



L'exploration du travail de demain

COLLABORER AVEC
LES FREELANCES

RAPPORT

GOING
FREELANCE

COMPRENDRE
LES FREELANCES

RÉINVENTER
LE TRAVAIL

ETUDE MENÉE
PAR

SAMUEL
DURAND
ET
THUY-KHANH
NGUYEN

“

GOING

FREELANCE



ANCE c'est

l'exploration du futur du
travail à travers plus de
100 rencontres, dans
13 villes du monde

”

L'exploration du travail de demain

PARTIE I

COLLABORER AVEC LES FREELANCES

PARTIE II

COMPRENDRE LES FREELANCES

PARTIE III

RÉINVENTER LE TRAVAIL

Étude réalisée par **Samuel Durand** et **Thuy-Khanh Nguyen** étudiants à Grenoble École de Management.

Rapport d'étude rédigé par **Samuel Durand**. Une fois la classe préparatoire terminée, il découvre l'entrepreneuriat puis le freelancing en école de commerce. Convaincu que notre époque est marquée par de profondes mutations du travail, il choisit de consacrer son année de césure à l'étude de ces bouleversements.



Maquette graphique réalisée par **Thuy-Khanh Nguyen**. Elle était rédactrice en chef et graphiste du Dahu, guide des bons plans de Grenoble. Après avoir eu des expériences professionnelles en association, en startup et au sein d'un grand groupe, elle était curieuse d'en apprendre plus sur une autre manière de travailler. Elle choisit alors d'aller explorer le freelancing.



PRÉSENTATION DES PARTENAIRES

Cinq organisations d'exception se sont engagées à nos côtés. Elles nous ont apporté tout le soutien et la confiance que nous pouvions espérer, le projet n'aurait pas pu voir le jour sans elles, nous les en remercions.

ITG - Groupe Freeland

ITG est le leader du portage salarial en France, le groupe accueille chaque année plus de 4000 consultants pour lesquels il crée des solutions de portage sur mesure.

Le portage salarial s'adresse aux personnes désireuses d'exercer leur activité en toute indépendance et autonomie (négociation des honoraires, choix des missions) tout en bénéficiant du statut de salarié (fiche de paie, cotisations au régime général...).

Elles conservent ainsi les avantages du salarié en matière de couverture sociale, de cotisation retraite, de mutuelle et de chômage, tout en s'épargnant la gestion et les modalités administratives de leur activité qui sont prises en charge pour leur compte par ITG.

ITG élargit ses horizons avec le groupe Freeland qui accompagne l'ensemble des indépendants dans le lancement et le développement de leurs activités. Freeland met à disposition des outils, des ressources et permet également aux indépendants de faire entendre leur voix à l'Assemblée nationale en relayant les propositions aux députés.

Harmonie Mutuelle

Harmonie Mutuelle protège de personnes et près de 60 000 entreprises lui font confiance. Elle a créé avec ses partenaires le groupe VYV, premier groupe de protection sociale mutualiste de France.

Très présente pour accompagner les travailleurs indépendants, la mutuelle a bien compris la nécessité de leur proposer des solutions adaptées. Les freelances redessinent le travail de demain et les services dont ils ont besoin évoluent. À leurs côtés, Harmonie Mutuelle se positionne comme le partenaire naturel pour la protection des indépendants.

BPI France - Le Lab

Bpifrance Le Lab est un laboratoire d'idée permettant de faire le pont entre le monde de la recherche et celui de l'entreprise. Son rôle est d'apporter de la connaissance pour nourrir les réflexions des dirigeants d'entreprise.

YOSS

YOSS est la plateforme des freelances Tech, Data et en Marketing Digital. YOSS a créé le premier écosystème freelances avec des services pour améliorer leur quotidien professionnel (paiement en 4 jours, formations, mutuelles...). La startup accompagne une communauté de 8 000 freelances et plus de 400 entreprises.

Grenoble École de Management

Dans la perspective de construire l'école du futur, Grenoble École de Management s'intéresse de près aux nouveaux modes de travail émergents. Les missions en freelance au sein du cursus scolaire seront bientôt une option pour les étudiants.

Grenoble École de Management a un rôle de pédagogue à jouer pour préparer ses étudiants à entrer dans un monde du travail en pleine mutation dont le fonctionnement est en train de se réinventer.

ITG

Le Portage
Salarial

 **Harmonie
mutuelle**
GROUPE vyv

 bpi france

 LAB

YOSS


**GRENOBLE
ECOLE DE
MANAGEMENT**
BUSINESS LAB FOR SOCIETY
une école
 CCI GRENOBLE

TABLE DES MATIÈRES

PARTIE I

COLLABORER AVEC LES
FREELANCES

PARTIE II

COMPRENDRE
LES FREELANCES

PARTIE III

RÉINVENTER LE TRAVAIL

TABLE DES MATIÈRES

CHAPITRE I - 1 :
LES AVANTAGES À COLLABORER
AVEC DES FREELANCES 18

CHAPITRE I - 5 :
REPENSER L'ATTRACTIVITÉ DES
ENTREPRISES À L'ÈRE DES FREELANCES 74

CHAPITRE I - 2 :
TROUVER LE BON FREELANCE 26

CHAPITRE I - 6 :
LES PLATEFORMES COLLABORATIVES 82

CHAPITRE I - 3 :
ENTRE ACHATS ET RH : CFO 36

CHAPITRE I - 7 :
LES ERREURS À ÉVITER AVEC
LES FREELANCES 98

CHAPITRE I - 4 :
COMMENT COLLABORER AVEC
LES FREELANCES ? 55

CHAPITRE I - 8 :
LES RISQUES JURIDIQUES EN FRANCE,
PEURS ET PRÉCAUTIONS 105

CHAPITRE II - 1 :
D'OÙ VIENT LE FREELANCING ? 114

CHAPITRE II - 4 :
LE FREELANCING, CE N'EST PAS FAIT
POUR TOUT LE MONDE 149

CHAPITRE II - 2 :
LE FREELANCE EST UN
ENTREPRENEUR 122

CHAPITRE II - 5 :
LA PROTECTION SOCIALE DES
INDÉPENDANTS 158

CHAPITRE II - 3 :
S'INSPIRER DES MEILLEURS
FREELANCES 130

CHAPITRE II - 6 :
SORTIR DE LA GIG ECONOMY 172

CHAPITRE III - 1 :
MANAGER À DISTANCE 183

CHAPITRE III - 3 :
LES ESPACES DE COWORKING,
CRÉER UNE COMMUNAUTÉ À PARTIR
D'UN ESPACE DE TRAVAIL 216

CHAPITRE III - 2 :
TRAVAILLER À DISTANCE 204

CHAPITRE III - 4 :
LES COMMUNAUTÉS 238

LEXIQUE 257

LIENS UTILES 260

L'ÉTUDE GOING FREELANCE

L'étude s'est déroulée de février à juillet 2019 dans 13 villes du monde. Nous avons rencontré 100 personnes avec lesquelles nous avons échangé lors d'entretiens d'environ deux heures.

ÉDITO

La guerre des talents, la révolution du freelancing, le *future of work*, des expressions qui sont sur toutes les lèvres. Nombre d'études viennent corroborer les envies de plus en plus pressantes de liberté de la part des travailleurs dont une des manifestations est l'essor du freelancing. Face à ce phénomène, les entreprises en profitent pour flexibiliser leurs activités et leur rapport au travail.

Nous avons voulu aller sur le terrain, à la rencontre des principaux acteurs concernés.

D'abord les freelances, pour comprendre leurs motivations, leurs besoins, leur quotidien et recueillir leurs conseils et les leçons qu'ils tirent de leur expérience en tant qu'indépendant.

Les entreprises qui travaillent avec des freelances pour découvrir comment elles se sont adaptées aux freelances. Enfin nous avons visité des tiers-lieux, rencontrés des communautés pour découvrir les nouvelles formes de travail et les interactions qui s'inventent.

Aujourd'hui, notre vision est très optimiste, nous ne sommes qu'à l'aube d'un bouleversement profond du travail au sein duquel les rapports entre l'individu et l'entreprise sont en cours de mutation.

Ce rapport d'étude souhaite mettre en avant les meilleures pratiques observées, il est le reflet de l'agrégation de nos échanges avec les acteurs rencontrés.

Sam et TK à l'espace de coworking Bespoke à San Francisco.



INTRODUCTION

Le terme de freelance étant très large, commençons par définir le cadre de nos travaux.

Freelances

Ce sont les indépendants hors agriculteurs et artisans qui n'ont pas nécessairement de fonds de commerce, d'agrément, d'actif immobilisé ou de licence permettant d'exercer une profession réglementée. Ayant choisi de se mettre à leur compte, ils vendent des services aux entreprises.

Au sein des freelances, nous avons choisi de nous intéresser particulièrement à ceux que l'on peut appeler les « *white collar* » ou faisant partie de la « *talent economy* ». Ce sont des freelances talentueux qui ont fait le choix de l'indépendance. Nous sommes conscients qu'ils ne représentent qu'une petite partie des indépendants pourtant ils sont la clé de voûte de la guerre des talents.

ARTICLE : PARU DANS MADDYNESS

Comment distinguer la *gig economy* de la *talent economy* ?

Le freelancing a la cote, mais qui sait vraiment le définir ? Des autoentrepreneurs travaillant pour des plateformes aux experts ultra-qualifiés chassés par les licornes, la main-d'œuvre favorite de la startup nation recouvre diverses réalités, décryptées par Samuel Durand, parti explorer les villes les plus avancées en matière de futur du travail.

Demain, toutes et tous freelances ? En France, les derniers chiffres présentés dans l'étude de Malt-Ouishare annonçaient 950 000 freelances et la tendance est toujours à la hausse. Depuis dix ans, le nombre de freelances a augmenté de plus de 120 % dans l'Hexagone. Cette augmentation trouve sa source dans plusieurs origines. D'un côté, il y a une volonté croissante de plus de liberté, de flexibilité dans son activité professionnelle. Quand le freelancing est un choix, il s'agit majoritairement de travailleuses et travailleurs qualifiés.

De l'autre côté, les entreprises cherchent à réduire leurs coûts et ont trouvé opportun d'externaliser certaines activités aux freelances. Ces personnes sont considérées comme une ressource dépendant des achats, l'entreprise ne paye donc pas de charge et peut très facilement adapter les effectifs de freelances en fonction de la conjoncture.

C'est la raison pour laquelle à partir de 2008 les entreprises ont très largement eu recours aux freelances dans un contexte incertain. Les entreprises comme Uber ont ensuite donné un coup d'accélérateur à la tendance en fondant leur modèle sur l'économie à la tâche.

Au sein des freelances, nous pouvons alors distinguer deux économies bien distinctes qui sont pourtant régulièrement confondues : la ***gig economy*** et la talent economy.

La *gig economy* ou les laissés pour compte du freelancing

Il s'agit littéralement de l'économie du petit boulot, ces travailleuses et travailleurs n'ont pas fait le choix de cette situation, ils subissent le statut d'indépendant. Les freelances de la ***gig economy*** vendent leur temps, ils sont sans cesse en train de chercher le prochain gig (comprendre le prochain job, ndlr), n'ont aucune visibilité sur l'avenir, car ils travaillent sur des missions très courtes. Ils n'ont aucune garantie d'avoir du travail les prochaines semaines ou les prochains mois. Ils sont très facilement remplaçables, car ils sont peu qualifiés, voire pas qualifiés du tout.

Les entreprises qui font appel à ces travailleuses et travailleurs n'ont aucun mal à les recruter tant ils sont nombreux ; sur ce marché, l'offre dépasse très largement la demande.

La concurrence est telle que les salaires sont tirés vers le bas et cette course au moins cher est une manne pour les entreprises qui n'hésitent pas à l'exploiter. Ainsi, les revenus moyens des chauffeurs Uber ont diminué de 53 % sur les cinq dernières années alors même que le nombre de chauffeurs a été multiplié par cinq.

Qui sont les travailleuses et travailleurs de la ***gig economy*** ? Nous avons souvent l'image des chauffeurs Uber ou des coursiers à vélo, pourtant ils ne sont pas les seuls à courir après les missions. Certains peuvent exercer des métiers nécessitant des compétences, mais l'offre dépassant largement la demande et leurs compétences ne leur permettant pas de devenir indispensables aux yeux des entreprises, ils se retrouvent dans une situation précaire. Ces personnes peuvent être community manager, rédactrices/rédacteurs ou encore développeuses/développeurs Web. Elles représentent la majorité des freelances qui vendent des prestations aux entreprises et sont victimes de leur position sur le marché. Upwork est la plus large plateforme de freelances au monde, lesquels réalisent des prestations de service pour les entreprises. Seuls 500 000 d'entre eux gagnent plus de 50 000 \$ par an. Cela représente moins de 5 % des freelances inscrits sur la plateforme. Les 95 % freelances restant ont effectué une ou deux missions tout au plus, aucune pour la majorité.

La *talent economy* ou les happy few du freelancing

Contrairement à la ***gig economy***, sur ce marché la sélection ne se fait pas sur les prix, mais sur les compétences. Au-delà du temps du freelance, la cliente ou le client achète une expertise. C'est la raison pour laquelle les freelances sont devenus la clé de voûte de la guerre des talents. Lorsqu'une entreprise ne dispose pas d'une compétence dans ses effectifs et qu'elle ne peut pas ou ne veut pas embaucher une personne travaillant en indépendant de manière permanente, elle se tourne alors vers les freelances. Dès lors, des plateformes se sont développées pour connecter les talents aux entreprises : nous avons rencontré Gigster à San Francisco.

La startup californienne puise dans son réseau de plus de 700 talents en freelance – répartis aux quatre coins du monde – pour créer rapidement des équipes et réaliser les projets de grandes entreprises comme Google ou Total. La force de Gigster réside dans sa capacité à identifier et proposer en très peu de temps l'experte ou l'expert qui détient les compétences dont un potentiel client a besoin, mais dont il ne dispose pas dans ses effectifs. Cela ne peut fonctionner qu'en échange d'une sélection très pointue de ces expertes et experts en freelance et d'un engagement exemplaire de la communauté de talents. L'enjeu est de taille puisqu'en France il a été saisi par le géant Adecco, lequel a lancé il y a tout juste un an sa plateforme Yoss.

Cette tendance des travailleuses et travailleurs très qualifiés à exercer en tant que freelances n'est pas prête de s'esouffler puisque les entreprises sont à la recherche de ces personnes expertes pour des rôles clés. Selon la dernière étude White Collar Gig Economy, 47 % des DRH interrogés ont répondu avoir voulu embaucher des freelances pour des postes de cadres supérieurs.

Pourquoi il faut différencier la *gig economy* de la *talent economy*

Les raccourcis qui entraînent la confusion entre la ***gig economy*** et la ***talent economy*** sont problématiques pour les travailleuses et travailleurs des deux camps, car ils entraînent de fausses interprétations des rôles de chacun ne permettant pas de progrès significatif. En France, les freelances qualifiés souffrent de la mauvaise réputation de leur statut indépendant. Alors que plus de 90 % d'entre eux ont fait le choix d'être freelance, 88 % des interrogés de l'étude de Malt-Ouishare pensent que leurs proches s'inquiètent pour eux.

Nous avons ressenti ce même décalage de perception de l'autre côté de l'Atlantique. Nous avons rencontré Ryan Waggoner, freelance depuis plus de douze ans, il a une situation très stable et depuis quelques années se verse des salaires supérieurs à 350 000 \$ par an. Il reconnaît être freelance mais ne se présente jamais comme tel, mettant en avant la connotation négative du terme à laquelle il préfère le titre de consultant indépendant.

Deux des défis qui attendent ces économies de freelances sont de taille : le premier est d'éduquer les entreprises sur la façon de travailler avec les talents en les considérant comme les experts qu'ils sont et non une main-d'œuvre facilement remplaçable.

Le second défi est de donner une chance aux travailleuses et travailleurs de la ***gig economy*** d'en sortir en leur permettant de monter en compétences, tant sur la partie technique que sur la gestion de leur activité. Il s'agit de leur offrir une vision sur le long-terme pour qu'ils puissent envisager leur carrière et plus seulement le prochain gig.

Tous les espoirs sont permis quand l'on songe aux initiatives d'OpenClassrooms qui, grâce à une bourse de un million de dollars obtenue auprès de Google, dispense gratuitement des formations aux personnes travaillant dans la ***gig economy***.

Going Freelance est l'exploration du travail de demain par deux étudiants de Grenoble École de Management (GEM). Durant six mois, ils partent à la rencontre des acteurs les plus avancés sur les thématiques de futur du travail dans 13 villes du monde. Après deux mois passés aux États-Unis, ils tirent les premières conclusions de leurs discussions.

PARTIE I :

COLLABORER AVEC LES FREELANCES

Chapitre I-1 :

Les avantages à collaborer avec des freelances



LA RECHERCHE DE LA FLEXIBILITÉ

ACCÈS À DES EXPERTS :
GUERRE DES TALENTS

IMPLICATION ET PRODUCTIVITÉ

Les avantages à collaborer avec des freelances sont multiples pour les entreprises. Parmi celles que nous avons rencontrées, c'est principalement l'accès à des talents dont elles ne disposent pas dans leurs effectifs qui les pousse à faire appel à des indépendants. Que ce soit pour la flexibilité, la baisse des coûts ou la recherche de compétences rares, les freelances font aujourd'hui partie des effectifs des entreprises.

LA RECHERCHE DE LA FLEXIBILITÉ

Faire appel à des freelances est un gage d'agilité pour une entreprise qui peut collaborer avec ces indépendants selon ses besoins et adapter ses effectifs en fonction des périodes d'activité. Une fois la mission terminée, l'entreprise n'a plus de coût à supporter.

La flexibilité est un des avantages qui est principalement perçu en période de récession par les entreprises, le fait de disposer de freelances dans les effectifs permet de plus facilement réduire les équipes lorsque l'activité ralentit, il suffit de ne pas renouveler les missions pour réduire les coûts.

Nous pouvons prendre en exemple IDEO. L'entreprise de design californienne fonctionne en mode projet avec environ 20 % de ses effectifs en freelance. Cela lui permet d'être très flexible face aux demandes des clients : réduire les équipes lorsque les projets sont moins nombreux ou à l'inverse pouvoir réagir très rapidement aux différentes demandes lorsque l'activité est à la hausse.

IDEO constitue des équipes hybrides en recrutant des freelances qui viennent compléter les effectifs de permanents pour des missions de deux semaines à trois mois. Cela permet à IDEO de payer uniquement pour les compétences nécessaires à l'entreprise le temps du projet. L'entreprise ne s'embarrasse pas d'équipes trop nombreuses qu'elle n'est pas certaine de pouvoir occuper tout au long de l'année. Cette facilité d'adaptation est rendue possible par le fonctionnement en mode projet de l'entreprise.

