améliorer la relation

Ils ont une vision très pragmatique de ce qui peut améliorer l'accueil et la relation, comme en témoignent ces idées : des propositions qui existent déjà dans certaines entreprises, mais qui mériteraient certainement d'être généralisées même si la mise en œuvre, notamment des idées #1, #3 et #4, peut être en partie gérée par les prestataires ou plateformes en charge de la relation entre les freelances et les grands comptes.



Idée #1

Section sur le site web dédiée aux freelances avec offres de mission et présentation des conditions d'accueil.

(69%)



Idée #2

Conditions de paiement spécifiques, options d'avance de paiement.

(53%)



Idée #3

Formations sur les compétences les plus recherchées par l'entreprise.

(47%)



Idée #4

Une direction ou un département dédié à l'accueil et à la gestion des indépendants.

(44%)



Idée #5

Journées « portes ouvertes » pour présenter les projets de l'entreprise aux indépendants.

(35%)

Témoignages.

FABIEN KRAWCZYK LA POSTE

DIRECTEUR STRATÉGIE, PARTENARIATS TRANSVERSES,
INNOVATION - INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE GROUPE

Aujourd'hui, nous avons besoin d'accueillir des freelances sur un mode agile pour accueillir des expertises, et le freelance doit trouver sa capacité d'agir dans l'organisation.

Les aspirations des freelances sont très proches de celles des salariés et des agents : ils attendent des missions définies et motivantes, ils veulent être bien encadrés, managés, motivés et presque incentivés. Au delà du tjm, ils sont intéressés au résultat.

Pour maximiser la relation entre les freelances et les entreprises, il faudrait que les entreprises définissent des règles du jeu, des bonnes pratiques, une sorte de Vade Mecum qui pourrait être co-rédigé par les RH et les Directions Achats. Les RH peuvent donner le contenu, les HA assurer le déploiement de ce Vade Mecum auprès des freelances.

Même si c'est au final le donneur d'ordre, le lanceur de la mission qui gère au quotidien la relation avec le freelance, il peut ainsi s'appuyer sur les RH et les Achats.

Après, il reste un problème pour les grands comptes : ils sont vus par les freelances comme des grosses machines administratives. Ce qui explique pourquoi ils peuvent préférer les petites structures, où ils ont une capacité d'action plus directe.

Si l'on se projette dans le futur, le monde du travail du futur sera caractérisé par des missions moins longues. Dans un monde d'incertitude marqué par la crise Covid-19 qui pourrait durer jusqu'en 2025 ou 2026, nous serons tous challengés. Nos jobs d'aujourd'hui ne seront plus les mêmes dans six mois.

Travailler en mode mission courte pour des clients différents est une tendance forte, y compris pour les salariés. En ce sens, l'impératif d'agilité nous rapproche des freelances. Les frontières entre salariés et freelances vont s'estomper, même si le CDI ne va pas pour autant disparaître.

Après, jusqu'où ira cette « fluidité » ? À mon avis, la France n'est pas prête à mettre en place des dispositifs d'exportation de ses talents internes, qui deviendraient freelances pour l'entreprise. Quand on a des bons, on fait tout pour les garder.

CHARLES ARKWRIGHT L'ORÉAL

HR INTERNATIONAL DIRECTOR

Les Freelances sont un miroir grossissant des tendances qui touchent nos employés : l'attrait pour les petites structures tout en cherchant la sécurisation d'un grand groupe, une recherche de liberté, d'indépendance, mais sans renier une mission bien cadrée, des actions de formation riches, une vision de long terme sur leurs projets, une intégration à la vie de l'entreprise...

Si les similitudes dans les préoccupations des employés et des freelances posent la question de ce qui séparera ces statuts à l'avenir, sur ce qui définit au-delà du contrat, le lien entre employeur et employé, cela se révèle aussi un formidable laboratoire pour la marque employeur et les réflexions sur le modèle social des groupes.

Va-t-on vers un nouveau « workforce management » intégrant cette part de liberté, voire qui ouvre la porte à la multi-activité de nos talents, qui eux aussi peuvent aspirer à être freelance, influenceur, professeur à côté de leur travail salarié ?

