

# **FREELANCES** en entreprise



Frédérique Genicot

# **FREELANCES** en entreprise

**Recruter, motiver et fidéliser  
ces talents externes**

**DUNOD**

Éditorial : Marie-Cécile de Vienne et Églantine Assez

Couverture : Florie Bauduin (Studio Dunod)

Fabrication : Anissa Marzouk

Mise en pages : Nord Compo

**NOUS NOUS ENGAGEONS EN FAVEUR DE L'ENVIRONNEMENT :**



Nos livres sont imprimés sur des papiers certifiés pour réduire notre impact sur l'environnement.



Le format de nos ouvrages est pensé afin d'optimiser l'utilisation du papier.



Depuis plus de 30 ans, nous imprimons 70 % de nos livres en France et 25 % en Europe et nous mettons tout en œuvre pour augmenter cet engagement auprès des imprimeurs français.



Nous limitons l'utilisation du plastique sur nos ouvrages (film sur les couvertures et les livres).

© Dunod, 2023

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

[www.dunod.com](http://www.dunod.com)

ISBN 978-2-10-084775-4

À ma mère.



# Sommaire

<b>Introduction</b> .....	9
La définition du freelance .....	12
Le portrait-robot du freelance .....	14
Les freelances en France .....	15
Freelances et entreprises .....	18
<b>Chapitre 1 Freelances et entreprises, les avantages et les risques à collaborer</b> .....	21
Les avantages du freelancing pour les entreprises ....	23
Les critères de choix des freelances .....	25
Les risques du freelancing pour les entreprises .....	26
La gestion des freelances par les entreprises .....	34
<b>Chapitre 2 Les intermédiaires : les achats, les acteurs du sourcing</b> .....	43
Les missions de la direction des achats.....	43
Les critères de sélection des intermédiaires .....	46
Pourquoi travailler avec des intermédiaires quand on est freelance ? .....	49
Les acteurs historiques.....	50
Les plateformes numériques de talents.....	57
Le regroupement de freelances .....	65
Le travail à temps partagé.....	68

<b>Chapitre 3 Les freelances</b>	
<b>et les ressources humaines</b> .....	71
L'implication des ressources humaines aujourd'hui....	71
Le nouveau rôle des ressources humaines .....	72
L'entreprise étendue .....	74
Une gestion globale des ressources internes et externes .....	76
Les étapes d'une stratégie <i>open talents</i> .....	77
<b>Chapitre 4 Attirer et motiver les freelances</b> .....	93
Les compétences partagées entre les RH et les achats.....	93
Les attentes des freelances .....	94
Attirer les meilleurs freelances .....	97
Onboarder les freelances.....	100
Motiver, manager les freelances au quotidien .....	103
Offborder les freelances .....	107
L'expérience collaborateur.....	108
La marque employeur, la marque freelance .....	110
<b>Chapitre 5 Fidéliser les freelances</b> .....	115
L'organisation RH .....	116
Un outil pour gérer la communauté de freelances ....	118
Réussir une stratégie de fidélisation de freelances ....	121
Les initiatives des entreprises.....	122
Les initiatives des plateformes .....	123
La fidélisation des freelances, et demain ? .....	129
Le statut du freelance et la protection sociale .....	129
<b>Conclusion</b> .....	135
<b>Remerciements</b> .....	141

# Introduction

Freelances et entreprises. Deux mots qui renvoient à deux mondes du travail différents. Le premier parle d'indépendance, d'autonomie, le second évoque plutôt le salariat, le contrat de travail, le lien de subordination. On a pu, de tous temps, croiser des freelances au sein des entreprises. Ils sont consultants indépendants, ils interviennent le temps d'une mission. D'autres sont managers de transition ou informaticiens travaillant en régie dans les services informatiques. L'ampleur de cette présence est aujourd'hui inédite. « Le freelancing, une lame de fond, la vraie grande évolution du marché du travail des années à venir » dit Charles Arkwright, Global VP of HR, Digital CMO, e-commerce de L'Oréal.

Freelances et entreprises, on assiste à un match, une rencontre entre deux besoins complémentaires. Ce constat concerne toutes les entreprises. Ce vivier de talents extérieurs intéresse tant les grands groupes que les PME et les TPE. Tous font face à un marché tendu, en pénurie. La demande est supérieure à l'offre dans certains métiers, certaines fonctions. Recourir aux freelances permet de gérer, plus facilement et rapidement, les pics de charge. Disposer de ces ressources permet d'avoir une longueur d'avance sur ses concurrents.