L'entreprise n'a pas non plus à disposer à temps plein d'experts dont le taux horaire est élevé et dont les compétences ne sont utiles que pour certains projets spécifiques.

ACCÈS À DES EXPERTS : GUERRE DES TALENTS

Les freelances sont devenus la [clé de voûte de la guerre des talents](#) dont on parle tant. Dans certains métiers de la tech il y a une véritable pénurie d'offres alors que la demande continue d'exploser. Conscients de leur potentiel sur le marché, une majorité de ces experts ne souhaite plus exercer en CDI, mais préfère la liberté que leur offre le statut d'indépendant pour travailler selon leurs conditions pour les meilleures entreprises qui se font concurrence pour disposer de leurs compétences.

Dans ce contexte, pour remporter la guerre des talents il convient de savoir attirer les freelances dans son entreprise.

Gigster est une start-up installée à San Francisco qui a bien compris ce besoin des entreprises de pouvoir faire appel ponctuellement aux meilleurs talents en freelances. Nous les avons rencontrés le temps d'une matinée. Grâce à un réseau de plus de 500 experts indépendants répartis dans une trentaine de pays du monde, Gigster parvient à trouver le bon talent au bon moment pour ses clients tels que Total ou Google.

Les entreprises font appel à Gigster lorsqu'elles n'ont pas les compétences dont elles ont besoin dans leurs effectifs de permanents pour réaliser un projet. Dans ce cas le seul moyen pour accéder rapidement à des experts est de recourir à des freelances ; Gigster devient un facilitateur pour ces grandes entreprises.

Pour ne pas se priver de l'accès aux meilleurs talents du marché, il faut être capable de travailler avec les freelances et cela nécessite de comprendre leur fonctionnement pour adapter les structures.

Nous pouvons prendre en exemple le cas de Jeff, freelance en policy consulting, que nous avons rencontré à San Francisco. Il travaille pour Microsoft en freelance depuis neuf ans maintenant. L'entreprise lui a plusieurs fois proposé de devenir salarié, mais il a toujours refusé, mettant en avant sa volonté de rester libre, de pouvoir travailler depuis chez lui aux horaires qui lui conviennent et surtout son envie de se concentrer sur son cœur de métier et de ne pas avoir à gérer le management et à se soucier des politiques internes à l'entreprise. Jeff peut à tout moment refuser de travailler sur un projet tout comme Microsoft pourrait faire appel à un autre freelance.

Pourtant, les compétences de Jeff sont si précieuses pour l'entreprise que Microsoft continue de le solliciter année après année en tant que freelance. Bien qu'il soit indépendant, au fil du temps, Jeff est devenu indispensable à l'entreprise créant une relation d'interdépendance. Au-delà de ses compétences techniques, Jeff a acquis une solide connaissance de la culture d'entreprise de Microsoft à tel point qu'il est presque le seul sur le marché à avoir ce profil. De son côté, la valeur que Microsoft perçoit en lui est supérieure à sa valeur sur le marché, car sa connaissance fine de la culture de l'entreprise est un atout. Il est la preuve vivante qu'il est possible de travailler sur le long terme avec des freelances. Les freelances ne marquent pas la fin de la loyauté en entreprise, au contraire s'ils sont bien traités ils peuvent entretenir des relations pendant des années avec certaines entreprises.

Les freelances disposant de leur liberté de travailler depuis n'importe où, ils sont les premiers à adopter le travail en **remote**. Le meilleur profil pour un poste donné peut être un freelance à l'autre bout du monde. Automattic est une entreprise californienne qui édite notamment WordPress. Au moment où nous les avons rencontrés, leurs effectifs étaient de 850 personnes répartis dans plus de 60 pays dont 40 % travaillent en freelance. L'absence de limite géographique dans le recrutement permet à l'entreprise de s'assurer de disposer des meilleurs talents disponibles pour un projet donné.

“

[Si les freelances] sont bien traités ils peuvent entretenir des relations pendant des années avec certaines entreprises.

”

Des salariés qui se comportent comme des freelances en Californie

Certaines entreprises de Californie que nous avons rencontrées travaillent avec des salariés qui se comportent presque comme des freelances.

Des entreprises comme Google ou Dropbox offrent un cadre de travail totalement flexible aux salariés qui travaillent en mode projet, ils ont la possibilité de travailler depuis n'importe où, aux horaires qu'ils souhaitent. La confiance est placée au cœur de la relation entre le manager et le managé.

De plus le cadre légal du travail en Californie est particulier : les employés n'ont pas de clause de non-concurrence dans leur contrat (***Non Compete Agreement***). Cela signifie qu'ils peuvent aller travailler pour d'autres entreprises concurrentes très facilement. Ainsi il est tout à fait possible pour un salarié de chez Google de faire exactement la même chose pour Amazon ou pour Facebook dès qu'il le souhaite, la transition peut se faire sous deux semaines.

Ce cadre particulier favorise la volatilité des talents qui vont de projets en projets pour les meilleures entreprises de la région, ne restant que quelques mois dans chaque structure. Ils profitent ainsi des avantages du salariat, notamment des « ***benefits*** », tout en gardant une certaine liberté dans leur relation avec les entreprises et une totale flexibilité dans leur travail.

IMPLICATION ET PRODUCTIVITÉ

Faire appel à des freelances est souvent synonyme d'un travail d'excellente qualité, ils sont au moins aussi impliqués que les employés de l'entreprise pour laquelle ils réalisent une mission.

Bien que le freelance soit seulement de passage, il est dans son intérêt autant que celui de l'entreprise de réaliser le meilleur travail possible, voire de dépasser les attentes de la mission.

En effet, la réputation d'un freelance est ce qu'il a de plus précieux, il la remet en jeu à chaque nouveau projet. Si son travail est satisfaisant, l'entreprise va le recommander et il prendra de la valeur sur le marché, si au contraire il ne remplit pas les attentes cela se saura rapidement et il aura du mal à trouver de nouveaux clients.

De plus les freelances avec des compétences pointues ont la possibilité de choisir les entreprises pour lesquelles ils travaillent, s'ils ont sélectionné un projet c'est qu'ils sont vivement intéressés par la mission et vont avoir à cœur de remplir ses objectifs.

Andre est directeur de photographie et producteur en freelance depuis plus de vingt ans à Chicago. Pour chaque projet sur lequel il travaille, il cherche à se rendre indispensable aux yeux de son client en faisant plus que ce qui lui est demandé. D'autres freelances en développement web et community management nous ont fait part de cet état d'esprit. Ils partent du principe que le client doit passer un bon moment dans cette relation et qu'il n'est pas là uniquement pour recevoir ce pour quoi il a signé. Ils considèrent qu'apporter plus de valeur que le client ne leur en a demandé leur permet de se différencier sur le marché.

Tout est une question d'implication et avec peu d'effort supplémentaire, ils parviennent à dépasser les attentes de la mission.

Ryan qui développe des applications mobiles pour des startups va donner des conseils sur la stratégie. Il est généralement sollicité pour des missions de plusieurs semaines et après avoir travaillé sur le produit de son client il est en mesure de leur partager sa vision de l'entreprise et partager son expérience. Ce n'est pas quelque chose pour lequel le client a signé, pourtant Ryan partage volontiers son avis. Ce dépassement des attentes lui permet d'obtenir tous ses clients par le bouche-à-oreille et de se rendre indispensable.

Il existe encore d'autres bénéfices à intégrer des freelances au sein des équipes de permanents. Les freelances ont connu bien plus d'expériences au cours de leur carrière qu'une personne qui a toujours été salariée. Au cours des divers projets auxquels ils ont participé, ils ont pu découvrir différentes cultures de travail, processus, formes de management. Au-delà de sa simple mission, le freelance peut alors polliniser les travailleurs permanents des bonnes pratiques qu'il a observées au cours de ses nombreuses expériences précédentes.

Les entreprises ont ainsi une multitude de raisons de collaborer avec des freelances, celles-ci vont également être liées à la cyclicité de l'économie : en période de forte croissance, les entreprises cherchent surtout à attirer les meilleurs talents alors qu'en période de récession elles cherchent à disposer d'effectifs flexibles.

La prochaine étape ? Trouver le bon freelance et apprendre à collaborer efficacement avec lui.

PARTIE I :

COLLABORER AVEC LES FREELANCES

Chapitre I-2 : Trouver le bon freelance



L'ENTREPRISE FAIT APPEL À SON RÉSEAU

RECRUTER DES FREELANCES HORS DE SON RÉSEAU

LES AGENTS DE FREELANCES

LES CABINETS DE RECRUTEMENT

APPROCHE DIRECTE

LES ANCIENS MODÈLES NE FONCTIONNENT PLUS

Une fois que le besoin de faire appel à un prestataire indépendant a été identifié, que le brief de la mission est rédigé, il s'agit alors de trouver le ou les freelances qui correspondent le mieux au profil recherché.

Plusieurs solutions existent alors et dépendent des habitudes et de la taille des entreprises : réseau personnel, réseau global, plateformes, cabinets de recrutements, agents de freelance, approche directe et appel d'offres, certaines sont plus prisées que d'autres.

La meilleure approche pour trouver le bon talent est de développer un *pool* au sein duquel l'entreprise peut faire appel ponctuellement à des experts en fonction des besoins et des disponibilités. Cependant la constitution d'un tel réseau nécessite du travail pour organiser cette main-d'œuvre externe quand elle devient nombreuse et du temps pour créer du lien avec ce réseau de talents. Sans aller jusqu'à la création d'une plateforme d'entreprise, le réseau peut prendre la forme d'une simple base de contact mail, d'un groupe sur LinkedIn ou d'une chaîne sur Slack. Ce travail de long terme ne convient donc pas aux besoins urgents des entreprises de trouver un expert et parfois pour certaines compétences rares elles doivent chercher un profil qui ne fait pas partie de leur réseau.

L'ENTREPRISE FAIT APPEL À SON RÉSEAU

Dans la majorité des cas, peu importe la taille de l'entreprise, une fois que le besoin a été identifié et validé par un chef de projet, c'est généralement ce dernier qui va faire appel à son réseau personnel ou au réseau d'autres membres de son équipe pour trouver un freelance capable de réaliser la mission. Si c'est une petite entreprise, ce réseau personnel se confond presque avec le réseau global de l'entreprise. C'est une pratique assez répandue et une solution de facilité pour les managers. Dans le cas où l'entreprise est bien plus grande, recruter le freelance à travers le réseau personnel de sa propre équipe peut contribuer à restreindre énormément le potentiel de recrutement quand l'on songe au réseau global que possède l'organisation tout entière.

Le recrutement au sein du réseau de l'entreprise n'obéit malheureusement souvent pas à des processus bien établis et relève bien plus de pratiques informelles afin de trouver une solution temporaire. Cela traduit une logique qui ne prend pas en compte les enjeux de collaboration avec les freelances à long terme.

L'enjeu majeur des prochaines années pour les entreprises sera pour un projet donné d'être capable d'organiser les talents externes du réseau de l'entreprise afin de pouvoir créer facilement des équipes à partir d'une main-d'œuvre hybride. Une des composantes du *Future Of Work* est de maîtriser le *Total Workforce Management*, c'est-à-dire d'être capable de travailler aussi facilement avec des travailleurs permanents ou temporaires, internes ou externes pour un projet sans que cela ne sorte des processus établis.



Une bonne solution pourrait être de confier la gestion du **pool** de talents à une plateforme dont c'est l'activité principale



C'est une des raisons qui pousse les grandes entreprises à se doter de **Freelance Management System (FMS)** pour organiser un **pool de talents** qui est l'agrégation du réseau personnel de chaque équipe de l'entreprise. Se doter d'un tel système permet de penser la collaboration avec les freelances sur le long terme. En effet l'entreprise pourra garder une trace du passage de chaque freelance et faire à nouveau appel à ses services à l'avenir.

Une fois que chaque chef de projet a référencé les freelances de son propre réseau dans l'outil, l'entreprise dispose d'une solide base de talents qui devient le premier vivier dans lequel les chefs de projets souhaitant recruter des freelances, vont aller chercher un profil qui correspond à leurs attentes. Il s'agit de la solution la moins coûteuse pour l'entreprise et la plus intéressante sur le long terme, nous en reparlerons dans le chapitre sur la collaboration avec les freelances. Les entreprises peuvent décider d'implémenter une solution **FMS** déjà créée, mais certaines se plaignent de la faible personnalisation possible des outils existants et décident alors de développer leur propre outil de gestion des talents externes. Ce n'est pas toujours la meilleure option, car la gestion de talents n'est pas leur cœur de métier. Une bonne solution pourrait être de confier la gestion du **pool de talents** à une plateforme dont c'est l'activité principale et qui proposerait ce service en marque blanche. Certaines se développent dans cette direction-là, conscientes que les grandes entreprises ont plus besoin d'organiser la main-d'œuvre dont elles disposent déjà que d'accéder à de nouveaux profils.

À terme, une entreprise, peu importe sa taille, doit se constituer un réseau de freelances avec lesquelles elle collabore. Freelances et entreprises entretiennent une relation ambiguë, s'ils ne souhaitent surtout pas dépendre totalement l'un de l'autre ni trop s'attacher, les deux parties ont tout intérêt à maintenir un contact suffisamment proche. Tout en gardant leurs distances, freelances et entreprises tentent de se rendre attractifs l'un pour l'autre une fois qu'ils ont collaboré une première fois.

Que le réseau se manifeste simplement par une base de contacts avec lesquels l'entreprise a des échanges réguliers ou à travers des listes de contacts bien ordonnées dans un ***Freelance Management System***, l'essentiel est de conserver une base de données à jour et d'interagir régulièrement avec celle-ci pour maintenir l'engagement des freelances.

[L'engagement des freelances dans ces viviers de talents est justement la clé de leur rétention.](#)

Le premier réflexe est donc de se tourner vers son réseau, qu'il soit organisé ou non, pourtant il arrive que l'expertise recherchée ou le profil dont l'entreprise dispose dans son réseau ne soit pas disponible, il convient alors d'élargir les recherches sur le marché.

RECRUTER DES FREELANCES HORS DE SON RÉSEAU

La première solution en France pour recruter des freelances qui ne sont pas atteignables par son réseau est de se tourner vers les plateformes de mises en relation. Ces dernières sont nombreuses et une des difficultés est de savoir à laquelle s'adresser.

Elles permettent d'avoir accès à des talents partout autour du monde sur les expertises demandées moyennant une commission qui se situe généralement entre 0 et 30 % du montant de la prestation. Certaines d'entre-elles, plus rares proposent un forfait mensuel pour accéder aux profils référencés.

Au-delà de la mise en relation, la plateforme présente d'autres avantages : elle joue un rôle de formation à l'égard des entreprises pour les accompagner dans la collaboration avec le freelance, elles sont un intermédiaire de paiement et permettent de diminuer les coûts de transactions liés au recrutement d'un talent externe. Enfin elles assurent plus de transparence dans la relation entre le freelance et l'entreprise en utilisant un système de notation.

Le chapitre I-6 est consacré aux plateformes de freelances.

LES AGENTS DE FREELANCES

Ils sont nombreux aux États-Unis, beaucoup moins en France, mais ils représentent pourtant une véritable alternative aux plateformes. Les agents de freelances sont très sélectifs c'est ce qui garantit l'excellence des profils recommandés aux entreprises.

Les agents se rémunèrent avec un système de commission qui peut varier entre 10 et 30 % du montant de la mission en fonction de sa durée, du **TJM** et de la capacité de négociation du freelance.

Le grand avantage pour le freelance est de ne pas avoir à rechercher de mission, l'agent prend tout en charge et s'occupe aussi des aspects administratifs souvent cités comme chronophages, le freelance peut alors se concentrer uniquement sur son métier.

À la différence des plateformes, les agents gèrent un **pool** restreint de freelance et peuvent donc se permettre de très bien connaître chaque talent avec lesquels ils travaillent, cela assure au freelance des missions qui lui correspondent vraiment.

Les entreprises ont tout intérêt à maintenir dans leurs réseaux plusieurs agents de freelances pour avoir accès à ces quelques profils très talentueux si le besoin s'en fait sentir.

Au croisement entre les plateformes et les agents de freelances, se situent de petits cabinets de recrutement ou des plateformes qui travaillent avec un **pool** de freelances très réduit et qui mettent alors l'accent sur la communauté. Ces acteurs ont des **account managers** qui sont très proches des talents de leur réseau et connaissent personnellement les freelances. En ce sens ils développent une relation de proximité avec leurs freelances, similaire à celles des agents, au contraire des plateformes où la relation est souvent plus distante.

Lorsque l'entreprise émet un besoin, ils ne vont pas poster la mission à laquelle les freelances vont postuler, mais vont simplement rechercher la personne dans leur réseau de talents qui a le meilleur profil pour réaliser la mission.

Ces agents et petits cabinets de recrutement de freelances ne sont pas une solution pour les besoins quotidiens des entreprises, car ils n'ont pas suffisamment de talents dans leur réseau pour répondre à la demande des entreprises. En revanche ils sont une aide précieuse dans la recherche d'experts dont les compétences sont rares sur le marché. Souvent les agents de freelances se concentrent sur des missions de plusieurs mois.

LES CABINETS DE RECRUTEMENT

Dans les pays anglo-saxons principalement, les grands cabinets de recrutement placent aussi bien des travailleurs permanents que des freelances au sein des entreprises. Ils sont une bonne solution pour les besoins du quotidien, car ont accès à un nombre très important de profils. Depuis une dizaine d'années, ils tendent même à placer plus de freelances que d'employés, car le marché des travailleurs permanents se contracte à chaque crise tandis que celui des freelances est constamment en croissance du fait du besoin de flexibilité accrue des entreprises.

Au Royaume-Uni, ces grands cabinets de recrutement sont la façon la plus courante de faire appel à des freelances hors du réseau de l'entreprise.

APPROCHE DIRECTE

À mi-chemin entre le réseau d'entreprise et le recrutement sur le marché, certaines entreprises entreprennent de recruter elles-mêmes les freelances dont elles ont besoin. Elles effectuent des recherches sur les réseaux professionnels, publient des offres de recrutement sur les réseaux sociaux et leur site carrière ou se rendent à des événements spécifiques comme des meetup métiers ou des salons professionnels. Cela nécessite une très bonne connaissance du marché afin d'être capable de connaître les groupes au sein desquels les profils de freelances recherchés se trouvent et ces pratiques ne sont pas à la portée de tous.