Ce qui est certain, c'est que nous allons de plus en plus avoir besoin d'une vaste palette de solutions pour gérer nos talents, leur évolution, leurs attentes, et la solution du freelancing peut en faire partie, de même que celle du temps partagé. On parle là d'évolution lente : le modèle de temps partagé est une vision à dix ans, que la crise actuelle peut freiner pendant les prochaines années mais qui va revenir quand le marché redeviendra plus tendu. Le contrat de travail fondé sur l'exclusivité devrait alors être amené à évoluer.

Pour revenir à aujourd'hui, si l'on doit soigner notre relation avec les freelances, c'est aussi parce qu'ils contribuent à notre réputation, ils font partie de l'« advocacy ».

Et dans ce cadre, on a besoin d'un point de contact avec les freelances, qui peut-être interne mais qui peut aussi être certainement le rôle joué par les plateformes. Car on a besoin des intermédiaires pour sécuriser, garantir le système de paiement et gérer toute une pléiade d'acteurs.



Partie 4 : La compliance : le véritable défi de l'Open Talent

La compliance est l'un des principaux freins au développement de l'Open Talent. Comment protéger ce modèle des risques sociaux, fiscaux et légaux pour le rendre performant ? Comment préparer dès maintenant le Future of Work, qui verra à coup sûr cohabiter différents types de contrats au sein d'un même corps social ? Existe-t-il des interstices dans lesquels se glisser en attendant que la législation évolue ?

Le développement de l'Open Talent accompagne l'évolution des attentes des entreprises comme des travailleurs. En France, il se heurte toutefois à plusieurs freins. Même si le principal d'entre eux est politique – du fait de la sacralisation du salariat et du droit du travail –, le poids des risques juridiques n'est pas à négliger.

L'expérience a souvent montré que seuls des événements violents font véritablement évoluer l'opinion publique. Il est donc à souhaiter que la crise du Covid-19 joue le même rôle d'accélérateur pour l'Open Talent que dans d'autres domaines, l'exemple le plus criant étant la télémédecine.

La compliance face à l'Open Talent.

Des enjeux...

L'Open Talent porte des enjeux de :

- flexibilité, l'objectif étant de rendre l'entreprise respirante grâce aux entrées/sorties de freelances sans stress juridique ;
- collecte et de fiabilisation de documents légaux, l'objectif visant à simplifier la relation avec les prestataires ;
- gestion des contrats dans la durée, avec un objectif fort de clarification juridique ;
- retour ou maintien dans l'emploi, par exemple en facilitant la bascule d'anciens salariés vers le freelancing, à certaines étapes de la carrière ou dans les activités très cycliques.

De nouvelles poches d'emplois pourraient être créées si la législation était plus souple. Or nombre de freelances subis risquent d'arriver sur le marché, avec la crise et les plans sociaux annoncés, en particulier une population nouvelle de cadres intermédiaires. Cet accroissement du nombre de freelances devrait aussi s'accompagner d'un élargissement de la nature des missions, initialement très orientées digital et IT.

Dans quasiment tous les métiers, désormais, il arrive que des freelances prennent des responsabilités opérationnelles. En période de restrictions budgétaires, le freelance ou le manager de transition est une variable d'ajustement. À condition que ce statut soit choisi et non subi, toutes les parties y trouvent leur compte. Mais ce modèle est loin d'être exempt de risques, notamment juridiques.

... assortis d'importants risques RH et juridiques

Prêt de main-d'oeuvre illicite, délit de marchandage, requalification du contrat de travail en cas de transformation de la relation commerciale en lien de subordination, rupture abusive de relation longue... : le cadre juridique actuel fait porter de nombreux risques à l'Open Talent.

Le cas échéant, les contentieux trouvent leur origine dans la réclamation d'un freelance en fin de mission, la saisine de l'inspection du travail ou encore le démarchage proactif d'avocats via les syndicats. La motivation est le plus souvent opportuniste, puisque c'est celle de l'indemnisation. De fait, sous réserve qu'ils aient choisi ce statut, la majorité des freelances ne veulent pas être salariés.

Marché vs. Législateur : les tendances en termes de cadre

Force est de constater que le droit du travail français et plus largement la réglementation sociale ne sont pas adaptés au marché de l'Open Talent. Les délits de prêt de main-d'oeuvre illicite et de marchandage, par exemple, datent de la fin des années 1970 et visaient à protéger l'emploi en incitant à embaucher, dans un contexte très différent d'aujourd'hui. Certes, l'introduction de l'intérim ou des sociétés de portage salarial a permis d'assouplir le cadre, sans toutefois le faire véritablement évoluer.