Par ailleurs, les entreprises naviguent dans un environnement incertain avec des enjeux importants : la transformation digitale et écologique. 80 % des emplois de demain n'existeraient pas encore<sup>1</sup>. En 1987, la durée de vie des compétences techniques

---

1. Institute for the Future and Dell Technologies, « Emerging technologies Impact on Society & work in 2030 », The Next Era of Human Machine Partnership, 2017.

était estimée à trente ans. Elle se situe entre douze et dix-huit mois aujourd'hui selon l'OCDE. Les entreprises ont besoin de ressources de plus en plus ciblées, spécialisées. Leurs salariés ne sont pas toujours formés, ni qualifiés. Elles recherchent des experts, des talents directement opérationnels. Les freelances ont été les premiers à se former en mode continu, à opter pour le télétravail. Recruter ces ressources externes est rapide, efficace. C'est l'assurance de disposer, au plus vite, de spécialistes dernière génération, à la pointe de l'innovation. Les freelances passent en effet quatre heures par semaine à affiner leurs compétences.

Le développement du télétravail dans les entreprises à la suite du confinement a sans doute permis une accélération du recours aux talents externes. Comprendre la relation entre les entreprises et les freelances uniquement comme une réponse à la situation économique du moment serait une erreur. Cette rencontre traduit aussi un changement, une remise en question du monde du travail. Les motivations, les attentes des salariés ont aussi évolué.

Les salariés sont nombreux à ne pas trouver de sens à leur activité. Le taux d'engagement est très faible. 51 % des jeunes entre 18 et 30 ans souhaitent se mettre à leur compte. La pluri-activité intéresse près d'un tiers d'entre eux. Ces attentes ne concernent pas uniquement les jeunes<sup>2</sup>. Une autre étude sur les attentes des cadres<sup>3</sup> complète ces informations. 30 % de ceux-ci envisagent de travailler comme freelances à l'avenir. Il est intéressant de constater que ce pourcentage est largement supérieur dans les situations suivantes : ceux qui ont déjà été ou ont travaillé avec des freelances, ceux qui ont moins de 35 ans et ceux qui télétravaillent quatre à cinq jours par

---

2. « Ce que veulent les jeunes », étude Opinionway pour *Le Parisien Économie* et Indeed, septembre 2022.

3. « Baromètre sur les attentes de cadres et leur perception du freelancing », Ifop, *Freelance.com*, novembre 2021.

semaine. Enfin, 46 % des cadres seraient intéressés par travailler à mi-temps comme salariés et à mi-temps comme freelances s'ils en avaient la possibilité.

Le freelancing devient un choix de carrière attractif. Il répond à de nouvelles attentes. La plateforme Malt a interrogé plus de trois mille freelances de sa communauté<sup>4</sup>. Les principales motivations des freelances sont les suivantes :

- leur volonté d'indépendance (95 % des freelances) ;
- la flexibilité d'organiser leur emploi du temps (83 %) et le choix du lieu de travail (78 %) ;
- la liberté de choisir, sélectionner leurs clients et missions (77 %) ;
- être en accord avec leurs valeurs (78 %) est aussi important pour eux ;
- gagner plus d'argent est une motivation pour seulement la moitié des freelances interrogés.

Aujourd'hui, trouver du sens au travail, s'accomplir, ne passe plus nécessairement par l'obtention d'un CDI. Les carrières linéaires ne sont plus d'actualité. Il est prévu que l'on occupera entre douze et quinze emplois différents dans une vie. Indépendant, salarié, on alternera les statuts, souvent en fonction des circonstances de la vie. Selon une étude réalisée en 2021 auprès de plus de cinq cents DRH et chefs d'entreprise<sup>5</sup>, une majorité d'entreprises recourant au freelancing (58 %) font face à des demandes de salariés souhaitant devenir indépendants.

Avant de rentrer plus en détails dans les sujets abordés par cet ouvrage, permettez-moi de me présenter et de vous expliquer pourquoi je me suis lancée dans sa rédaction. Économiste, j'ai toujours été passionnée par les évolutions du monde du travail.

---

4. « Freelancing in Europe in 2022 », Malt, BCG, 2023.

5. « Le freelancing s'installe durablement dans les entreprises », Cooptalis, septembre 2021.