LES ANCIENS MODÈLES NE FONCTIONNENT PLUS

Il y a encore quelques années, lorsqu'une entreprise souhaitait externaliser une activité ou renforcer ses effectifs sur une courte période, elle faisait appel à une **SSII**, aussi connue sous le nom de **ESN**.

Le modèle des **SSII** est opaque, il ajoute des intermédiaires dans une relation où le succès de la mission dépend de la communication. Recruter un freelance permet aujourd'hui de supprimer les intermédiaires et fluidifier la communication.

De plus si le freelance est trouvé grâce à une plateforme collaborative, l'entreprise connaît précisément le coût de celui-ci, car la commission et le taux journalier du freelance apparaissent clairement.

Ensuite, les **SSII** ont de plus en plus de mal à recruter les talents, qui, conscients de leur potentiel n'hésitent plus à se lancer seuls sur le marché en tant que freelances. Les **SSII** sont alors obligées de recruter des indépendants.

L'augmentation du nombre d'intermédiaires se répercute nécessairement sur les coûts et les risques juridiques pour les entreprises.

“

Les **SSII** ont de plus en plus de mal à recruter les talents, qui, conscients de leur potentiel n'hésitent plus à se lancer seuls.

”

La première peur des entreprises dans la collaboration avec les freelances est la requalification du contrat freelance en contrat de salariat. Or, cela n'a presque jamais lieu avec des indépendants qui travaillent en direct avec les entreprises clientes, mais bien avec des freelances qui travaillent pour une entreprise cliente par le biais d'une **SSI**, l'entreprise s'expose à des risques comme le prêt de main-d'œuvre illicite et le délit de marchandage. Le seul cas dans lequel le modèle des **SSI** fonctionne encore et pour lequel les freelances n'ont toujours pas réussi à prendre l'avantage est celui des grandes entreprises. Il est extrêmement complexe pour un freelance d'être référencé au registre des achats en qualité de fournisseur et les grands comptes tendent à éviter de traiter avec les freelances en direct pour diverses peurs plus ou moins fondées. Les **SSI** sont, pour leur part, très bien référencées et bénéficient d'une rente liée à leur statut, car les freelances sont souvent forcés de passer par ces organisations.

Cependant, le modèle des **SSI** va devoir évoluer, car elles ont de plus en plus de mal à attirer les talents qui n'acceptent plus l'opacité et le manque de liberté caractéristiques de ce système. Maintenant que les freelances ont la possibilité de travailler directement avec les clients ou par l'intermédiaire des plateformes qui font preuve d'une meilleure transparence, ils délaissent le modèle des **SSI**.

Un autre argument qui plaide en faveur des freelances est l'importance croissante d'internaliser le service informatique qui est devenu au fil des années de plus en plus stratégique. Auparavant délaissé et totalement externalisé au profit des **SSI**, les entreprises ont aujourd'hui la possibilité de constituer des équipes hybrides composées de quelques permanents ainsi que de talents externes pour gérer cette fonction désormais stratégique de l'entreprise.

PARTIE I :

COLLABORER AVEC LES FREELANCES

Chapitre I-3 : Entre achats et RH, le CFO



LES FREELANCES ET LES ACHATS

DES FREELANCES INCOMPRIS DANS L'ENTREPRISE

QUELLES SONT ALORS LES SOLUTIONS ?

QUEL EST LE NOUVEAU RÔLE DES RH ?

CHIEF FREELANCE OFFICER

Si les entreprises ont généralement du mal à travailler avec les freelances, c'est parce que les indépendants bousculent les structures établies, ils sont à cheval sur au moins trois départements bien distincts qui n'ont pas pour habitude de communiquer entre eux. Plus l'entreprise est cloisonnée plus le bouleversement est grand.

Les freelances sont considérés comme des achats, dans la comptabilité d'une entreprise, ils entrent dans la case « achat et charge externe » et non « charge du personnel ». Si l'on s'en tient aux documents financiers, un freelance est considéré exactement comme une fourniture de bureau.

Les freelances n'en sont pas moins des êtres humains et sont généralement recrutés et soumis aux règles dictées par le département des ressources humaines. Pourtant ces professionnels sont uniquement habitués aux employés et ne sont pas toujours prêts à s'ouvrir à cette nouvelle main d'œuvre.

En fin de compte ce sont les différentes équipes techniques qui vont travailler avec le freelance. Il s'intègre le temps de la mission au sein d'équipes hybrides ou intervient et communique avec les employés qui ne sont pas forcément au courant du fonctionnement différent des freelances. Aussi, si la communication n'est pas bonne, des tensions sont susceptibles de se créer.

Il s'agit de dépasser ce modèle de l'entreprise cloisonnée en s'inspirant des entreprises agiles qui ont su adapter leurs structures.

LES FREELANCES ET LES ACHATS

Historiquement, il y a une logique à ce que les freelances soient du ressort des achats, cela vient des grandes entreprises de staffing qui fournissaient du personnel pour des tâches peu stratégiques ne nécessitant pas de qualification spécifique. Les entreprises n'avaient alors pas besoin que le département des ressources humaines s'implique dans le recrutement, cette tâche était externalisée auprès de grandes agences de staffing. Celles-ci fournissaient à l'entreprise le personnel dont elles avaient besoin le temps d'une mission courte et cette main d'œuvre, généralement précaire, était comptabilisée comme une charge externe.

Si l'on peut déjà remettre en cause ce fonctionnement qui concerne une main-d'œuvre peu qualifiée, celui-ci est d'autant plus aberrant aujourd'hui que les freelances sont des talents. Ils sont la ressource la plus précieuse des entreprises qui fait appel à leurs services lorsqu'elles ne disposent pas d'une expertise précise dans les effectifs de permanents. Il semble absurde que les talents soient gérés par un département de l'entreprise qui n'est pas qualifié pour le faire.

Pourquoi la gestion des freelances par les achats pose-t-elle problème ?

Le service des achats a pour rôle de bien connaître le marché, d'identifier les fournisseurs et de passer commande en fonction des besoins des différents départements de l'entreprise. C'est également le service des achats qui édite les conditions de contractualisation des fournisseurs, les délais de paiement, les conditions de livraison...

Le service des achats est censé passer commande auprès d'entreprises qui disposent d'un fond de trésorerie, d'un service comptable, un service juridique et dont la relation s'envisage à long terme.

Or ce processus n'est pas possible pour les freelances, il n'est pas acceptable que les indépendants soient payés à 30 ou 45 jours et qu'ils aient à effectuer plusieurs relances pour que leur prestation soit payée. Cela n'est jamais envisageable avec les employés, il n'y a pas de raison que ce soit le cas avec les freelances.

Quand nous avons interrogé les freelances à propos des aspects négatifs de leur quotidien, ils ont presque tous mentionné les difficultés de paiement, peu importe leur niveau de qualification, ils ont du mal à être payés à temps et en heure. Non seulement certaines entreprises ont des politiques de paiement à 45 jours, mais elles se permettent de tenter de le retarder au maximum, forçant le freelance à relancer plusieurs fois le client pour une mission qui parfois est terminée depuis plusieurs mois. C'est ce qui a poussé Tia Meyers à créer le collectif Freelancing Females, pour les femmes freelances qui s'entraident, c'est aussi ce qui a inspiré la création de la start-up KALO.

Ce problème a été résolu à New York par l'organisation Freelancers Union qui œuvre pour les droits des freelances. Ils ont obtenu une loi locale qui protège les freelances du non-paiement ou du paiement en retard à partir du moment où un contrat écrit a été établi. Un premier pas des institutions qui montre l'intérêt croissant des élus pour une population d'un demi-million de travailleurs rien que dans la ville de New York. Plusieurs freelances rencontrés à Chicago nous ont confié espérer que ces mêmes législations voient rapidement le jour dans l'Illinois.

Le service des achats demande aussi aux freelances de remplir des documents d'inscription au registre des fournisseurs qui font parfois plusieurs pages et les interlocuteurs sont souvent nombreux lorsqu'il s'agit d'obtenir des informations. Dans ces entreprises, rien n'est fait par les achats pour simplifier la contractualisation des freelances.

DES FREELANCES INCOMPRIS DANS L'ENTREPRISE

Les freelances ne faisant pas partie de la culture de l'entreprise, les RH n'ont pas pour habitude de se comporter avec eux comme ils le feraient avec des salariés. Ils sont généralement peu enclins à s'occuper du recrutement de ces travailleurs et renvoient la responsabilité vers le service des achats ou des différents départements techniques. Pourtant les freelances sont bien des ressources humaines et si l'on conçoit la relation avec l'entreprise à long terme ils doivent bien être au contact de la culture d'entreprise.

Les freelances sont ensuite intégrés dans les différents départements de l'entreprise auprès de managers qui ne sont pas éduqués sur la manière de les traiter et ne sont pas toujours à l'aise avec une collaboration fondée sur la réalisation d'objectifs et non le présentéisme. Souvent, le travail en **remote** est également un sujet épineux et la communication est difficile.

“

Les freelances sont bien
des ressources humaines

”

Les difficultés de communication lors d'un projet sont pointées par tous les freelances que nous avons rencontrés. Tous mettent en avant qu'il leur est difficile de comprendre exactement les attentes de l'entreprise, d'avoir un interlocuteur unique et qu'un brief clair leur soit transmis.

Nous avons rencontré Patricia à Toronto et qui a accompagné plusieurs grandes entreprises dans leur adaptation aux freelances lorsqu'elle était en poste chez WorkMarket, un **Freelance Management System**. Elle nous a donné l'exemple d'une entreprise dont les RH ne voulaient pas entendre parler des freelances, si les indépendants avaient une question les RH ne leur répondaient pas et les envoyaient froidement vers les managers en leur disant qu'ils ne s'occupaient que des employés. De même ils ne sont pas invités aux différents repas d'équipe et teambuildings. Elle nous confie que les RH sont même parfois agacés contre les freelances car généralement ce sont les managers qui les recrutent dans leur propre réseau et ensuite demandent aux RH de se charger de leur **onboarding** et détails administratifs.

Nous pouvons noter que dans une telle situation, ce ne sont pas les freelances qui posent problème, mais l'incapacité de l'entreprise à faciliter la collaboration avec ces derniers en définissant des processus et des rôles clairs pour chacun.

Chaque manager fait appel à des freelances au sein de son département sans suivre de règles communes, ils vont alors puiser dans leur réseau personnel lorsqu'ils vont en ressentir le besoin ou se rendre sur une plateforme quelconque. Difficile ensuite pour le service des ressources humaines de donner un chiffre exact du nombre de freelances qui travaillent pour l'entreprise, d'imaginer des processus d'accueil homogène ou encore de penser la collaboration avec ces talents sur le long terme s'ils n'en maîtrisent pas le début de la relation.

QUELLES SONT ALORS LES SOLUTIONS ?

Il n'y a pas de solution miracle, au sein des grandes entreprises, il apparaît bien illusoire de pouvoir se passer du service des achats tant la sécurité est de mise dans la collaboration avec les indépendants. Cependant nous pourrions imaginer la création de processus différenciés permettant un **onboarding** plus court et plus simple permettant d'ouvrir la porte à une meilleure expérience des freelances au sein de l'entreprise.

Il convient également de repenser le rôle du département des ressources humaines, une fonction support pour les entreprises qui devient aujourd'hui stratégique.

Les RH doivent s'habituer à traiter avec une main-d'œuvre de plus en plus mixte : des employés dont le turnover s'accélère, des freelances, des travailleurs temporaires et leur rôle est d'optimiser la gestion de ces ressources pour les différents projets de l'entreprise ; fournir des ressources aux managers des différents départements pour qu'ils puissent facilement jongler avec une main-d'œuvre protéiforme et volatile en fonction de leurs besoins. Certains en parlent déjà sous les termes de **Global Talent Management** ou **Total Workforce Management**.

Pour les petites entreprises, ce changement est assez simple, car les services ne sont pas aussi cloisonnés, mais pour les entreprises de grandes tailles le challenge est bien plus grand. Il s'agit dans un premier temps de trouver au sein des effectifs une ou plusieurs personnes qui prennent en charge cette modification des structures de l'entreprise.

Ils peuvent faire partie des achats ou bien de RH cela n'a pas d'importance tant qu'ils vont dans le sens d'un rapprochement des deux fonctions avec la mise en commun des réseaux de talents et le design de nouveaux processus de recrutement et management.

L'entreprise KALO que nous avons rencontrée à San Francisco répond directement à ce besoin. Ils ont créé un outil à destination des grandes entreprises qui leur permet de gérer tous leurs talents en freelance. Il s'agit d'un **Freelance Management System (FMS)** qui a déjà séduit Google, IDEO, GoPro, Sephora et bien d'autres pour la gestion de leurs talents externes.

Les avantages de cet outil sont nombreux

Onboarder

Les entreprises peuvent gérer l'**onboarding** des freelances directement depuis la plateforme, elles regroupent toutes les données concernant le freelance dont elles ont besoin et le contrat peut être signé à travers la plateforme.

Stocker les informations

Les entreprises peuvent entrer les informations de tous les freelances avec lesquels les différents départements ont travaillé et garder une trace facilement accessible des anciennes collaborations, des remarques laissées par les équipes ayant travaillé avec le freelance. L'outil permet aux entreprises de rechercher facilement un profil par mots clés ou encore d'organiser des listes, l'entreprise dispose donc d'une véritable visibilité sur l'ensemble de cette main-d'œuvre et peut envisager des collaborations à répétition.

Les entreprises vont pouvoir créer la liste « meilleurs concepteurs-rédacteurs » ou encore « développeurs Java » ce qui facilite la création d'équipes en disposant d'un vivier de talents organisé.

Payer à temps

Les paiements sont automatiques sous 3 jours, une fois que la mission est terminée, que la facture soit éditée automatiquement ou envoyée par le freelance, KALO va se charger de verser automatiquement au freelance sa rémunération.

Collaborer à long terme

Si un des managers de l'entreprise désire faire à nouveau appel à un freelance qui a déjà collaboré avec un autre département de l'entreprise, il n'a qu'à faire une simple recherche, vérifier la disponibilité en direct du freelance et faire sa sélection parmi les profils référencés.

L'outil développé par KALO permet aux entreprises d'avoir une vraie visibilité sur la main-d'œuvre avec laquelle elle travaille et une vision de long terme dans la collaboration avec les indépendants.

Non seulement l'entreprise améliore l'expérience des freelances grâce à un **onboarding**, une communication et un paiement plus fluide, mais elle est en mesure de garder le contact avec ces derniers. KALO donne à l'entreprise la possibilité d'optimiser la répartition des talents en connectant les chefs de projets aux freelances de tous les services de l'entreprise. L'outil participe au décroisement de l'entreprise et à l'interconnectivité entre les différents services.

Des plateformes d'entreprises ?

Certaines grandes entreprises qui n'utilisent pas KALO ont fait le choix d'adopter une solution similaire, parfois en créant leur propre outil de toute pièce.

C'est le cas des grands cabinets de conseil, PwC a créé la plateforme Talent Exchange, et Deloitte a créé le programme Open Talent. Nous avons rencontré Balaji à San Francisco qui dirige Deloitte Pixel, l'organe qui s'intéresse au crowdsourcing et aux freelances pour le cabinet de conseil. L'intérêt pour l'entreprise de disposer de sa propre plateforme est de ne pas avoir à passer par un prestataire et ainsi réduire les coûts liés à la mise en relation.

Pourtant Balaji nous a confié que la plateforme n'a pas eu le succès escompté, le fonctionnement ne plaît pas énormément aux freelances. Ils sont environ 3000 freelances inscrits, mais chaque mois seulement 300 à 500 d'entre eux sont sollicités pour des missions, cela ne représente que 10 à 15 %. Cela signifie que la très grande majorité n'est pas occupée par Deloitte et s'ils veulent travailler régulièrement, ils doivent alors trouver des missions auprès d'autres entreprises. Il faudrait que le freelance soit inscrit sur chacune des plateformes d'entreprises pour effectuer de la veille, une solution bien trop chronophage.

La solution Microsoft

Microsoft est une des entreprises qui a le mieux saisi l'urgence de permettre aux entreprises de s'adapter aux freelances. En 2018 ils ont travaillé avec plusieurs milliers de freelances et c'est à partir de leur propre expérience et de l'observation des problèmes rencontrés au quotidien qu'ils ont su développer un outil efficace.



[L'outil] permet de facilement gérer des projets à distance et sur plusieurs fuseaux horaires.



Ils ont créé Microsoft 365 freelance toolkit, lancé en décembre 2018, l'outil s'articule autour de 4 besoins auxquels l'entreprise tente d'apporter une solution :

La communication interne

Le premier challenge pour une entreprise est de communiquer sur l'arrivée des freelances dans l'entreprise, auprès des managers, mais aussi des salariés qui vont côtoyer les freelances dans les projets. Microsoft donne ainsi accès à une description du programme, de la stratégie de l'entreprise et de l'intérêt de collaborer avec les freelances. Ces explications sont complétées par des études de cas mettant en avant des succès de collaborations entre freelances et employés ainsi qu'une foire aux questions.

Le travail d'équipe

Microsoft a créé un unique espace au sein duquel les employés et freelances peuvent travailler ensemble. Discussions, appels, vidéos, envoi de fichiers, réunions, tout est regroupé dans un lieu unique qui permet de facilement gérer des projets à distance et sur plusieurs fuseaux horaires. Il est à noter l'importance que Microsoft a donné à la sécurité, le manager du projet peut définir les accès du freelance aux informations du projet, n'en choisir que certaines, la confidentialité du projet est très facilement gérée.

L'analyse de donnée

Un des challenges pour que l'adoption des freelances par l'entreprise soit définitive est de pouvoir suivre les objectifs et comparer les résultats d'un projet avec ceux des projets menés par d'autres ressources que les freelances. Ce faisant, Microsoft permet ainsi d'avoir une vision globale de la main-d'œuvre permettant d'identifier les projets sur lesquels il serait utile de faire appel à des freelances.

Automatisation des flux

La collaboration avec les freelances fait appel à plusieurs processus de l'entreprise qui sont répétitifs, pour éviter que ce soit des tâches faites à chaque fois par les hommes, ils utilisent l'outil Microsoft Flow pour automatiser l'envoi de données, de notifications et la synchronisation. Par exemple une fois qu'un freelance a reçu son **onboarding** cela informe les responsables et il est automatiquement ajouté à un canal de discussion permettant d'échanger avec le reste de l'équipe.

Un rôle de transformation poussé par les plateformes

Les plateformes collaboratives que nous avons rencontrées sont toutes parvenues à s'entendre sur un point : elles ne manquent pas de freelances, chaque jour ils sont plus de 10 000 à s'inscrire sur Upwork. Beaucoup de contenu a été créé à destination des freelances pour les accompagner et ceux-ci sont prêts à travailler avec les entreprises.