Les principaux risques du freelancing restent ainsi attachés à la compliance. Le sujet est d'autant plus complexe qu'outre les zones grises qui demeurent dans la loi, la dimension politique et émotionnelle reste très marquée en France s'agissant des contrats autres que le CDI et du travail non salarié.

Les décisions de jurisprudence ne sont pas si nombreuses que pourrait le laisser penser la médiatisation de cas emblématiques, comme la récente requalification d'un chauffeur Uber en salarié par la Cour de cassation. De fait, les dossiers font souvent l'objet de transactions ou de procédures administratives. Quoi qu'il en soit, dans la mesure où la jurisprudence et la loi n'avancent pas à la même vitesse, le climat judiciaire est en mouvement permanent, en tension forte - procurant ainsi un sentiment de fouillis. Une chose est sûre, nous sommes à une époque charnière. Une place accrue accordée à la soft law illustre la tentative du législateur de trouver des solutions innovantes. Même s'il n'existe pas encore de projet de texte, une bascule devra nécessairement s'opérer, sous l'influence combinée des ESN et du développement du télétravail.

Les bonnes pratiques de la contractualisation avec les freelances.

Atténuer les risques juridiques

Tout un faisceau d'indices permet de montrer, le cas échéant, que l'entreprise est en contradiction avec le droit du travail. Les indices d'un lien de subordination ou d'assujettissement, notamment, sont nombreux : fixation d'horaires, assignation d'objectifs, rémunération à l'heure ou à la journée, invitation à un afterwork, inscription du nom du freelance dans l'organigramme d'un projet élargi, remise d'un ordinateur de l'entreprise...

A contrario, le télétravail et le temps de travail permettent de démontrer que le freelance reste libre de travailler pour d'autres employeurs et de choisir ses horaires. Il peut aussi lui être demandé d'utiliser son propre matériel informatique, en prévoyant des procédures permettant de limiter le risque IT. Le cas échéant, la création d'une adresse électronique peut être composée avec « -ext » pour externe. Il s'agit aussi d'être en mesure de démontrer à l'inspection du travail qu'il est impossible d'embaucher tel ou tel profil dans certains bassins d'emploi.

Dans tous les cas, il est indispensable d'associer l'intervention d'un freelance à une expertise et à un projet.

Définir son appétence au risque

La réglementation ne fixe pas de durée maximale pour un contrat de freelance. Les instructions sont donc à géométrie très variable. Il est recommandé de ne pas dépasser 24 mois dans la mesure où cette durée implique, en cas de requalification du contrat, une indemnité automatique de licenciement de six mois. Une durée plus longue augmente donc le risque financier. Il revient à chaque entreprise de placer le curseur selon son appétence au risque.

Par ailleurs, au-delà d'un certain temps, un freelance dont on est satisfait devrait être embauché – sous réserve qu'il le veuille. D'autant que plus la durée est longue, plus le risque est élevé de cumuler les infractions en cas de réorganisation et de sortie soudaine du freelance : requalification du contrat, rupture des relations commerciales établies, etc. Et si le freelance ne retrouve pas rapidement de mission, l'entreprise entre en zone de risque maximal.

S'il ne s'agit pas de fixer des règles pour les exceptions, il est indispensable de gérer ces exceptions. En somme, la clé est le pilotage et la gestion des risques.



Il revient à chaque entreprise de placer le curseur selon son appétence au risque.

La mesure et le suivi.

Évaluer et surveiller les risques liés à l'Open Talent

De la pédagogie est indispensable en interne, au-delà des Achats et des Juristes, pour sensibiliser toute l'organisation au sujet. Trop souvent encore, le sujet de l'Open Talent est tabou. Dans certaines entreprises, tout reste à faire.

Dans cette optique, il importe de définir qui s'occupe des freelances - les RH, les Achats ? Il est indispensable que l'entreprise connaisse précisément la volumétrie de ses freelances, la durée des missions, les projets concernés. Cette gouvernance permet aussi de s'assurer que les règles des clients soient bien respectées par les freelances, qui n'ont pas de relation contractuelle directe avec eux - a fortiori à l'international.

Le wording a toute son importance, également. Le freelancing est une relation commerciale. Le freelance apporte une expertise dont l'entreprise a besoin dans le cadre d'un projet spécifique.