La clé de la croissance de ces plateformes réside dans le nombre de projets qu'elles peuvent obtenir de la part des entreprises qui leur font confiance.

Leur rôle est alors d'éduquer les grandes entreprises avec lesquelles elles travaillent de temps en temps pour les accompagner dans la transformation de leurs structures et leur permettre d'avoir des processus clairs pour accueillir les freelances avec succès.

Toptal, la très sélective plateforme de freelance a créé un [blog](#) pour fournir du contenu aux entreprises et éviter à ses équipes de **Sales** de répéter en boucle la même chose aux entreprises. Les articles traitent de la façon de recruter, manager et onboarder les freelances ainsi que les perspectives sur le travail de demain. Toptal va même bien plus loin avec certaines entreprises qui font souvent appel aux talents de la communauté Toptal. La plateforme envoie une équipe de freelances accompagnée d'**account managers** de Toptal chez le client pendant quelques jours. Le but est de présenter le mode de fonctionnement des freelances au client, la façon dont la plateforme les sélectionne et rassurer le client. Au bout de quelques jours, la mission se poursuit généralement à distance, facilitée par la transition douce.

La plateforme Upwork a également développé une approche spéciale pour les grandes entreprises grâce au programme Upwork for Enterprise. Le premier travail de ces **account managers** d'Upwork est de trouver dans l'entreprise une personne prête à prendre en main la transformation des structures. Ensuite ils vont répondre aux différentes interrogations des employés. Pour certaines entreprises, ils vont même jusqu'à les aider à rédiger un guide qui sera distribué dans la communication interne, ou à rédiger avec eux des landing pages, des FAQ, mener des conférences sur la façon dont on doit travailler avec des freelances et traitent des sujets comme : comment onboarder un freelance, comment communiquer avec un freelance, quelle relation entre les employés et les freelances ?

QUEL EST LE NOUVEAU RÔLE DES RH ?

Il s'agit de penser la main-d'œuvre utilisée par l'entreprise dans sa globalité et donner la liberté d'action aux managers en leur donnant les ressources dont ils ont besoin, en mettant en place des processus et un cadre d'action propice aux succès dans la collaboration avec les indépendants.

Balaji qui dirige Deloitte Pixel nous a présenté une comparaison intéressante. Il y a quelques années pour commander un taxi il fallait appeler une centrale qui allait elle-même appeler un taxi et l'envoyer à notre adresse, nous ne pouvions pas directement appeler le taxi soi-même, il fallait forcément passer par un intermédiaire.

Aujourd'hui chacun est capable de commander son propre chauffeur sans avoir à passer par une centrale, il suffit de sortir son téléphone et commander un VTC.

C'est le même schéma qui doit se mettre en place pour les freelances, c'est au chef de projet qui va directement être contact avec le freelance au sein de l'équipe technique de recruter et de manager le freelance. Il doit être son unique interlocuteur. Et cela n'est possible que si les ressources humaines jouent leur rôle de support en amont.

Le rôle des ressources humaines est de créer des processus et de donner un cadre permettant aux managers des différents services de l'entreprise de recourir aux freelances facilement. Les processus qui doivent être définis par les RH sont *l'onboarding*, *l'offboarding*, la communication durant la mission et les processus de recrutement et de paiement. Les freelances bénéficieront alors tous du même accueil.

Le rôle des ressources humaines est également de penser l'expérience freelance, de réfléchir aux interactions des freelances avec la culture de l'entreprise et permettre aux indépendants de se sentir intégrés lors de leur mission dans l'entreprise. Pour ce faire il faut commencer par les traiter avec bienveillance et humanité ce qui n'est pas toujours le cas dans de nombreuses entreprises.

CHIEF FREELANCE OFFICER

Le terme de **Chief Freelance Officer** est aujourd'hui plus un buzzword qu'une réalité dans la plupart des organisations. Pourtant, si le terme n'existe pas, une personne en prend le rôle dans certaines entreprises, il peut s'agir de Chief Talent Officer ou Chief People Officer ou encore d'autres noms.

Il s'agit généralement d'une personne venant des RH et dont le rôle s'est élargi à force de collaborer avec des freelances. C'est par exemple le cas chez IDEO, l'entreprise de design californienne dispose d'une personne qui fait partie de l'équipe RH, porte le titre de Talent Acquisition et s'occupe exclusivement du recrutement des freelances. Elle s'est spécialisée au fur et à mesure des besoins croissants de l'entreprise en freelance pour ne faire plus que cela. Avoir une expérience dans les RH n'est pas forcément essentiel pour remplir le rôle de **Chief Freelance Officer**, cela peut être une personne qui vient des partenariats ou un ancien acheteur de prestation.

Le rôle du **CFO** est dans un premier temps de conduire le changement de structures de l'entreprise et de mettre en place les nouveaux processus pour accueillir et manager efficacement les travailleurs indépendants. C'est lui qui va communiquer auprès des différentes équipes sur la stratégie d'intégration des freelances, sur le fonctionnement des freelances.

Il va également pouvoir donner des indications pour le recrutement en définissant des grilles de *TJM*, apportant des informations sur les obligations légales pour l'entreprise aux différents managers dans le quotidien. (Carte de visite, ordinateur, subordination)

Le **Chief Freelance Officer** va ensuite définir le degré d'interaction avec la culture d'entreprise auquel les freelances peuvent avoir accès lors de leurs passages, définir les différents événements et formations auxquels les freelances peuvent participer. Le **CFO** doit avoir une excellente connaissance du marché et des différentes compétences des freelances car s'il ne se charge pas toujours du recrutement lui-même il doit pouvoir conseiller les différents managers sur les tarifs (*TJM*) pratiqués sur le marché.

Dans une grande entreprise, le **CFO** va avoir un rôle de support pour tous les départements de l'entreprise, s'il ne va pas se charger du recrutement et de l'accueil des freelances directement, il va donner toutes les ressources aux managers pour le faire. C'est également le **CFO** qui va conduire les partenariats avec les plateformes collaboratives ou être responsable du *pool* de freelances géré par un **Freelance Management System**. Le rôle du **CFO** relève plus de la gestion de projet que des ressources humaines traditionnelles. Le but de ce poste est d'avoir une bonne connaissance des projets internes de l'entreprise et des besoins en freelances et de bien connaître l'état du marché avec les différentes plateformes, les différents groupes de freelances qui existent. Il permet de faire le pont entre les talents externes et les chefs de projets qui ont des besoins au sein de l'entreprise. Il a un rôle de support pour tous les départements de l'entreprise, s'il ne se charge pas directement du recrutement il va donner aux managers toutes les ressources pour le faire.

Guillaume est le référent des freelances chez Deezer, il est leur point de contact hors manager, c'est lui qui coordonne le recrutement, il connaît les différentes plateformes, les agences de recrutement et gère tous les processus internes liés aux freelances. Il est celui que les freelances vont voir s'ils ont la moindre question sur Deezer.

Le parcours du freelance chez Deezer à travers le rôle de Guillaume

Définition du besoin

Les différents départements techniques émettent un besoin, ensuite c'est le CTO qui valide le besoin et en coordination avec Guillaume ils définissent le budget de la mission. Le rôle de Guillaume est de guider la réflexion du CTO en lui apportant des informations sur les *TJM* du marché.

Sourcing

Guillaume va alors se charger de trouver le bon profil de freelance, c'est l'étape du sourcing. Généralement il va aller les chercher auprès des plateformes ou des petits cabinets de recrutements. Et de plus en plus, après 3 ans dans l'entreprise, il a constitué un petit réseau de freelance auquel il peut proposer les missions en priorité.

Recrutement

Les différents freelances présélectionnés passent en entretien, avec le chef de projet et Guillaume.

Onboarding

Le temps de l'**onboarding** du freelance est très court, tout doit être fait en 24 h. C'est Guillaume qui s'en charge.

Il s'agit dans un premier temps lui donner tous les outils, les accès aux informations dont il a besoin pour travailler. Il faut ensuite très rapidement dès l'arrivée lui présenter les différents interlocuteurs qu'il aura dans l'entreprise, les équipes avec lesquels il va interagir, le projet et son rôle. Enfin, il faut lui expliquer très rapidement la culture d'entreprise, sans avoir besoin de développer énormément, il s'agit pour le freelance de comprendre le fonctionnement et les temps forts qui rythment la vie de l'entreprise. Il y a donc un travail d'éducation du freelance très important au moment de son arrivée.

Management

Pendant toute la durée de la mission, c'est le chef de projet au sein duquel évolue le freelance qui est son interlocuteur privilégié, mais Guillaume reste là en support, en tiers de confiance à la fois pour le manager et pour le freelance. Il est à disposition des freelances tout le temps pour répondre à n'importe laquelle de leurs questions, il est leur ange gardien.

Offboarding

Sans avoir de processus clairement défini sur le sujet, Guillaume prend le temps de parler avec les freelances pour avoir un retour sur leur expérience dans l'entreprise, sur la façon dont la mission s'est passée et obtenir des **feedbacks** qui lui permettront d'améliorer l'expérience des prochains freelances chez Deezer. Ensuite Guillaume prend le temps de faire des **feedbacks** au freelance mais c'est surtout un rôle réservé au manager. Enfin il lui propose de lui faire une recommandation (et sur les plateformes c'est obligatoire) et ils gardent le contact simplement par mail ou sur LinkedIn.

Si Deezer est autant en avance sur les bonnes pratiques de collaborations avec des freelances, c'est grâce à Guillaume qui a complètement changé la façon de traiter les freelances en deux ans.

Deezer est l'exemple parfait d'une entreprise qui a conçu une excellente expérience pour les freelances sous l'impulsion d'une seule personne. Le rôle de Guillaume est représentatif du travail d'un **Chief Freelance Officer** au sein d'une PME, start-up voire même ETI.

D'autres vont mettre l'accent sur les interactions avec le vivier de freelances en organisant des événements, en échangeant régulièrement avec eux pour les engager et maintenir un lien avec l'entreprise.

Pour résumer le **Chief Freelance Officer** est garant de l'expérience du freelance au sein de l'entreprise, dans une petite structure il a un rôle opérationnel tandis qu'au sein des grandes entreprises il conduit une fonction support en designant des processus qui fluidifient l'accueil des indépendants dans l'organisation. Le **CFO** est bien une nouvelle fonction émergente qui fait le pont entre les achats et les ressources humaines permettant de flexibiliser les interactions entre les différents services cloisonnés d'une entreprise.

Son rôle est au cœur d'une stratégie d'adaptation au **Total Workforce Management** puisqu'il est responsable d'une part grandissante des talents externes de l'entreprise qui font partie intégrante des équipes hybrides.

PARTIE I :

COLLABORER AVEC LES FREELANCES

Chapitre I-4 :

Comment collaborer avec les freelances ?



LES BONNES PRATIQUES

L'ONBOARDING

MANAGEMENT ET COMMUNICATION

L'OFFBOARDING

LA RÉTENTION DE TALENTS

TEAMBUILDINGS ET FORMATIONS

**COMMENT LES ENTREPRISES SE
TRANSFORMENT-ELLES ?**

LES BONNES PRATIQUES

Avant de chercher à recruter un freelance, la première étape est de définir clairement le besoin de l'entreprise et le profil recherché pour aboutir à la création d'un brief le plus clair possible.

Le brief est le premier contact que le freelance va avoir avec l'entreprise cliente, il doit lui permettre de comprendre s'il est qualifié ou non pour la mission et si les conditions de celle-ci lui conviennent. Dans un contexte de guerre des talents, la création d'un brief clair est une façon de se démarquer, de donner envie au freelance de venir travailler dans l'entreprise.

Que doit contenir le brief ?

Le contexte

Il s'agit d'abord de donner le contexte de la mission, expliquer quelle est l'entreprise, quel est le projet, l'environnement dans lequel la mission va se dérouler.

L'équipe

Ensuite il faut donner la possibilité au freelance de se projeter en lui disant s'il va agir seul, s'il sera intégré à une équipe, qui seront ses interlocuteurs durant la mission, les personnes qu'il va rencontrer.

Les objectifs

Il faut être très précis sur la problématique, les attentes de l'entreprise et les compétences dont l'entreprise a besoin. Il faut aussi, en fonction des métiers, énoncer les technologies ou outils que le freelance doit maîtriser pour réaliser la mission. L'entreprise peut aussi préciser le niveau de séniorité attendu pour cette mission.

Le cadre

La mission est-elle urgente ? Quelle est la durée de la mission ? Combien de jours ou d'heures par semaine ? Le travail en **remote** est-il possible, totalement, partiellement, le freelance peut-il décider lui-même ?

Le Taux Journalier Moyen (**TJM**) n'a pas forcément à apparaître dans le brief, en revanche il faut avoir une idée du budget consacré à la mission pour la prochaine étape : le recrutement.

Une fois que le brief est défini il s'agit de trouver le bon freelance qui réalisera la mission, pour cela différents canaux existent dont nous avons parlé dans le deuxième chapitre.

Une fois qu'un ou plusieurs candidats ont été présélectionnés, il est primordial de s'assurer qu'au-delà des compétences techniques requises, le freelance sera en mesure de bien s'intégrer dans l'organisation. Plus la mission doit durer dans le temps plus les **soft skills** du freelance sont importants. Dans une logique de collaboration sur le long terme avec les freelances, il est toujours dans l'intérêt de l'entreprise de recruter des profils qui vont bien s'intégrer dans sa culture.

La sélection du freelance est réalisée directement par le chef de projet qui sera l'interlocuteur principal du freelance durant la mission. Il est le plus à même de juger des compétences techniques et des **soft skills** nécessaires au bon déroulement de la mission. Il peut être assisté par celui qui joue le rôle du **Chief Freelance Officer** dans la recherche des différents profils, mais c'est le manager qui doit avoir le dernier mot sur le recrutement et non pas un responsable des ressources humaines ou des achats.

L'ONBOARDING

Le premier accueil du freelance au sein de l'entreprise est un moment crucial, tout comme l'arrivée d'un nouvel employé, cependant la période d'**onboarding** est beaucoup plus courte, en vingt-quatre heures tout doit être terminé. C'est la raison pour laquelle des processus doivent être établis en amont pour homogénéiser et fluidifier les procédures d'**onboarding** des freelances.

L'**onboarding** commence avant même que le freelance n'arrive dans l'entreprise, les équipes au sein desquelles le il va évoluer doivent être informées de son arrivée et son rôle dans l'entreprise. Cela peut être fait très simplement avec un mail d'introduction aux personnes concernées quelques jours avant. Le but est de démystifier la venue du freelance, de délimiter son champ d'action, de simplifier les rapports entre les salariés et les freelances et de favoriser la communication pour éviter que des tensions n'apparaissent.

Le premier jour de la mission, le manager donne l'occasion au freelance de se présenter au reste de l'équipe, quelques minutes précieuses pour démarrer la journée. Ensuite le manager présente au freelance l'entreprise, les points clés de la culture, et son organisation.

Dans le cas d'une grande entreprise qui ferait appel à de nombreux freelances, il est judicieux de poser ces éléments à l'écrit et l'envoyer la veille de l'arrivée du freelance. Le manager peut ensuite rappeler les enjeux de la mission et le rôle précis que va occuper l'indépendant.

Le but de cet accueil est de répondre à toutes les questions que le freelance pourrait se poser à son arrivée et de créer un climat de confiance dans lequel l'indépendant se sentira à l'aise pour évoluer et peut-être contribuer au-delà de la mission pour laquelle il a été choisi. La communication est clé dans la relation avec les freelances, la plupart des projets qui échouent ne sont pas dus à un manque de compétence de la part du freelance mais plutôt des difficultés de compréhension entre le freelance et l'entreprise. Si le freelance se sent suffisamment à l'aise pour poser les questions, qu'il connaît son interlocuteur privilégié, la mission se passera sans accroc.

En amont, il faut également s'assurer que le freelance dispose des accès aux outils et aux informations dont il a besoin pour le bon déroulement de sa mission. Pour un graphiste il peut s'agir de la charte graphique par exemple. Il s'agit aussi de mettre en place les canaux de communication avec le freelance, l'inviter à rejoindre les chaînes Slack, les documents partagés sur la suite Google...

MANAGEMENT ET COMMUNICATION

Loin du présentéisme et du micro-management, le fonctionnement en mode projet est inhérent à la collaboration avec les freelances. Le management doit alors être fondé sur la confiance.

Le rôle du manager de l'entreprise est de fixer les objectifs à atteindre, c'est ensuite au freelance de définir la façon dont il va les atteindre. En début de mission, le freelance et le manager se mettent d'accord sur un calendrier définissant les dates butoirs de remise des différents livrables. En fonction des métiers et de la mission, c'est le freelance qui peut guider le manager dans la définition du déroulé du projet, car il est l'expert auquel l'entreprise fait appel.

Les freelances redéfinissent l'unité de lieu et l'unité de temps du travail, ils n'ont pas d'horaires fixes imposés, ils travaillent depuis chez eux, des tiers-lieux, dans l'entreprise, parfois ils alternent. Face à cette agilité du travail, le management traditionnel qui a été la norme pendant des dizaines d'années ne fonctionne plus et se heurte à la volonté de liberté des indépendants.

Les freelances sont le fer-de-lance du travail en mode projet n'obéissant qu'aux objectifs et favorisant l'agilité dans les entreprises.

Rappel sur le mode projet

Le travail en mode projet consiste à rassembler plusieurs travailleurs, qu'ils soient employés ou indépendants, de différents départements de l'entreprise pour travailler ensemble sur un même projet. Ils sont sous la direction d'un chef de projet qui coordonne les champs d'action de chacun, définit les dates de livraison des différents livrables. Les travailleurs impliqués dans le projet disposent de toute l'autonomie nécessaire afin de réaliser leurs tâches, ils peuvent définir les modalités de réalisation de leur mission et s'organiser comme ils le souhaitent pour atteindre les objectifs fixés. Cette forme d'organisation transcende les frontières entre les différents départements de l'entreprise et place la confiance au cœur de la relation entre le manager et le managé.

Le mode projet est inhérent à la condition des freelances qui travaillent à la tâche et choisissent leurs missions. La liberté recherchée se matérialise par le choix des projets dans lequel le freelance s'implique et la définition personnelle de la façon dont la mission est réalisée. L'essor du travail en *remote* a d'ailleurs été permis grâce au développement d'outils de gestion de projets adaptés à ce fonctionnement : la suite Google, Trello, Slack, Gitlab et bien d'autres.