Fiabiliser la qualité des freelances

Plus l'expertise est pointue, moins il y a de risque. Comment suivre les compétences de haute technicité sur le long terme et certifier leur qualité ? La gestion des compétences appliquée aux salariés doit être élargie à ces freelances. Pour autant, l'entreprise ne devrait pas avoir à former les freelances, qui sont censés lui apporter une valeur ajoutée. Le pilotage de l'Open Talent est avant tout une gestion des contradictions ! Des compromis doivent être trouvés en fonction de chaque situation.

Pour amplifier la flexibilisation du travail, certaines entreprises vont chercher des freelances dans leur cœur de métier. Comment identifier les populations clés sur lesquelles cette bascule pourra être opérée ? Quelles en sont les modalités techniques ? Comment gérer le risque qu'ils aillent travailler à la concurrence ? Là encore, un compromis est nécessaire et il importe de réfléchir très précisément aux limites, jusqu'où déplacer le curseur.

Enfin, proposer aux clients un reporting en temps réel, par exemple avec des alertes, ainsi qu'un guide des bonnes pratiques permet de réassurer et de garantir le meilleur équilibre.



Comment sécuriser la relation freelance-entreprise, d'un point de vue juridique ?

L'AVIS DE L'EXPERT

Franklin Brousse, Avocat Expert de ces pratiques, travaillant pour les Directions Achats et les Directions Informatiques de grandes entreprises.



Quels sont les cas de redressement les plus courants que vous rencontrez ? Quels sont les montants financiers en jeu ?

Il y a deux types de dossiers.

Les dossiers déclenchés par l'inspection du travail sur dénonciation d'un freelance ou d'un salarié, mais ils sont en fait assez rares. On les trouve principalement dans les grandes organisations qui emploient de très nombreux sous-traitants, notamment des freelances.

Les cas les plus courants concernent les freelances qui voient brutalement s'arrêter leur mission après plusieurs années. Par exemple, une Direction Métiers souhaite se séparer d'un freelance après trois ou quatre ans, le plus souvent parce qu'un projet s'arrête. C'est à ce moment que la Direction Achats réalise qu'il est là depuis très longtemps, et que de facto, il est en totale dépendance économique, ayant souvent été traité comme un salarié pendant toutes ces années.

Si le freelance retrouve directement une mission, il n'y a généralement pas de problème.

Par contre, s'il ne retrouve pas, il peut être tenté de demander la requalification de son contrat de prestations en contrat de travail, et à partir de là, toute la mécanique du droit du travail se met en place. Si le freelance a plusieurs années d'ancienneté, on peut très vite dépasser 50 000 euros : car en plus de l'indemnisation de licenciement, il faut ajouter le rattrapage des charges salariales et patronales sur l'ensemble du contrat.

Pour vous, quelles sont les bonnes pratiques élémentaires à mettre en place pour se prémunir des risques ?

Le point de départ, c'est un pilotage spécifique des freelances, pour suivre de près leurs situations.

La première règle est de ne pas dépasser deux ans de missions, pour éviter les six mois d'indemnités de licenciement en cas de requalification, et d'inscrire sa mission dans le cadre d'un projet. Il faut aussi donner de la visibilité au freelance avant la fin de la mission, et pourquoi pas diminuer progressivement son implication en réduisant le périmètre de sa mission progressivement de 100% à 70% puis 50%.

On peut aussi lui faire signer un protocole d'accord transactionnel quelques mois avant la fin de sa mission.

L'important est que le freelance puisse anticiper cette fin de mission, pour préparer son rebond, sa mission d'après.

Enfin, il faut montrer que le freelance n'est pas traité comme un salarié, ne partage pas toutes les obligations ou tous les rituels de l'entreprise. De ce point de vue, le télétravail est une opportunité. Permettre au freelance de travailler très majoritairement en télétravail, donc en dehors de l'entreprise, est de facto une manière de prouver qu'il a un statut à part par rapport aux salariés qui en période normale vont avoir un accès au télétravail plus limité. S'il est plus indépendant, il est moins dépendant de l'entreprise. Et tout ce qui va dans le sens de lui donner de l'indépendance est bon juridiquement.

Par ailleurs, le recours aux plateformes de freelances offre un double avantage : elles gèrent ce suivi pour le compte de l'entreprise, et peuvent faciliter le rebond du freelance en lui proposant la mission d'après.

Elles ont également l'avantage d'avoir une vision 360° de cette gestion des freelances alors qu'au sein de l'entreprise, cette vision est parcellisée.

Les Directions Juridiques savent identifier les risques mais ont du mal à les évaluer. Les Directions Achats doivent gérer les fins de missions, alors que ce sont en général les Directions Métiers qui managent au quotidien les freelances, et peuvent vite oublier que ce ne sont pas des intervenants comme les autres.

D'après vous, comment la loi devait-elle évoluer pour protéger davantage à la fois le freelance qui veut rester freelance et l'entreprise qui ne veut prendre aucun risque de requalification ?

Difficile de répondre à cette question très complexe dans le contexte actuel.

Ce que l'on voit, ce sont les limites d'une législation qui a été conçue dans les années 70, à une époque où il n'y avait que des salariés et des entreprises, et où l'enjeu principal était la protection du salarié dans un contexte de montée du chômage.

Le statut des freelances n'existait pas. La création du portage salarial a été une première réponse. Mais la vraie réponse serait de donner un statut « social » à ce nouveau type de travailleur qui veut rester indépendant.

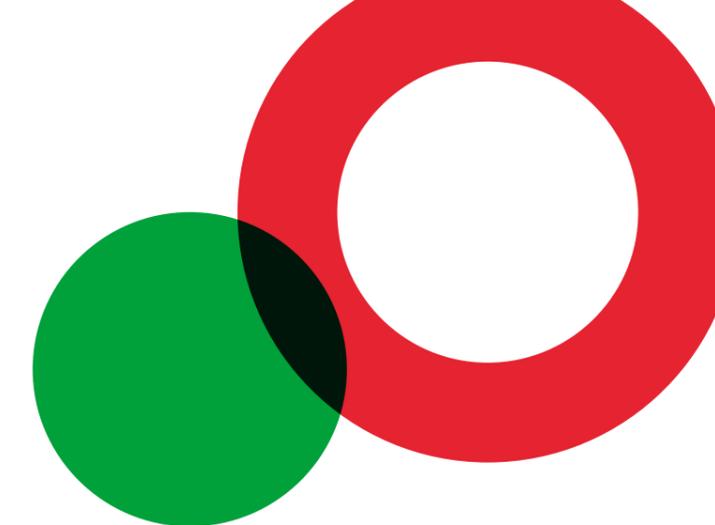


Partie 5 : Tendances et opportunités de l'Open Talent : anticiper les prochaines étapes

Les entreprises sont en perpétuelle organisation, d'où le besoin d'une gestion RH très agile et flexible, notamment pour agréger des talents qui ne viendraient pas de façon pérenne. Ceux-ci sont souvent des profils singuliers qu'il importe d'intégrer pleinement aux programmes de Talent Management pour les fidéliser, les développer et apporter plus de valeur aux deux parties prenantes que sont l'individuel et le collectif.

Les RH de demain ne seront plus des prestataires classiques. Leur réinvention, en particulier en France et en Europe, passe à coup sûr par plus de flexibilité et d'agilité, donc par le recours à des talents pour un temps donné.

Les principaux défis.



Le futur de la relation employé/employeur

Les défis sont nombreux et de diverses natures, parmi lesquels :

- Définir et encadrer le sujet des talents externes ;
- Identifier des partenaires pérennes et stables pour avoir une vision, ce qui passe à la fois par une contractualisation, des points de suivi et des échanges ;
- Faire converger les usages vers les preferred partners pour des questions de sécurisation juridique mais aussi de pilotage, ce qui passe par de la communication interne ;
- Le cas échéant, faire entrer les différents marchés internationaux dans la démarche ;
- Inclure l'externe dans la GPEC, afin de disposer d'une vision complète des compétences et raisonner en force de travail ;
- Passer de freelancing au consulting et à l'intérim management, l'objectif étant de ne pas subir l'ubérisation du rapport au travail ;
- Accompagner les personnes qui souhaitent quitter l'entreprise.

Dans certaines entreprises, par exemple du secteur des cosmétiques ou du secteur bancaire, la période actuelle est ambivalente puisque alors qu'un arrêt complet du freelancing était anticipé, il ne s'est pas vraiment produit. C'est sans doute lié à la spécificité du business model de ces activités, mais aussi à la part du digital tech, assez consommateur de Future of Work.

L'IT illustre lui aussi l'impérieuse nécessité d'agilité. En effet, ce secteur est sur un fil tendu, avec à la fois un besoin élevé de compétences externes pointues et à jour et celui d'internaliser certaines compétences pour ne pas dépendre de l'externe - ne serait-ce que parce que les grands groupes ont tous les mêmes besoins au même moment.