Aujourd'hui, beaucoup d'entreprises disent fonctionner en mode projet, pourtant la réalité est bien différente des discours et rares sont celles qui maîtrisent véritablement le management par objectif. Un excellent exemple est le cas de Google que nous avons visité en Californie, ils utilisent depuis leurs débuts la méthode OKR et aujourd'hui ils sont un parfait exemple d'une entreprise qui maîtrise le management de la confiance.

La méthode OKR : O = Objective, K = Key, R = Results

Il s'agit dans un premier temps de définir la mission de l'entreprise, un objectif ambitieux. Chez Google : rendre l'information accessible au plus grand nombre. Ensuite il s'agit de définir un plan, une stratégie pour atteindre cet objectif ambitieux et pour chaque collaborateur, définir des objectifs intermédiaires. Pour chaque objectif des résultats chiffrables doivent permettre de juger de l'avancement du projet. Une fois que les objectifs intermédiaires sont atteints, de nouveaux sont définis tout en restant alignés avec la stratégie permettant d'atteindre l'objectif ambitieux fixé au départ.

La méthode OKR a l'avantage d'impliquer tous les travailleurs autour d'un objectif commun tout en leur laissant une autonomie d'action, chaque objectif est au service de la stratégie plus globale et les objectifs sont régulièrement mis à jour en fonction de la progression.

Pour que la méthode des OKR fonctionne, il faut que le chef de projet fasse entièrement confiance aux travailleurs. Il leur laisse alors l'autonomie nécessaire afin d'atteindre leurs objectifs intermédiaires.

Chez Google, le management fondé sur la confiance est poussé à son paroxysme, les employés n'ont pas l'obligation de travailler dans les bureaux, le travail en **remote** est autorisé, ils peuvent venir dans les locaux et profiter des différentes installations sportives et services mis à disposition par l'entreprise.

Tim qui nous a accueillis chez Google nous a confié que le succès d'un projet mené à distance avec la méthode OKR dépend fortement du leadership du chef de projet et de sa capacité à impliquer les équipes.

Pour le freelance, la communication dans l'entreprise doit être fluide, si l'**onboarding** a été réussi, le freelance n'aura aucun mal à communiquer sur son avancée dans la mission, sur ses problèmes et partager ses idées au reste de l'équipe. Bien que le freelance puisse être intégré dans les effectifs de permanents durant une longue période, il doit avoir un unique interlocuteur. Une personne vers qui il peut se tourner quand il a une question qui est là pour l'assister durant l'ensemble de sa mission et assurer la communication avec les différents services.

L'OFFBOARDING

L'*offboarding* ou le processus de fin de mission est déterminant pour l'entreprise, car il permet à celle-ci d'envisager une relation de long terme avec le freelance.

Dans un premier temps il faut s'assurer que les objectifs de la mission ont été bien remplis, que tous les livrables ont été rendus. Il faut en particulier s'assurer de la bonne passation d'informations pour que les équipes de permanents puissent reprendre le projet en cours de route sans qu'il n'y ait d'élément manquant. C'est aussi l'occasion d'un rapide entretien entre le freelance et son interlocuteur privilégié. C'est le moment de recueillir les *feedbacks* du freelance sur son expérience au sein de l'entreprise, sur son intégration au sein des équipes et peut-être ses suggestions d'améliorations du processus d'accueil des freelances.

Le manager peut en profiter pour donner une recommandation au freelance. En effet les travailleurs indépendants remettent en jeu leur réputation à chaque mission, si celle-ci a été un succès, une recommandation de la part du manager sera valorisée par le freelance pour ses prochaines missions.

Pour créer des liens de long terme avec le freelance, le manager peut référencer le freelance dans un *Freelance Management System (FMS)* ou un outil lui permettant de garder une trace de son passage, il rédige alors un court commentaire sur le déroulé de la mission. Si le freelance a montré de l'intérêt pour effectuer d'autres missions pour l'entreprise, d'autres chefs de projets pourront à nouveau faire appel à lui à l'avenir.

Enfin dans un **offboarding** de freelance comme dans un **offboarding** d'employé il faut s'assurer que le travailleur n'a plus accès aux données et aux outils qu'il utilisait durant sa mission.

LA RÉTENTION DE TALENTS

Freelances et entreprises entretiennent une relation ambiguë une fois la première mission terminée, car ni l'un ni l'autre ne souhaitent s'engager sur la durée pourtant les deux parties ont intérêt à rester proches l'une de l'autre dans l'éventualité d'une prochaine collaboration.

Si la mission s'est bien passée, un **offboarding** réussi prend ici tout son sens pour créer une relation de long terme entre le freelance et l'entreprise.

Il sera toujours plus intéressant pour une entreprise de faire appel aux services d'un freelance qui a déjà travaillé pour elle, car le ce dernier connaît déjà la culture d'entreprise, les processus et les attentes des managers, il sera plus efficace et la communication sera meilleure. De plus, faire appel à un freelance dont l'entreprise a déjà pu juger du travail permet de réduire les coûts liés à l'asymétrie d'information sur le marché. Avant d'avoir collaboré avec un freelance, une entreprise a du mal à juger si le **TJM** annoncé par le freelance reflète sa véritable valeur. Sur le marché des prestations intellectuelles, l'asymétrie d'information est en faveur des freelances selon la théorie d'Akerlof exposée dans son célèbre article « The Market for lemons ». Les entreprises ont donc tout intérêt à développer des relations de long terme avec les freelances, pouvoir faire appel à leurs services ponctuellement en fonction de leurs besoins. C'est la raison pour laquelle les entreprises se sont mises à constituer des **pools** de freelances.

Lors de notre étape à Toronto nous avons rendu visite à une grande institution financière de plus de 90 000 employés qui travaille très régulièrement avec des freelances, leur problématique principale n'est pas d'attirer de nouveaux talents, mais bien d'organiser leur passage dans l'entreprise pour envisager une relation de long terme. Actuellement chaque département de l'entreprise fait appel à des freelances du réseau personnel des managers concernés. Une fois la mission terminée, il n'y a pas de lien avec le freelance possible, l'indépendant n'ayant qu'un seul point de contact dans l'entreprise.

Ils sont en train de mettre au point un outil (*FMS*) pour garder une trace de chaque collaboration avec les freelances. Le but est d'organiser leur main-d'œuvre externe et permettre aux autres départements de faire appel aux freelances qui ont déjà collaboré avec d'autres services de l'entreprise. Un challenge à la fois technique, car ils ont décidé de créer leur propre outil et humain, car cela suppose d'éduquer l'ensemble des chefs de projets afin qu'ils acquièrent les réflexes nécessaires pour collaborer avec les freelances.

IDEO que nous avons rencontré à San Francisco travaille avec succès avec des freelances depuis presque 30 ans, 20 % de la main-d'œuvre de l'entreprise est constituée d'indépendants qu'ils recrutent ponctuellement en fonction de leurs besoins.

Pour retenir les talents, l'entreprise californienne a développé IDEO+, un collectif qui regroupe des freelances créatifs qui travaillent régulièrement pour IDEO, des entrepreneurs, des artistes, des anciens salariés d'IDEO. Le but d'une telle organisation est de favoriser l'entraide entre les freelances, la formation, de participer à des événements culturels et de garder le lien avec la « culture IDEO ».

C'est une excellente façon de maintenir un lien, de créer une communauté qui peut être sollicitée en fonction des besoins de l'entreprise.

Chez Right Management, la branche conseil de Manpower, les effectifs se composent de 120 consultants permanents et 120 consultants freelances. Ils ont développé une relation de long terme avec les indépendants qu'ils sollicitent en fonction des besoins de l'entreprise, certains effectuent des missions depuis plusieurs années.

Pour retenir les talents une fois qu'ils ont effectué une mission pour l'entreprise, Right Management les forme sur les différents outils utilisés, leur offre l'accès à Office 365, ils ont accès à une base d'informations et d'actualités métiers. Ils échangent régulièrement avec les freelances par téléphone pour maintenir un lien.

Ils essaient également de les connecter entre eux, de créer une communauté qui partage les bonnes pratiques, tant avec les consultants internes qu'externes.

Une solution qui est applicable pour une petite structure, beaucoup moins pour une grande entreprise.

La création d'un **pool de talents** est complexe, car elle nécessite de disposer de suffisamment de freelances afin de répondre aux besoins de l'entreprise, mais s'ils sont trop nombreux, il est plus difficile de leur proposer des missions régulièrement et le risque de désengagement est plus élevé. Animer et entretenir une communauté apparaît comme un véritable défi qui n'est pas à la portée de chacun. Une solution pourrait être de confier cette responsabilité aux plateformes pour lesquelles il s'agit du cœur de métier, elles seraient en mesure de gérer en marque blanche les **pools de talents** de certaines grandes entreprises.

Pour une adaptation en douceur à la collaboration avec les freelances, une solution peut être de faire appel aux compétences de travailleurs que l'entreprise connaît déjà, les alumni par exemple. Ils connaissent déjà la culture d'entreprise et généralement ont des compétences que l'entreprise recherche puisqu'ils ont progressé chez d'autres employeurs ou en tant qu'indépendant depuis leur départ. C'est le pari qu'a fait Offcience en créant la communauté d'alumni, les « Offy ».

L'entreprise maintient de solides liens avec les anciens salariés qui, pour certains, sont employés dans d'autres organisations ou se sont lancés en freelances. Une partie d'entre eux sont des experts auxquels Offcience fait appel en premier lieu lorsqu'ils ont besoin d'un indépendant pour un projet dont ils ne disposent pas des compétences nécessaires en interne.

En ce sens, collaborer avec des freelances que l'entreprise connaît déjà pourrait être une solution pour habituer les chefs de projets à collaborer avec des indépendants avant de faire appel à des profils que l'entreprise ne connaît pas encore.

Pour résumer, les bonnes pratiques pour envisager une relation de long terme avec le freelance :

- Créer une expérience homogène et réussie lors de la première mission du freelance.
- Lors de l'**offboarding** : recommander le freelance et garder le contact, soit par l'intermédiaire d'un **FMS**, soit pour une plus petite structure au sein d'un réseau qui permet d'avoir des interactions régulières.
- Proposer aux freelances qui ont effectué des missions pour l'entreprise d'accéder à une communauté au sein de laquelle le freelance peut se former, échanger sur les bonnes pratiques de son métier, rencontrer d'autres professionnels.

TEAMBUILDINGS ET FORMATIONS

Le freelance doit-il participer aux teambuildings et formations ? Les réponses que nous avons eues à ce sujet ont été très contrastées, tant de la part des freelances que de la part des entreprises. D'un côté certains estiment que les freelances ne sont là que pour effectuer une tâche précise, qu'ils n'ont pas à s'approprier la culture de l'entreprise au-delà du nécessaire permettant le succès de la mission et qu'ils n'ont rien à faire aux différents teambuildings de l'entreprise.

De l'autre côté, certains se rendent compte que les freelances représentent une main-d'œuvre rare à laquelle les entreprises font appel lorsqu'elles n'ont pas les compétences en interne et qu'ils représentent une part de plus en plus importante des effectifs des entreprises qu'ils souhaitent maintenir près d'eux.

L'intégration du freelance dans l'entreprise devient une stratégie de rétention.

Partant de ce constat, ils intègrent les freelances autant que possible, notamment sur les missions qui durent plusieurs mois, déjeuners d'équipe, conférences et parfois certaines formations dans l'optique de créer un lien avec ces talents.

En revanche pour les teambuildings et formations qui prennent plus de temps qui sont parfois sur une demi-journée, les freelances ne sont pas invités. Pour Lisa Taylor, fondatrice de Challenge Factory à Toronto, il y a une forme d'ambiguïté à ce que l'entreprise paye le freelance pour qu'il se forme ou qu'il crée des liens avec ses collègues, pour elle le freelance devrait être invité et participer s'il le souhaite, mais hors de son temps de mission.

Chez Deezer, Guillaume, le responsable des freelances nous a confié qu'il était déjà arrivé à plusieurs reprises qu'un freelance puisse participer à des week-ends entiers de teambuildings. Dans ce cas-là ce n'est pas Deezer qui a payé la journée au freelance mais l'entreprise de recrutement qui avait trouvé le freelance pour la start-up. De plus ils invitent l'ensemble des freelances aux différents événements tech organisés par l'entreprise, libre à eux d'y participer ou non.

COMMENT LES ENTREPRISES SE TRANSFORMENT-ELLES ?

Une fois que les entreprises se sont rendu compte de l'importance de savoir recruter, intégrer et développer une relation de long terme avec les freelances, la transformation est une étape clé. Elle intervient souvent sous l'impulsion d'une personne qui prend le sujet à cœur et décide de porter la responsabilité de ces transformations.

Chez IDEO par exemple c'est une évolution logique de l'organisation, à force de recruter de plus en plus de freelances, un des responsables des ressources humaines s'est spécialisé dans le recrutement de freelances et ne fait plus que cela. Mais cela va de pair avec la nature de l'organisation, totalement fondée sur le mode projet qui requiert l'intervention régulière de freelances.

Chez Deezer dont nous parlions précédemment, Guillaume a décidé de lui-même de créer son poste de Tech Community Ambassador et petit à petit est devenu l'interlocuteur privilégié des freelances, il coordonne leurs échanges avec les autres départements de l'entreprise.

Un cas concret de transformation :

À Toronto, dans le géant financier que nous avons visité, la transformation est menée par une personne issue du département des ressources humaines et s'étale sur plusieurs années. Le premier enjeu est de pouvoir travailler sur le long terme avec les freelances, de garder une trace des collaborations, de pouvoir connecter les indépendants qui travaillent avec les différents départements de l'entreprise avec les autres départements.

Une fois que les talents ont été attirés, il s'agit de pouvoir les retenir. Il y a également un enjeu financier dans la création d'un tel outil de plateforme, la volonté de pouvoir s'affranchir des plateformes et agences de staffing pour recruter des freelances. À long terme la banque vise la constitution d'un **pool** de freelances. Ensuite, l'enjeu de cette transformation est de créer une expérience freelance unique et uniforme pour l'ensemble de l'entreprise afin que chaque freelance qui effectue une mission pour la banque soit traité de la même manière, et ce à travers des processus clairs et établis qui sont appliqués par tous.

Quels sont les outils de transformation utilisés ?

La communication

Cela a déjà commencé à être mis en place, ils organisent des événements, conférences sur le **future of work**, le freelancing, la guerre des talents à destination des managers, ils écrivent également des articles qui sont partagés en interne qui définissent la stratégie du groupe à propos de la main-d'œuvre hybride.

Le recrutement de change leader

Ils vont très prochainement recruter des change leaders qui seront chargés dans un premier temps de designer les processus d'**onboarding**, d'**offboarding**, de recrutement et de communication, et ensuite de former sur le terrain les différents managers d'équipes dans tous les départements pour que chacun soit opérationnel sur le recrutement et le management des indépendants.

Dans cette transformation, la responsable du programme identifie deux enjeux principaux : le premier est technique, ils doivent concevoir un outil qui répond précisément à leur besoin, un ***Freelance Management System***. Le second enjeu est humain, il s'agit de modifier la culture de l'entreprise pour que la collaboration avec les indépendants devienne un réflexe pour les chefs de projets et une norme pour l'entreprise.

Voici quelques questions à se poser pour savoir si un projet peut être réalisé par des freelances et guider la réflexion sur le choix des travailleurs :

- Quels sont les problèmes que j'essaye de régler ?
- Quelle est ma compréhension du problème ?
- À qui va bénéficier le travail une fois réalisé (quel département, quel client) ?
- De quelle expertise ai-je besoin ?
- Pour quelle durée ai-je besoin de cette expertise ?
- Ai-je suffisamment de personnes disposant de cette expertise au sein de mes équipes pour disposer d'un avantage compétitif ?
- Ces personnes sont-elles disponibles ou déjà trop occupées ?
- Ce problème peut-il être résolu en mode projet ?
- Ce problème nécessite-t-il une excellente connaissance de la culture d'entreprise ?

En répondant à ces questions les entreprises peuvent clairement définir leur besoin ce qui constitue la première étape avant de collaborer avec des freelances.

Si nous mettons en avant le besoin de différenciation des traitements entre freelances et employés c'est que les entreprises traditionnelles ne conviennent pour le moment pas au fonctionnement des freelances. En revanche nous pouvons imaginer qu'à l'avenir les employés bénéficieront également d'une flexibilité accrue au sein de l'entreprise avec l'essor du travail en **remote**, le travail en mode projet, le management fondé sur la confiance et l'atteinte d'objectifs. En ce sens, les différences de fonctionnement entre employés et freelances seront minimales et peut être que moins de salariés à la recherche de liberté sauteront le pas pour devenir freelance puisqu'ils pourront en bénéficier directement dans l'entreprise.

“

[...] les employés bénéficieront également d'une flexibilité accrue au sein de l'entreprise avec l'essor du travail en **remote**

”

PARTIE I :

COLLABORER AVEC LES FREELANCES

Chapitre I-5 :

Repenser l'attractivité des entreprises à l'ère des freelances



**COMMENT SE RENDRE ATTRACTIF AU
YEUX DES FREELANCES ?**

DONNER LA PAROLE AUX FREELANCES

FAUT-IL ALORS REPENSER LA MARQUE EMPLOYEUR ?

De plus en plus de secteurs clés comme la tech traversent une pénurie de talents et cette situation semble s'installer dans la durée tant il est difficile de prévoir quels sont les métiers de demain.

Aujourd'hui la guerre des talents est renforcée, car ce ne sont plus uniquement les grands groupes qui attirent les meilleurs travailleurs. Un grand nombre de start-ups sont entrées sur le marché et leur agilité leur permet de proposer un cadre de travail qui plaît aux talents.

Ainsi la rémunération n'est plus le seul levier pour attirer les meilleurs profils dans son entreprise, une multitude d'autres facteurs entrent en jeu, parmi eux la capacité à encourager le développement personnel et professionnel des travailleurs et le cadre de travail de plus en plus souple. Ainsi dans la Silicon Valley où la guerre des talents fait rage, non seulement les meilleurs profils sont extrêmement bien rémunérés, mais ils disposent de « *benefits* » considérables, d'un cadre de travail flexible leur permettant de travailler quand ils le souhaitent où ils le souhaitent. Ils doivent simplement respecter les objectifs préalablement définis dans un fonctionnement en mode projet.

Le vivier de talents est devenu mondial, les entreprises ne recherchent plus le profil le plus approprié parmi des candidatures locales, mais le profil parfait à l'échelle mondiale en ne se fixant plus de limite géographique.