Panorama international

Aux États-Unis, entre 30 et 50% de la workforce est indépendante - étant précisé que le statut d'indépendant va au-delà du freelancing. Par ailleurs, quasiment tous les métiers sont concernés. Pour les groupes qui comptent jusqu'à 25% de talents externes, cette situation est incroyable de défis et d'enjeux - fidélisation, GPEC « 3.0 » ou augmentée, ou encore harmonisation des approches de l'ensemble des talents. Cette grande flexibilité de la main-d'oeuvre pose aussi des questions de la compliance et du suivi.

En Europe, une lame de fond commence à s'observer, pas tant en termes de volumes qu'en termes de nature des missions. C'est moins le cas en France, en raison du volume des intermittents - qui, partout ailleurs, sont des indépendants. Aux Pays-Bas, véritable laboratoire européen du Future of Work, l'intérim management est le meilleur du marché.

La dichotomie entre la France (et l'Espagne, dans une moindre mesure) et le reste de l'Europe concerne aussi la durée des missions. Dans notre pays, 80% des missions sont quasiment à l'année et ce taux est compris entre 50 à 70% en Espagne. Ailleurs, elles dépassent rarement trois mois, en cumulé ou en fractionné. Il ressortait d'ailleurs de l'étude conduite par Freelance.com en août 2020, donc au coeur de la crise sanitaire, que 75% des freelances interrogés préfèrent les missions de moins d'un an.

En France, le coût très élevé du recours aux intermittents incite les entreprises à favoriser la flexibilité dans d'autres zones géographiques comme les États-Unis ou l'Inde. Outre la distinction entre les métiers à faible et à forte valeur ajoutée, l'enjeu du coût prime sur le reste.

Grandes caractéristiques

Contrairement aux idées reçues, l'IT et la Tech ne représentent qu'un tiers du freelancing en Europe, où le marketing et la communication emploient aussi un gros tiers de talents externes.

Par ailleurs, l'âge moyen se situe entre 35 et 40 ans. De fait, selon les cycles de la vie, les individus ont besoin de plus ou moins de flexibilité ou de stabilité - ce qui explique que le freelancing n'est pas qu'une question d'âge. Il convient toutefois de préciser qu'en France, il est très difficile de décompter la population concernée dans la mesure où « freelance » n'est pas un statut juridique. Cette notion s'entend au sens de personnes à leur compte ou en portage salarial, qui ont la liberté de choisir et négocier leurs missions. En revanche, elle ne recouvre ni les intérimaires ni les consultants salariés d'une SSII. Par ailleurs, pour l'INSEE, les gérants majoritaires de SARL ou de SAS relèvent de la catégorie « créateurs d'entreprise » même s'ils sont indépendants.

Autre paradoxe, alors que plus de 50% des personnes interrogées déclarent que la liberté d'organisation est leur principale motivation - ce qui renforce sans doute l'effet d'âge -, le temps de travail moyen est supérieur ou égal à la durée légale dans l'immense partie des cas. Par ailleurs, près de 70% des freelances travaillent depuis chez eux.

S'agissant des secteurs d'activité, l'intérim management via le freelancing commence à irriguer les métiers techniques traditionnels, comme la comptabilité. Dans la banque, il fait plutôt appel au consulting qu'à l'intérim management, et plutôt dans l'IT que dans les métiers core. Pourtant, les besoins sont très forts aussi dans les métiers de risque et de la compliance, qui constituent un important gisement à venir de missions pour des freelances. Une évolution dans ce sens semble même nécessaire.

Une réflexion mérite également de porter sur l'accompagnement des plus de 50 ans qui plafonnent dans leur carrière et souhaitent quitter l'entreprise en capitalisant sur leur expérience.

Les motivations et les bonnes pratiques.

Les attentes vis-à-vis des freelances sont nombreuses et relèvent très largement du registre culturel et des représentations mentales, plus que des enjeux de production :

- Régénérer l'organisation ;
- Bousculer les habitudes ;
- Bénéficier de la singularité des profils ;
- Dé scléroser certaines équipes, amener de nouvelles approches et façons de faire.

Pourtant, le sujet de l'Open Talent est encore parfois « laissé sous le tapis » par les entreprises. À cet égard, Freelance.com utilise l'image d'une pyramide de Maslow de l'intermédiation : après un premier niveau d'intermédiation classique avec des problématiques de contractualisation, de compliance et de sécurité, les acteurs de cette intermédiation sont de plus en plus challengés sur de nouveaux services comme l'avance de paiement ou la formation, mais aussi la construction d'un système plus organique avec les entreprises, avec de l'animation de communautés et de partage des freelances avec leurs pairs salariés. D'où l'intérêt que ce sujet ne soit pas pris en main par les pouvoirs publics, les organisations syndicales ou le législatif !

En tout état de cause, il importe de faire évoluer la culture et les perceptions, pour éviter d'avoir des collaborateurs à deux vitesses et que les freelances soient traités comme des prestataires de seconde zone. Une bascule culturelle est également en train de se produire s'agissant de la qualité des profils, y compris non IT. Grâce à l'expérience de l'Open Talent, les équipes chargées du recrutement remettent en cause leurs pratiques, y compris pour les postes clés.

Certaines entreprises commencent à mettre en place des cabinets de transition interne ou la compensation de la réduction des possibilités de recourir au consulting externe, du fait de la baisse drastique des budgets, par de la formation de collaborateurs au conseil et à la conduite de projets. Un argument de taille, pour convaincre les Directions Générales de recourir à ces solutions, est l'évitement de coûts externes de consulting. Non seulement ces dispositifs engendrent des économies pour l'entreprise, mais ils renforcent aussi la satisfaction des collaborateurs qui peuvent ainsi renforcer et développer leurs compétences.

Il peut également être intéressant de dédier un RH aux freelances, car la gestion de ces talents est particulière. Le cas échéant, ce RH mérite d'être logé ailleurs qu'à la DRH, plutôt dans les métiers, par exemple les Achats. Il convient aussi qu'il ne soit pas dédié à la gestion contractuelle.

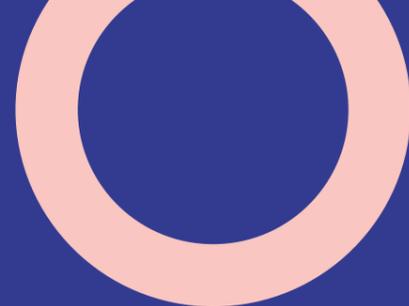
Alors que les indicateurs immatériels montent en puissance, il est également indispensable de réfléchir au bon volant de freelances au regard de la transmission des valeurs, du sentiment d'appartenance ou encore de la continuité des opérations au sein de l'entreprise. L'intérêt des RH est de démontrer que leur entreprise ne saurait se passer de cette population, qu'il convient d'attirer et d'animer. Constituer des équipes pluridisciplinaires et mixtes, avec des talents internes et externes, permet non seulement de combiner les méthodologies et les expertises au service de la performance et de l'efficacité, mais aussi de renforcer l'acceptation du corps social. L'Open Talent est alors vécu comme un avantage et les positions défensives n'ont plus lieu d'être.



Cercle Open Talents Lab'.



Le concept.



Le Cercle

Fédérer au sein d'un « laboratoire à idées » la communauté des décideurs en charge de structurer, de développer et d'animer la relation avec l'écosystème de freelance.

La particularité du Cercle

Il s'agit d'un véritable « think-tank » confidentiel et influent dans lequel les participants partagent leurs visions et leurs convictions dans un cadre restreint d'échanges entre pairs.

Échanger
& Anticiper
pour innover

Les membres du Comité Fondateur.



L'ORÉAL
Charles Arkwright
HR International
Director



RENAULT
Samuel Avenel
Global International
Omnichannel Director



ORANGE
Fatoumata Baldeh
IT Commodity
Manager



DELOITTE
Mathieu Colas
Senior Partner, Lead
for Deloitte
Open Talent Program



LA POSTE
Fabien Krawczyk
Directeur Stratégie,
Partenariats
transverses, Innovation



Les porteurs de la communauté.



Fabien Baiata

Directeur Stratégie & Développement
fbaiata@freelance.com
06.29.43.77.24



Anthony Berges

Directeur Marketing & Communication
aberges@freelance.com
06.63.23.44.51



Sylvestre Blavet

Chairman Of The Board
sblavet@freelance.com



Clémence Boulon

Responsable de la communauté
clemence@opentalentslab.fr
06.87.13.73.67

open
talents
lab'

opentalentslab.fr