Dans cette perspective, gagner la guerre des talents signifie trouver le bon profil pour le bon projet au bon moment pour son entreprise. Pour ce faire, les organisations dépensent d'importantes sommes dans la marque employeur pour se distinguer. Selon une étude menée par Harris Survey, demandée par Glassdoor, les entreprises dépensent en moyenne 129 000 dollars par an en marque employeur. Un montant considérable qui n'a pourtant pas pour cible le marché des freelances.

Or, conscients de leur potentiel sur le marché, de plus en plus de talents font le choix de l'indépendance. Pour les attirer il est parfois nécessaire de repenser la marque employeur pour les freelances. L'enjeu est de taille, car les meilleurs profils sont extrêmement demandés, ils peuvent ainsi choisir entre plusieurs entreprises pour effectuer des missions. Pour une mission effectuée, les meilleurs freelances rencontrés en refusent une dizaine et la rémunération n'est pas la seule variable qui entre en compte dans leur sélection.

COMMENT SE RENDRE ATTRACTIF AUX YEUX DES FREELANCES ?

Comme pour la marque employeur à destination des salariés, il ne s'agit pas de dire, mais bien de faire.

Un excellent exemple de marque employeur se trouve par exemple chez Buffer, l'entreprise de gestion des réseaux sociaux. Une de ses valeurs phares est la transparence et ils l'appliquent en publiant sur leur site web les salaires de tous les employés de l'entreprise, ils ont même mis en place un simulateur sur lequel les candidats peuvent calculer leur salaire potentiel en fonction de leur métier, leur niveau de séniorité et leur lieu de vie. Ici, la transparence n'est pas simplement une valeur éditée dans les campagnes de marque employeur, mais une valeur fondatrice qui transparaît dans le fonctionnement de l'entreprise.

Pour attirer les freelances, la première étape est de comprendre que ce ne sont pas des travailleurs précaires qui subissent leur statut, mais qu'ils ont fait le choix de leur indépendance.

Comprendre ce paramètre permet déjà aux entreprises d'avoir un coup d'avance, car nombreuses sont celles qui ne les considèrent pas comme ce qu'ils sont et n'adoptent pas le comportement adéquat. Pourtant lorsqu'une entreprise fait appel à un freelance c'est qu'elle ne dispose pas de l'expertise parmi ses salariés. Ils représentent donc un atout précieux de l'entreprise et doivent être traités a minima aussi bien que les employés.

Beaucoup d'entreprises annoncent une série de valeurs, mettent en avant des campagnes de communication qui ne reflètent pas la réalité. Or, à l'heure de la transparence avec des entreprises comme Glassdoor où les employés peuvent anonymement relater leur expérience dans l'entreprise, les organisations n'ont d'autre choix que de prendre de véritables engagements en faveur des travailleurs.

Ainsi il s'agit d'abord de mettre en place les processus d'accueil des freelances, adapter les structures actuelles pour penser l'expérience des indépendants dans l'entreprise. Il s'agit d'adopter une vision de long terme dans la collaboration avec ces talents et éduquer les chefs de projets pour qu'ils puissent adapter leur management à l'arrivée des freelances. Ensuite, une fois que l'entreprise a pu mettre en place ces transformations, elle est en mesure de communiquer sur leur efficacité.

“

à l'heure de la transparence [...] les organisations n'ont d'autre choix que de prendre de véritables engagements en faveur des travailleurs.

”

Mieux encore, plus l'adaptation aux freelances est effective, plus les coûts de la marque employeur baissent, car les freelances sont les premiers à mettre en avant l'excellente expérience qu'ils vivent chez leurs clients. Quand l'on sait l'importance du réseau chez les freelances, c'est un atout dont il ne faut pas se passer.

Ensuite il s'agit d'annoncer ce dont l'entreprise est fière, d'expliquer quelle est la place du freelance dans l'entreprise, de mettre en avant des profils, des parcours. Il est important de montrer que l'entreprise a saisi l'enjeu de collaboration avec des indépendants et s'est adaptée avec succès à leur nombre croissant dans l'organisation. Cela peut se faire à travers des témoignages, tant de freelances que de professionnels du service des RH qui relatent les changements. L'entreprise peut aussi expliquer de façon transparente les raisons pour lesquelles elle a choisi de faire appel à des freelances, ce que ça lui a apporté et les avantages retirés.

Une façon d'attirer les freelances est de montrer que l'entreprise a compris leur fonctionnement en mettant par exemple en avant le travail en **remote** qui est plébiscité par une majorité de freelances. Montrer que les managers de l'entreprise ont compris le fonctionnement en mode projet qui s'adapte parfaitement à la culture du résultat inhérente à la collaboration avec les freelances. Enfin l'agilité, la rapidité d'exécution et la bonne communication sont des arguments à mettre en avant auprès des freelances à condition qu'ils soient une réalité dans l'entreprise. Ce sont tous ces éléments qui mis bouts à bouts dans la communication vont rassurer les freelances sur la capacité de l'entreprise cliente à collaborer efficacement, à payer à temps et à fournir une expérience de mission agréable.

DONNER LA PAROLE AUX FREELANCES

Déjà sur des sites comme Glassdoor, les freelances sont en mesure de noter les entreprises, mais d'autres canaux permettent aux freelances de se faire une idée de l'expérience qui leur est réservée dans les entreprises. Les freelances qui s'organisent en réseau échangent énormément sur des groupes de pairs sur Facebook ou sur des canaux Slack de leurs problèmes du quotidien. Le retard de paiements est d'ailleurs un des sujets qui revient le plus fréquemment.

Mieux encore, d'autres sites mettent en avant les entreprises dans lesquelles les freelances se sont sentis le mieux. Ainsi en France, Nathalie Scott a lancé le site Meilleur Payeur pour recenser les entreprises qui payent leurs freelances en temps et en heure, preuve, s'il en est, qu'elles sont suffisamment peu à le faire pour qu'elles soient mises en avant. Le site n'a que deux ans, mais l'initiative est remarquable, car elle permet aux freelances de faire entendre leur voix.

D'une plus grande envergure, la start-up californienne KALO, rencontrée à San Francisco, a créé KALO BEST en 2018, un classement des entreprises au sein desquelles l'expérience des freelances a été la meilleure. Pour créer ce classement, KALO ne s'est pas concentrée sur le seul critère du délai de paiement, mais en a retenu quatre :

Les délais de paiement

L'entreprise a-t-elle payé le freelance dans les délais impartis ? Le processus était-il clairement défini, transparent et simple ?

La communication

L'entreprise a-t-elle communiqué régulièrement et clairement avec le freelance ? Les attentes, les objectifs et les deadlines étaient-ils correctement exprimés ?

L'intégration

Le freelance a-t-il senti que son travail était valorisé au sein des équipes ?

La pertinence

Le freelance a-t-il eu l'impression que son travail était utilisé à bon escient ?

Au vu du succès de ce premier classement tant du côté des entreprises que des freelances la startup compte le réitérer chaque année.

Quelle valeur pouvons-nous accorder à ce classement ? Il est loin d'être parfait, car toutes les entreprises ne sont pas référencées et dans les cas des très grandes entreprises, l'expérience du freelance n'est pas toujours la même s'il n'y a pas de processus globaux créés et l'accueil peut être différent d'un service à l'autre.

Cependant il a le mérite de donner la voix aux freelances pour exprimer leur ressenti sur les collaborations passées et c'est une première. Alors que les freelances sont régulièrement notés sur les plateformes par les entreprises à la suite de leurs prestations, il apparaît assez juste que ces **feedbacks** publics ne soient pas à sens unique.

Du côté des entreprises, celles qui ont fait des efforts pour intégrer au mieux les freelances dans leur organisation sont récompensées et mises en avant auprès des futurs talents. Dorénavant ils pourront prendre en compte la réputation de l'entreprise auprès des freelances pour faire leur choix s'ils sont sollicités pour des missions.

FAUT-IL ALORS REPENSER LA MARQUE EMPLOYEUR ?

Aujourd'hui les freelances ne représentent pas une part suffisante dans les entreprises pour que celles-ci aient à lancer des campagnes de communication qui leur soient dédiées. En revanche dans leur stratégie d'acquisition de talents il convient d'être transparent sur leur compréhension des enjeux liés aux travailleurs indépendants et montrer que l'organisation a su adapter les processus pour les intégrer efficacement dans les structures.

Les entreprises visitées n'ont pas mis en place de communication différenciée pour attirer les freelances et ce n'est pas nécessaire de le faire : les freelances sont attirés par les projets, par les missions et par la rémunération que leur offrent les entreprises. Beaucoup d'entre elles seront capables de répondre à leurs attentes sur ces trois points. En revanche peu seront en mesure de leur offrir une expérience agréable. Dès lors concevoir un accueil des freelances adapté à leur fonctionnement est une différenciation majeure. Il s'agit là de la véritable clé pour attirer les talents.

PARTIE I :

COLLABORER AVEC LES FREELANCES

Chapitre I-6 : Les plateformes collaboratives



COMMENT LES PLATEFORMES FONCTIONNENT-ELLES ?

L'INTÉRÊT DES FREELANCES À PASSER PAR LES PLATEFORMES

L'INTÉRÊT DES ENTREPRISES À PASSER PAR LES PLATEFORMES

LE SYSTÈME DE NOTATION SUR LES PLATEFORMES

QUEL AVENIR POUR LES PLATEFORMES ?

COMMENT LES PLATEFORMES FONCTIONNENT-ELLES ?

Les plateformes de mise en relation entre freelances et entreprises sont de plus en plus nombreuses. À l'heure actuelle, il en existe déjà plusieurs centaines ; généralistes ou spécialisées, certaines très locales d'autres internationales, elles couvrent de très nombreux secteurs, même celui de la santé que nous avons découvert à New York avec Nomad Health. Le business model de ces plateformes est simple, elles mettent en relation freelances et entreprises et prélèvent une commission lors de la transaction, soit sur le freelance, soit sur l'entreprise, parfois sur les deux. Plus rarement elles proposent un abonnement mensuel pour accéder à la mise en relation. Cette commission est comprise entre 0 et 30 %. Généralement elle se situe autour de 10-15 % du montant de la transaction. Les offres varient selon les plateformes. Sur internet, les plateformes jouent un rôle prépondérant dans la rédaction des contenus adressés aux freelances. Pourtant elles n'enregistrent qu'une petite partie des transactions entre freelances et entreprises. Selon l'étude de Malt-Ouishare, seules 15 % des transactions entre freelances et entreprises passeraient par une plateforme. Des résultats confirmés par les rencontres que nous avons faites, tant les freelances que les entreprises nous ont confié faire en premier lieu appel à leur réseau personnel avant de se tourner vers une plateforme.

Les plateformes jouent un rôle bien plus important que la simple mise en relation entre freelances et entreprises. Elles sont créatrices de communautés, d'écosystèmes, jouent un rôle d'éducation et de tiers de confiance tant financier que juridique.

Distinguons deux fonctionnements :

L'entreprise sélectionne les freelances

L'entreprise poste une mission, des freelances candidatent pour accéder à la mission, l'entreprise sélectionne les profils les plus adaptés. L'avantage de ce fonctionnement est qu'il laisse sa chance à tous les freelances inscrits qui peuvent postuler aux missions. Ce modèle peut facilement s'adapter à une échelle plus vaste. Il suffit d'augmenter le nombre de missions disponibles sur la plateforme. L'inconvénient principal est que les prix sont tirés vers le bas du côté des freelances et les candidatures sont moins qualitatives du côté des entreprises. Exemples : Upwork, Malt.

La plateforme sélectionne le freelance

L'entreprise émet un besoin et la plateforme trouve elle-même les talents qui ont le meilleur profil pour cette mission dans son vivier. L'avantage pour une entreprise est qu'elle travaille alors avec les meilleurs et qu'elle n'a pas à effectuer la sélection elle-même. Du côté des freelances, ils n'ont pas à faire de veille et à postuler, la plateforme les contacte directement pour leur proposer une mission adaptée. L'inconvénient est que cela ne fonctionne pas à grande échelle, car il n'est pas possible de reproduire cette mise en relation humaine sur des millions de freelances, cela ne fonctionne que pour les meilleurs et cela suppose une excellente sélection des profils en amont. Exemples : Toptal, Gigster, Comet, Creatives At Work. À l'avenir, grâce à l'intelligence artificielle et une grande quantité de données collectées sur les freelances, des algorithmes de mises en relation seront capables de sélectionner les meilleurs profils en fonction des compétences techniques, des **soft skills** et des feedbacks des missions précédentes.

Parfois les plateformes utilisent les deux modèles avec d'un côté une plateforme où les entreprises sélectionnent les freelances et en même temps pour certains clients grands comptes, la plateforme sélectionne elle-même les freelances en fonction des besoins de l'entreprise. D'autres modèles émergeront certainement dans les prochaines années !

L'INTÉRÊT DES FREELANCES À PASSER PAR LES PLATEFORMES

Pour un freelance, l'intérêt premier de passer par une plateforme est de pouvoir rapidement avoir accès à un grand nombre de missions. Alors que la prospection, la constitution d'un réseau et de sa marque personnelle peut prendre du temps, les freelances peuvent trouver des missions en quelques jours. Au fil de nos rencontres, nous avons dressé une typologie efficace pour situer le degré d'activité des freelances. Le recours aux plateformes y est largement corrélé :

Freelance *full-time*

Il s'agit des freelances qui vivent de leur activité d'indépendant depuis plusieurs années. Ils savent clairement quel est leur positionnement sur le marché, ils se sont constitué un réseau et ils sont devenus des références dans leur domaine. Ils ont généralement un site internet dédié à leur activité, ils sont présents sur les réseaux sociaux et n'ont pas besoin de prospecter pour trouver des clients, leur réputation leur en amenant régulièrement. Ces freelances n'utilisent presque pas les plateformes, pour ne pas dire jamais ! Ils n'ont pas d'intérêt à le faire, car ils ont suffisamment de clients qui viennent de leur réseau personnel.

Les Moonlighters

Il s'agit de freelances qui exercent en indépendant à côté d'une autre activité. Ils ne sont pas freelances à temps plein et consacrent seulement quelques heures par semaine à cette activité. Ce sont ceux qui ont le plus besoin des plateformes. Comme ils n'ont que quelques heures à consacrer à leur activité de freelance, ils veulent pouvoir se concentrer sur leur cœur de métier et ne pas passer du temps à rechercher des clients, d'autant qu'ils ne communiquent pas toujours sur les réseaux sociaux sur cette activité. Nous pourrions être amenés à penser que ces freelances ont fait ce choix pour avoir un complément de revenu. Cependant, d'autres motivations existent : ils peuvent être des étudiants qui souhaitent monter en compétence en parallèle de leurs études ou encore des professionnels très qualifiés ayant l'envie de diversifier leur activité ou développer leur potentiel sur d'autres métiers. C'est le cas des experts du réseau Gigster dont les deux tiers travaillent pour les grandes entreprises tech de la baie de San Francisco en tant que salarié et consacrent entre 10 et 20 heures par semaine à des projets en freelances à travers la plateforme.

Les gig workers ou newcomers

Ce sont des freelances peu expérimentés qui débutent juste, ils aimeraient être freelances à plein temps, ils ont quitté leur travail ou cumulent plusieurs activités, généralement précaires, ils sont dans la ***gig economy***. Ils représentent la plus grande partie des freelances inscrits sur les plateformes les plus généralistes, ils n'ont pas fait de missions ou simplement une seule et sont prêts à accepter la première venue.

L'enjeu majeur des plateformes est de faire travailler une plus grande partie des freelances inscrits sur la plateforme, en faisant monter en compétence les débutants et en leur trouvant des missions. Aujourd'hui, les plateformes ont des taux d'occupation compris entre 5 et 20 %. Autrement dit, seule une infime partie des inscrits accumule plusieurs missions tandis que la majorité des freelances est dans l'attente, dans l'espoir d'avoir un jour une mission.

Un chiffre significatif : Chez Upwork, la plus large plateforme du monde avec plus de 12 millions de freelances inscrits, seuls 500 000 d'entre eux gagnent plus que 50 000 \$ par an soit moins de 5 % des inscrits. La grande majorité des freelances inscrits n'a effectué aucune mission, une ou deux au maximum pour certains.

Le défi de la révolution du freelancing est donc d'intégrer ces travailleurs inscrits sur les plateformes, mais qui ne parviennent pas à réaliser de missions, soit parce qu'ils ne sont pas assez bons techniquement soit parce qu'ils ne maîtrisent pas encore la relation avec le client et les dont doivent disposer les freelances.

Les freelances ont d'autres intérêts à passer par une plateforme que la simple mission, ce qui justifie la commission qu'ils laissent à chaque transaction.

Un des principaux enjeux des freelances est d'être payé à l'heure par leurs clients. Tous pointent du doigt les retards de paiement, les nombreuses relances qu'ils sont obligés de faire, particulièrement avec les grands groupes. Les plateformes en ont bien saisi l'importance et se positionnent comme un tiers qui garantit au freelance le paiement une fois la mission terminée. L'entreprise verse alors le montant de la prestation à la plateforme pour démarrer la mission, la plateforme bloque cet argent jusqu'à la fin de la mission, moment où le freelance est payé.

Même si la plateforme n'est payée qu'à 30 ou 45 jours par le client, elle garantit le paiement de la prestation au freelance une fois la mission terminée.

Au-delà de l'aspect financier, les plateformes se sont attachées à créer une communauté vers laquelle le freelance peut se tourner. Une des premières difficultés à laquelle sont confrontés les indépendants est la solitude. Dès lors certaines plateformes ont su apporter une réponse à ce besoin en créant une communauté de freelances. Des personnes sont spécialisées dans la création et l'animation de communauté, ils peuvent porter le titre de **Community Ambassador**, **Community Builder** et leur travail consiste principalement à créer de l'interaction entre les membres et développer les services dont ils ont besoin.

La communauté peut prendre plusieurs formes :

Des espaces d'échanges...

... entre freelances pour parler des problèmes du quotidien, se recommander des lectures, demander conseil sur une mission ou encore trouver un partenaire pour réaliser des missions en duo. Ces espaces peuvent prendre la forme d'un groupe Facebook très actif comme chez Crème de la Crème à leurs débuts ou d'un Slack avec différents canaux chez Toptal.



Une des premières difficultés à laquelle sont confrontés les indépendants est la solitude



Des événements

Meet-up locaux, formations ou encore sessions de coworking, les communautés virtuelles peuvent devenir réelles le temps d'un événement. Les plateformes en profitent pour nouer de solides liens avec leurs utilisateurs et recueillir leurs retours d'utilisateurs pour s'améliorer. Gigster et Toptal nous ont dit miser énormément sur ces événements pour engager les freelances du réseau. Chez Toptal par exemple ils ont l'habitude de se rendre à des conférences entre membres du réseau. Chez Gigster, la personne dédiée au développement des communautés se rend dans plusieurs pays chaque année pour aller à la rencontre des membres et organiser des événements.

Un espace de formation

Que ce soit à travers des articles de blog à destination de la communauté, des formations en physiques ou des formations virtuelles, les plateformes offrent à leurs membres la possibilité de monter en compétence. Toptal offre par exemple des formations qui peuvent parfois même être diplômantes aux membres les plus engagés du réseau. Ils organisent également des sessions de coaching pour la prise de parole en public via Zoom avec les membres de la communauté qui le souhaitent.

La construction d'un écosystème

Certaines plateformes vont encore plus loin en créant un écosystème de partenaires autour de la plateforme dont le freelance peut bénéficier. Elles tentent de lui apporter un maximum de services dont il peut avoir besoin au quotidien : une mutuelle et un compte bancaire adaptés, des réductions dans des espaces de coworking ou encore dans différents logiciels.

Pangara, une plateforme rencontrée au Vietnam réfléchit même à proposer des produits de sécurité sociale pour les freelances de la communauté afin de les protéger comme s'ils étaient salariés.

Dès lors, un freelance a intérêt à utiliser les plateformes lorsqu'il démarre son activité, cela lui permet d'accéder à de nombreuses missions le temps de se constituer un réseau et également de monter en compétences grâce à la communauté et les événements organisés.

L'INTÉRÊT DES ENTREPRISES À PASSER PAR LES PLATEFORMES

L'intérêt de passer par une plateforme en tant qu'entreprise est d'avoir rapidement accès à un réseau de talents, soit la plateforme s'occupe de les trouver pour le client soit elle les sélectionne parmi les profils qui postulent à l'offre de mission.

La théorie des coûts de transaction a été développée par Williamson à la suite des travaux de Ronald Coase dans son article « La nature de la firme » (1937).

Il explique qu'un marché de concurrence pure et parfaite n'existant pas, à chaque transaction il y a un coût lié au temps de prospection, de négociation puis de vérification. Ce coût de transaction est renforcé dans les grandes entreprises par la bureaucratie.

Les plateformes collaboratives permettent de réduire ce coût de transaction, elles proposent aux entreprises les profils d'experts correspondant à leurs besoins très rapidement.

Toutes les plateformes que nous avons visitées mettent en avant leur réactivité par rapport au recrutement classique, généralement une mission commence en moins de 48 heures après le dépôt du brief.

Le temps de prospection est diminué puisque le service des RH n'a plus à rechercher le talent dont l'entreprise a besoin, ils sont directement sélectionnés par la plateforme ou postulent directement à l'offre en fonction du fonctionnement de la plateforme.

Le temps de négociation est également réduit puisque la contractualisation passe par la plateforme qui prend en charge tous les aspects légaux en s'assurant que le cadre de la mission est respecté afin que cela ne puisse pas être requalifié en salariat et que les informations légales du travailleur soient à jour.

Enfin, la plateforme peut jouer un rôle de médiatrice en cas de conflit avec le freelance et le **feedback** public laissé au freelance une fois la mission terminée l'encourage à atteindre les objectifs de son client. Dans le cas de Gigster, un employé de la plateforme assure la complète supervision de la mission, les entreprises s'assurent d'obtenir des livrables totalement conformes à leurs attentes. C'est ce qui permet à cette startup de 4 ans de décrocher des contrats de long terme avec des grandes entreprises comme Total et Google.

Une des nouvelles difficultés qui émerge avec la multiplicité des plateformes réside dans la sélection de celles-ci. Les recruteurs, qu'ils soient chefs de projets ou acheteurs de prestation intellectuels ont parfois du mal à identifier celle sur laquelle se rendre tant elles sont nombreuses pourtant elles tentent toutes de se différencier en se spécialisant. Du côté des freelances, c'est la même chose : il s'agit d'identifier les plateformes qui se rapprochent le plus de leurs domaines d'activité en tenant compte des spécificités de chacune.

Pour éviter de telles confusions, peut-être qu'à l'avenir nous pourrions imaginer une « plateforme des plateformes », c'est-à-dire une place de marché sur laquelle les profils de chaque plateforme sont référencés et les entreprises pourraient diffuser leurs besoins à l'ensemble des freelances qui seraient « labellisés » par plateforme.

Il existe un autre intérêt pour une entreprise à passer par une plateforme de freelances : l'éducation ! Pour la plupart des entreprises, la collaboration avec des freelances qualifiés est nouvelle, elles ne savent pas vraiment comment les appréhender et se tournent alors vers les plateformes pour leur apporter des réponses.

À force de répéter les mêmes conseils, Toptal a lancé un blog destiné aux entreprises pour apporter du contenu comme : comment recruter, manager, onboarder des freelances et sur les perspectives du *future of work*. Pour certains clients historiques, ils vont même jusqu'à envoyer des freelances et des *account managers* dans l'entreprise pour éduquer les chefs de projets sur l'intégration des freelances au sein de leur structure.

Chez Upwork, l'éducation des entreprises est un des principaux challenges des *account managers*, et notamment pour les entreprises les plus grandes qui sont plus réticentes au changement que les plus petites qui savent faire preuve d'agilité. Ils conçoivent alors des documents qui seront distribués en interne pour former les chefs de projets.

“

peut-être qu'à l'avenir nous pourrions imaginer une « plateforme des plateformes »

”

Pour les grandes entreprises, Upwork a même développé une offre spécialisée : **Upwork for enterprise**

Upwork s'occupe d'opérationnaliser tout le processus de management des freelances. Pour leurs grands comptes, ils vont s'occuper de 3 aspects :

Organiser le sourcing et l'onboarding

Une équipe de talent **sourcer** appelée « Talent services » chez Upwork va rechercher les profils en fonction des besoins que le client a communiqué via un brief. Upwork va soumettre la mission à certains de ses freelances de confiance présents dans les « Talent clouds » de la plateforme. Cela permet de démarrer des projets en 48 h seulement. Les freelances sont même onboardés par Upwork pour l'entreprise. Par exemple un freelance en marketing va recevoir une plaquette de branding / charte graphique, un freelance en développement va recevoir tous les outils et les accès aux ressources de code utilisées par l'entreprise de la part d'Upwork.

Conformité légale

Upwork va s'assurer que tout est en ordre juridiquement du côté des freelances et va s'assurer que la mission se déroule dans un cadre légal, que cela ne puisse pas être requalifié en salariat. Cela nécessite d'expliquer les règles aux entreprises.

Paiement

Upwork va se positionner en intermédiaire pour le paiement : les freelances sont payés à J+7 une fois que la mission est terminée automatiquement et peu importe le nombre de freelances et le nombre de missions différentes, Upwork va envoyer une facture unique à la fin du mois à l'entreprise cliente.

LE SYSTÈME DE NOTATION SUR LES PLATEFORMES

Sur les plateformes, une fois la mission terminée l'entreprise peut laisser un commentaire public ainsi qu'une note au freelance, permettant aux autres entreprises d'avoir une recommandation sur les freelances avec lesquels elles travaillent. Une façon de fonctionner qui est à double tranchant et incite les freelances à donner le meilleur d'eux-mêmes pour bénéficier d'une recommandation positive, si tel est le cas il est ensuite beaucoup plus facile de décrocher des missions, car le freelance sera identifié comme l'expert dans son domaine. Le côté pervers de cette notation se révèle lorsque l'entreprise utilise ce public comme levier de négociation pour demander au freelance plus que ce qui avait été préalablement défini.

Nous avons fait la distinction en introduction entre la ***gig economy*** et la ***talent economy***, toutes deux disposent de plateformes dont le rôle est bien différent :

Dans la ***gig economy***

La plateforme est le business model de l'entreprise, elle est la source de la valeur ajoutée du service, sans elle les interactions n'auraient pas lieu.

Dans la ***talent economy***

Au contraire la plateforme n'est qu'un outil, la valeur ajoutée est créée par les freelances et la qualité du service dépend du réseau d'experts disponibles pour réaliser les missions, pas de la plateforme qui n'est qu'un facilitateur de prestation.

QUEL AVENIR POUR LES PLATEFORMES ?

Dans nos discussions avec les entreprises, la plupart souhaitent s'affranchir des plateformes pour ne pas dépendre d'un tiers et se passer de la commission laissée au freelance. À force de travailler avec des freelances les plus petites entreprises tentent de se constituer un réseau de freelances et les plus grandes créent même leurs propres plateformes. C'est notamment le cas de certains cabinets de conseil.

Pourtant, les freelances ne sont pas friands de ce fonctionnement, car ils auraient à s'inscrire sur l'ensemble des plateformes d'entreprises et effectuer de la veille afin de maximiser leurs jours de travail, car seuls 20 % des freelances inscrits sont sollicités chaque mois.

En même temps les grandes entreprises ne peuvent pas totalement se passer des plateformes et n'ont pas intérêt à rompre les relations avec celles-ci, car elles n'ont pas la même capacité à attirer les freelances qui voient dans les plateformes d'entreprises un potentiel de missions plus faible que dans les plateformes généralistes, qui elles, ont bien plus d'offres.

La forme la plus intéressante de plateforme que nous avons rencontrée est un mélange entre une plateforme collaborative sur laquelle les entreprises peuvent venir recruter de nouveaux talents et un outil **FMS** pour organiser les talents externes. C'est Expert360, une société australienne qui a développé ce concept novateur.

Après 3 années de mise en relation entre freelances et entreprises, ils se sont rendu compte que leurs grandes entreprises clientes avaient surtout besoin d'organiser la main-d'œuvre externe dont elles disposaient déjà, ils ont alors développé leur offre de **Freelance Management System** et aujourd'hui leur positionnement s'articule autour de 4 piliers :

Find

Trouver le bon freelance, soit dans le réseau de talents de la plateforme, soit au sein du **pool** de freelances que l'entreprise a enregistré sur le **FMS**, ils ont plusieurs critères de recherches pour aider les entreprises à trouver le talent dont elles ont besoin.

Engage

La contractualisation et toutes les informations nécessaires se trouvent sur la plateforme.

Manage

Les chefs de projets peuvent suivre l'ensemble de la main d'œuvre, leur disponibilité, l'avancée des missions et des plannings.

Pay

Les freelances sont automatiquement payés à la fin de la mission et le traitement des factures est automatisé.

À l'avenir les plateformes devraient de plus en plus adopter ce fonctionnement de gestion de **pools de talents**, aussi appelés « talent cloud », c'est ce dont les grandes entreprises ont besoin et les plateformes sont les mieux placées pour animer une communauté et engager les talents puisqu'il s'agit de leur cœur de métier.

Ainsi une grande entreprise qui ne souhaite pas internaliser sa gestion de talents externes via un **FMS** ou un outil similaire pourrait faire appel aux services d'une plateforme, qui en marque blanche serait responsable de la gestion des talents de l'entreprise. Pour chaque projet l'entreprise peut alors faire appel aux talents de ce vivier-là et s'ils ne trouvent pas le profil adéquat ils pourraient alors le chercher parmi les profils référencés dans le vivier de la plateforme, hors du talent cloud.

Un des enjeux majeurs des prochaines années pour les freelances est de récupérer la propriété des données réputationnelles sur chaque plateforme pour en assurer la portabilité. Aujourd'hui cela n'est pas possible et contribue à la dépendance à un acteur unique puisque la réputation du freelance n'est disponible que sur une des plateformes. Si les différentes recommandations, notes et **feedbacks** étaient transposables facilement sur une plateforme tierce, les freelances gagneraient en liberté.

PARTIE I :

COLLABORER AVEC LES FREELANCES

Chapitre I-7 :

Les erreurs à éviter avec les freelances



**ERREURS À ÉVITER LORSQUE L'ON
COLLABORE AVEC DES FREELANCES**

Si nous avons voulu explorer les meilleures pratiques de collaborations entre freelances et entreprises, nous avons également rencontré de bien mauvaises pratiques au cours de nos discussions. Nous avons échangé avec les différentes parties sur ces erreurs, sur les points de vigilance lorsqu'une entreprise collabore avec des freelances.

ERREURS À ÉVITER LORSQUE L'ON COLLABORE AVEC DES FREELANCES

Quand une collaboration se passe mal, c'est rarement dû à un manque de compétences de la part du freelance mais trop souvent à un problème de communication entre le freelance et l'entreprise. La responsabilité peut venir des deux parties.

Une mauvaise définition du besoin

Très souvent la mission commence mal, car le cadre de la mission n'a pas été correctement défini, il arrive que l'entreprise croie avoir identifié un besoin et pourtant elle se rend compte au fur et à mesure de l'avancée de la mission que le travail du freelance ne correspond pas à ses attentes. Or le freelance fait exactement ce pour quoi il a été contacté, le problème vient d'une erreur d'identification du besoin. L'entreprise doit prendre soin d'émettre un brief qui soit très clair pour que le freelance puisse se projeter dans la mission et rendre un livrable conforme aux attentes. Pour autant, c'est également au freelance d'accompagner l'entreprise dans la définition de son besoin, il est là pour la conseiller et apporter une solution.

Nous avons par exemple rencontré une freelance en community management, souvent contactée pour effectuer une mission de gestion opérationnelle des réseaux sociaux, elle s'est plusieurs fois rendu compte qu'il n'y avait pas de stratégie de contenu préalablement définie et que son travail de community management n'aurait pas d'effet s'il n'y avait pas une feuille de route clairement définie auparavant. Elle conseille alors aux clients de démarrer par une mission de définition de la stratégie de contenu puis leur propose d'effectuer la partie plus opérationnelle du community management.

Ainsi, il est essentiel que le freelance ait une posture d'expert, qu'il ne se contente pas d'effectuer sa mission, mais de comprendre les enjeux de celles-ci pour l'entreprise afin de l'accompagner dans la définition de son besoin.

Une mauvaise définition de la feuille de route

La feuille de route permet de définir le cadre de réalisation du projet, elle doit faire apparaître clairement les conditions de réalisation de la mission, les différentes deadlines, les moyens de communication. Elle résulte de la phase essentielle de négociation entre le freelance et l'entreprise. C'est grâce à cette feuille de route que les deux parties peuvent se mettre d'accord sur le lieu de réalisation de la mission, les outils utilisés pour échanger, les moments auxquels ont lieu les différentes communications et le rendu des livrables.

Cette feuille de route doit être extrêmement claire afin que freelances et entreprises comprennent bien la nature de leur collaboration et qu'elle serve de référence en cas de désaccord.

Si cette feuille de route n'a pas été définie ou ses éléments n'ont été l'objet que d'échanges oraux, des tensions peuvent très vite se créer, le freelance ne souhaitant pas utiliser la messagerie de l'entreprise, lui préférant la sienne. Ou bien l'entreprise ne voulant pas que le freelance travaille en **remote** par exemple.

Manager le freelance comme un employé

Un des écueils qui nous a été le plus partagé est certainement le management des freelances par des chefs de projets qui ne sont habitués qu'à travailler avec des employés.

Ayant l'habitude de définir le lieu et les temps de travail ainsi que la façon dont celui-ci est réalisé, certaines entreprises en viennent à manager les freelances comme des employés, oubliant que les travailleurs indépendants ne sont pas leurs subordonnés, mais qu'ils ne sont liés que par un contrat commercial, laissant au freelance toute la liberté d'exécution de sa mission.

Une fois les objectifs définis, il appartient au freelance de les atteindre de la manière dont il le souhaite et le micro-management n'a pas sa place dans la collaboration. Si de tels abus n'entraînent presque jamais la requalification du contrat en salariat, les conséquences peuvent être aussi néfastes et ruiner les relations entre les deux parties, mettant en péril la mission.

L'entreprise doit bien avoir en tête que le freelance est un prestataire externe qui apporte une solution à l'entreprise, il ne doit pas être managé.

Paieement en retard

Cela peut paraître absurde, mais nombreuses sont les entreprises qui ne respectent pas les délais de paiement définis dans le contrat ou qui font subir aux indépendants des paiements différés de plusieurs dizaines de jours. Alors que les freelances représentent un nombre de plus en plus important de la main-d'œuvre des entreprises pour des postes de plus en plus stratégiques, il est difficilement concevable que cette situation puisse perdurer. Il est temps que les entreprises se rendent compte qu'elles ne se permettraient jamais de traiter leurs employés de la sorte et qu'il n'y a pas plus de raison de le faire avec des freelances.

Payer un freelance en retard met en péril de potentielles futures collaborations et ternit l'image de l'entreprise auprès du réseau du freelance qui s'empressera de communiquer sa frustration. Le paiement est une des dernières interactions entre les deux parties, s'il est conflictuel et que le freelance doit faire des relances, il en gardera un mauvais souvenir, peu importe à quel point la mission a été une réussite.

Un mauvais recrutement

Tout comme lorsqu'une entreprise recrute un salarié, il ne faut pas s'assurer uniquement des compétences techniques du freelance mais également de ses **soft skills** et vérifier qu'il saura s'intégrer dans les équipes le temps de la mission.

Malheureusement dans les grands groupes ce sont généralement les achats qui recrutent les freelances selon les besoins en compétences techniques.

Or ce devrait être au chef de projet qui va travailler au quotidien avec le freelance de juger de sa personnalité pour savoir s'il sera capable de bien s'entendre avec le reste de l'équipe et s'il saura travailler efficacement dans l'environnement de travail en comprenant les valeurs de l'entreprise. C'est d'autant plus important pour des métiers où le freelance représente l'entreprise aux yeux de l'extérieur comme cela est de plus en plus le cas pour des consultants par exemple.

Le freelance n'est pas une simple compétence, tous les développeurs Java seniors ne se valent pas, il s'agit de recruter une personne et non une compétence. C'est la raison pour laquelle les plateformes de mise en relation intègrent de plus en plus les **soft skills** au-delà des compétences techniques et prennent en compte les **feedbacks** des missions précédentes.

Anticiper des problèmes internes

L'arrivée d'un freelance au sein d'une entreprise peut être mal perçue par les travailleurs permanents si elle n'est pas anticipée, et des tensions internes peuvent apparaître.

Un freelance qui vient rejoindre une équipe de salariés le temps de quelques mois peut être mal vu par les salariés de l'entreprise qui ne comprennent alors pas pourquoi leur chef de projet a fait appel à un prestataire extérieur, souvent pour des missions stratégiques, qui ne connaît pas la culture d'entreprise.

Au détour d'une discussion ils peuvent découvrir que le freelance gagne 600 € ou 800 € par jour, parfois plus. Or n'étant pas au courant du fonctionnement du freelance justifiant de tels taux journaliers, un sentiment de jalousie peut naître.

Pour éviter que l'arrivée de freelances dans l'entreprise ne crée des tensions avec les employés, une excellente communication s'impose en amont.

C'est le rôle du chef de projet qui a recruté les freelances d'expliquer aux personnes qui vont interagir avec ces derniers le temps de la mission, les raisons qui l'ont poussé à choisir un profil externe et la valeur qu'ils vont pouvoir apporter à l'entreprise. Dans le même temps, ils peuvent en profiter pour expliquer le fonctionnement du freelance et les différences avec un salarié. L'accueil de l'indépendant n'en sera que meilleur et cela permet d'éviter que des erreurs de compréhensions soient faites et ne se transforment rapidement en tensions internes.

Ce sont des écueils qui sont faciles à éviter et pourtant ils ont d'importantes répercussions sur l'expérience du freelance dans l'entreprise.

PARTIE I :

COLLABORER AVEC LES FREELANCES

Chapitre I-8 :

Les risques juridiques en France

-

peurs et précautions



**LE POINT SUR LES DIFFÉRENTS
STATUTS DE FREELANCES EN FRANCE**

**LES PRINCIPES DE BASES DE LA
COLLABORATION AVEC UN FREELANCE**

**CONCRÈTEMENT : COMMENT SE
COMPORTER AVEC UN FREELANCE ?**

LE POINT SUR LES DIFFÉRENTS STATUTS DE FREELANCES EN FRANCE

Micro-Entrepreneur

Anciennement appelé Auto-Entrepreneur, ce statut est le plus simple pour « tester » son activité, le chiffre d'affaires est plafonné à 70 k pour les activités de prestation de services par an, il ne permet pas de déduire ses charges.

À l'origine, ce statut d'Autoentrepreneur a été fondé par le ministre Hervé Novelli en 2008. Toutes les corporations en redoutaient l'existence, craignaient pour leurs intérêts, et avaient peur de la concurrence déloyale potentielle et Hervé Novelli il a su rester sur la ligne directrice, ne pas faire de concession. Il s'agit d'une profonde simplification, un grand bond en avant dans le système administratif.

Mais c'est aussi un statut qui est considéré comme précaire, car les plafonds sont bas et il est majoritairement utilisé par les travailleurs de la *gig economy*, certaines dérives existent avec les sociétés comme Uber qui ont fondé leur modèle sur l'exploitation de ces travailleurs. Mais ce n'était pas ce qui était visé. Le problème c'est que les réformes et les solutions trouvées à ces dérives comme la requalification en salariat ne sont pas alignées avec la vision de départ lors de la création du statut.

EIRL

Il est assez simple à créer, car il ne dépend pas du droit des sociétés.

SASU / EURL

Ces statuts correspondent à une activité plus développée, mais plus complexe à gérer administrativement.

Portage salarial

À mi-chemin entre freelance et salarié, le portage salarial offre la sécurité du salariat tout en conservant la liberté du freelancing. Une bonne solution notamment pour ceux qui veulent se concentrer sur leur métier, délaissé la partie administrative et conserver une certaine sécurité.

Coopérative

Également à mi-chemin entre le freelance et le salarié, la coopérative offre la liberté de trouver soi-même ses propres missions et la sécurité de la protection sociale d'un salarié. Le degré de communautarisme dépend de chaque coopérative, certaines ayant de visées plus idéologiques que d'autres qui fonctionnent presque comme des entreprises.

L'évolution logique est souvent de démarrer par le statut d'autoentrepreneur pour tester son activité puis au fur et à mesure que celle-ci se développe, le freelance peut créer une EIRL ou une société unipersonnelle.

LES PRINCIPES DE BASE DE LA COLLABORATION AVEC UN FREELANCE

Le contrat qui lie le freelance à son client est un contrat commercial qui ne comporte aucun lien de subordination. Le freelance dispose de la liberté de réalisation de la mission, celle-ci étant encadrée par le contrat.

L'indépendance du freelance lui permet de négocier son contrat de mission, le client ne peut alors pas imposer au freelance d'horaires particuliers, de lieu de travail précis ou de directives concernant la réalisation de la mission, ces aspects sont décidés par le freelance, ils peuvent faire suite à une négociation entre les deux parties.

Pour qu'un contrat de mission soit requalifié en contrat de travail, il faut qu'un lien de subordination existe entre le freelance et le client. Les juges ne fondent pas leur décision sur des critères précis, mais différents indices comme des directives imposées dans le cadre d'une mission qui seraient similaires à un contrat d'employé, l'utilisation de matériel comme un ordinateur, une adresse email ou des cartes de visite.

Cette demande de requalification en salariat doit être faite par le freelance, or ceux-ci n'ont pas d'intérêt à le faire puisque l'immense majorité d'entre eux ont fait le choix de leur statut d'indépendant et ne souhaitent pour rien au monde redevenir salariés.

Le délit de marchandage et le prêt de main-d'œuvre illicite sont des notions qui concernent principalement les **SSII**. Pour rappel il s'agit du moment où le salarié d'un prestataire de service passe sous l'autorité de l'entreprise cliente au sein de laquelle il effectue la mission, et qu'il en subit les conséquences. Pour s'en prévaloir, il suffit de contracter directement avec le freelance ou via une plateforme, car ils ne sont pas concernés par ces deux délits. De plus les plateformes de freelances s'assurent que les travailleurs inscrits sont en règle, contribuant à la minimisation des risques.

Le principe de dépendance

Une des autres peurs des entreprises dans la collaboration avec les freelances est le « principe de dépendance ». Pourtant il n'a pas lieu de retenir les entreprises à faire appel aux freelances puisque ce qui est puni est l'abus de dépendance et non la dépendance elle-même.

Un freelance peut donc n'avoir qu'un seul client représentant 100 % de son chiffre d'affaire, s'il n'y a aucun abus lié à cette dépendance le client ne risque alors rien.

Cinq critères sont simultanément pris en compte pour que la dépendance économique puisse être prononcée :

- La part du client dans le chiffre d'affaires
- la notoriété du client
- l'importance de la part de marchés du client
- l'existence ou non de solutions alternatives
- les facteurs ayant conduit à cette situation de dépendance (choix « stratégique » ou « subi » de la partie qui est en situation de dépendance).

CONCRÈTEMENT : COMMENT SE COMPORTER AVEC UN FREELANCE ?

L'absence de règles précises concernant le risque de requalification en salariat ne doit pas entraver l'intégration du freelance au sein de l'entreprise et le bon déroulé de la mission. Voici néanmoins quelques précautions à prendre :

- S'assurer que le freelance dispose de sa propre entité juridique en lui demandant ses documents légaux ou en passant par une plateforme qui en assure la vérification.
- S'assurer que pour chaque mission le freelance fournisse un devis et une facture.
- Dans la mesure du possible, laisser le freelance utiliser sa propre adresse mail, l'entreprise peut mettre à sa disposition une adresse email en son nom s'il en exprime le besoin, mais en aucun cas il ne faut la lui imposer.
- Laisser au freelance la possibilité de choisir son lieu de travail et ne pas lui imposer de venir travailler dans les locaux de l'entreprise.
- Laisser au freelance la possibilité de choisir ses horaires de travail et ne pas lui imposer de temps de travail. L'entreprise peut en revanche définir avec lui des moments où il se rend disponible pour travailler sur la mission si cette définition résulte d'une négociation. Nous avons par exemple rencontré des freelances qui avaient choisi de consacrer quatre heures tous les lundis matins à la réalisation d'une mission pour une entreprise, le chef de projet savait qu'il pouvait échanger avec le freelance à ce moment-là toutes les semaines le temps de la mission.

Si les règles qui entourent la collaboration avec les freelances sont encore floues et que l'actualité nous rappelle de temps en temps que le risque de requalification en salariat est réel, les précautions prises par les entreprises sont démesurées. En voulant se prévaloir de risques qui sont extrêmement limités, les grandes entreprises en particulier n'exploitent pas le potentiel des freelances autant qu'elles le pourraient en privilégiant les **SSI** et en limitant l'intégration des freelances et leur expérience dans l'entreprise par la même occasion.

En faisant preuve d'une meilleure compréhension de la réalité des freelances et de leur choix du statut, elles auraient tout à gagner à tirer profit de ces travailleurs indépendants.



L'espace de coworking Bespoke, à San Francisco

PARTIE II :

COMPRENDRE LES FREELANCES

Chapitre II-1 : D'où vient le freelancing ?



HISTOIRE DU FREELANCING

QUELLES SONT LES MOTIVATIONS DU FREELANCE ?

QUELLE ÉVOLUTION ?

Le terme de freelance veut tout et rien dire à la fois, pour certains il représente l'ensemble des indépendants, pour d'autres seulement une petite partie. Certains se revendiquent fièrement freelances tandis que d'autres préfèrent éviter de se présenter en tant que tel, mettant en avant la connotation négative du mot. Avant que l'histoire ne laisse à chacun le soin d'interpréter le terme de freelance, il n'avait qu'une signification qui renvoie les indépendants à leurs origines.

HISTOIRE DU FREELANCING

À l'origine, freelance s'écrivait en deux mots, free lance, il désignait les mercenaires qui louaient leurs services de combat, la lance, aux seigneurs les plus offrants. Le terme s'est ensuite étendu à l'ensemble des indépendants et l'on trouve aujourd'hui plus de développeurs, de designers et de consultants que de soldats.

Si l'on reprend l'histoire du travail depuis le départ, l'écrasante majorité des travailleurs étaient freelances. Les paysans, ouvriers, artisans étaient des journaliers qui vendaient leur force de travail. S'il n'était pas nommé ainsi, le freelancing a pourtant été la norme dans toute l'histoire du travail, c'est le salariat qui est une nouveauté. Il est devenu le modèle de référence après la révolution industrielle et notamment grâce au fordisme. Le constructeur automobile voulait réduire les taux de turnover après s'être rendu compte que les coûts de transactions étaient plus élevés que des mesures en faveur d'une fidélisation des ouvriers. Pendant environ deux siècles, le salariat est resté la norme et aujourd'hui malgré les critiques il reste le cadre de nos économies.

Mais alors qu'il était à son apogée il y a une trentaine d'années quand 90 % de la population active française était salariée, aujourd'hui il a perdu de sa superbe ne parvenant plus à offrir les mêmes avantages aux salariés qu'auparavant. Avec la mondialisation, la financiarisation et le déclin des syndicats, l'entreprise en tant qu'objet n'est plus en mesure d'offrir la confiance qu'elle inspirait auparavant. Ce désamour pour l'entreprise s'est accompagné d'un besoin de sens de la part des travailleurs auquel le freelancing vient répondre. Cette quête de sens n'est pas réservée à la plus jeune génération, au contraire elle s'étend à toutes les tranches d'âges. Si la nouvelle génération de travailleurs est certainement la plus adaptable à un nouvel environnement, il n'est pas d'âge pour décider de se lancer en tant que freelance.

Le salariat ne parvenant plus à offrir la sécurité d'antan, de plus en plus en plus de travailleurs se sont affranchis et ont trouvé une meilleure situation grâce à un statut d'indépendant dans lequel ils se réalisent. Cela a été rendu possible par l'émergence du numérique qui a donné naissance à de nouveaux métiers nécessitant des compétences de plus en plus techniques dont à l'obsolescence rapide. Dans le même temps, le travail à distance est apparu et de nombreux outils ont permis de travailler depuis n'importe où, diminuant l'importance de l'entreprise en tant que lieu de travail.

En parallèle à cette tendance du côté des travailleurs, les entreprises ont eu besoin de plus de flexibilité dans la gestion de leur main-d'œuvre afin de mieux s'adapter à une conjoncture fluctuante. Elles ont également misé sur ces indépendants pour favoriser l'innovation et être à la pointe des avancées techniques, car ils sont bien souvent les experts les plus qualifiés du marché et n'ont plus d'intérêt à exercer en tant que travailleurs permanents.

Depuis les années 2000, nous assistons à un véritable retour en force des freelances au niveau mondial. Rien qu'en France, l'augmentation de la proportion des indépendants sur les dix dernières années est de 145 % et en Europe la progression est de 31 % sur la même période. Pour certains pays d'Europe, la part des freelances dans la population active atteint des proportions impressionnantes comme aux Pays-Bas où ils sont 25 %. Aux États-Unis les indépendants représentent 35 % de la population active et la tendance est toujours à la hausse, cela représente 56,7 millions de personnes qui ont eu au moins une expérience en tant qu'indépendant dans l'année passée.

Dans les pays en développement, le freelancing est également en forte croissance, c'est une solution facile pour les travailleurs qui veulent répondre à la multitude d'opportunités qui s'offrent à eux, difficile d'obtenir des chiffres précis quand certaines activités sont informelles au Vietnam. Il n'est pas rare de cumuler un emploi salarié et une activité de freelance. C'est le cas de la moitié des développeurs de Pangara, une plateforme qui met en relation les projets de clients européens et les développeurs vietnamiens. La moitié des talents du *pool* exercent une activité à plein temps à côté de leur activité de freelances.

QUELLES SONT LES MOTIVATIONS DU FREELANCE ?

La grande majorité des freelances rencontrés ont choisi leur statut d'indépendant, soit dès le début de leur carrière soit après avoir démarré dans le salariat. Pour les autres le passage d'une activité de salarié à une activité de freelance a été subi au départ.

Pourtant au bout de quelques années, aucun d'entre eux ne souhaite revenir au salariat et tous s'imaginent rester freelances le reste de leur vie professionnelle.

Nos discussions confirment les derniers chiffres sur le sujet. D'après la dernière étude de Malt, +90 % des freelances le sont par choix et le chiffre grimpe même à 96 % pour les freelances de la tech, la catégorie au sein de laquelle la pénurie de talents est la plus élevée.

Un chiffre plus évocateur encore nous a été donné par Stéphane Kasriel le CEO d'Upwork. Chaque année ils mènent une enquête auprès des freelances inscrits sur la plateforme leur demandant pour quelle somme d'argent les freelances accepteraient de travailler en tant que salarié. L'année dernière 51 % d'entre eux ont répondu qu'aucune somme d'argent ne les ferait renoncer à leur indépendance.

Si tous s'accordent sur leur volonté d'être indépendant, les raisons évoquées peuvent être variées et le concept de liberté souvent mis en avant prend des significations différentes en fonction de chacun.

Pour Mickael, développeur web en freelance, le passage au freelancing lui a permis de s'affranchir de son lieu de travail imposé quand il était salarié. Au fil des années le travail en **remote** est devenu très important pour lui et son entreprise refusait qu'il travaille ailleurs que dans les locaux. Il a pris la décision de partir et a pu voyager, en France et en Europe pour le moment. Le freelancing lui permet de ne plus avoir de lieu de travail fixe, il se déplace au gré de ses envies et son métier est particulièrement taillé pour ce fonctionnement, rien ne l'oblige à être chez ses clients pour réaliser ses missions.

Pour Xavier, directeur artistique, le freelancing lui donne surtout la liberté de pouvoir choisir ses horaires et organiser sa vie comme il l'entend.

Un changement radical qu'il qualifie de « bénédiction » tant il savoure son emploi du temps qu'il adapte lui-même en fonction de chaque projet. Il fixe avec le client les différentes échéances et organise ensuite son temps de travail. Il travaille la moitié du temps chez le client et l'autre moitié depuis chez lui ou des espaces de coworking. Il nous confie aimer le fait de pouvoir cuisiner ses plats le midi et profiter des heures creuses pour se déplacer évitant ainsi des heures de transport chaque mois. Xavier a énormément gagné en qualité de vie. La flamme qu'il avait au début de son activité et perdue au fil des années en tant que salarié a été retrouvée et décuplée lors du passage en freelance.

Dans certains cas de figure, le passage du salariat au freelancing signifie la redécouverte de son métier, la possibilité de se réaliser à nouveau dans son activité professionnelle. Gordon, freelance en marketing digital à Chicago a été salarié d'agence au début de sa carrière, pour six projets qui lui étaient assignés, il en aimait deux, il n'avait pas énormément d'affinité avec deux autres et il détestait travailler pour les deux derniers. Son passage en freelance lui a redonné le goût d'exercer son métier en lui offrant la possibilité de ne choisir que des clients pour lesquels il prend du plaisir dans la réalisation de sa mission.

Nous avons aussi rencontré Jeff, freelance en policy consulting pour des grandes entreprises technologiques comme Microsoft. Il est indépendant depuis une dizaine d'années et apprécie par-dessus tout le fait de pouvoir se concentrer uniquement sur son cœur de métier sans avoir à consacrer du temps à la politique interne et au management en entreprise. Il aime que son temps de travail soit uniquement consacré à la création de valeur.

Enfin, quand ce ne sont pas les envies de liberté qui guident les travailleurs freelances, ce peut être l'appât du gain, comme les premiers indépendants, certains deviennent freelances pour gagner plus. Ryan, développeur mobile à New York était salarié quand il a commencé à travailler en freelance à côté de son activité principale et s'est rapidement rendu compte qu'il gagnerait mieux sa vie en tant qu'indépendant en étant libre de fixer ses tarifs lui-même et d'avoir plus de clients. Les premières années ont été difficiles et pleines de désillusions, mais avec l'expérience il a fini par effectivement gagner bien plus et s'épanouit aujourd'hui depuis plus de douze ans en tant qu'indépendant.

Sans être passé par le salariat, Thomas, lui, était en alternance lors de ses études en stratégie de contenu, il s'est rendu compte qu'il gagnait en quelques heures seulement en freelance autant qu'en un mois de travail en tant qu'alternant et n'a pas hésité une seule seconde une fois son diplôme en poche pour lancer son activité de freelance à plein temps.

Quand il est une activité secondaire, le freelancing peut se révéler être un excellent moyen de se challenger et monter en compétences. C'est le pari qu'a fait Shine en autorisant ses salariés à travailler un jour par mois en freelance. Ils peuvent ainsi satisfaire leur curiosité en travaillant sur des projets d'autres entreprises, découvrent alors de nouvelles pratiques qu'ils peuvent peut-être implémenter au sein de Shine. Nicolas, le cofondateur de la start-up nous confie également que le freelancing est un excellent moyen de former ses salariés, car sous contrat et avec une rémunération à la clé, chacun aura tout intérêt à monter en compétences.

QUELLE ÉVOLUTION ?

Malgré les tendances à la hausse, nous sommes encore loin d'une société composée uniquement de freelances, un fonctionnement qui ne convient pas à chacun.

Le travail en général évolue, le **remote** est de mieux en mieux accepté aux États-Unis et sera certainement la norme dans quelques années en Europe également. Si nous ne pouvons deviner ce qu'il se passera dans les prochaines années, nous pouvons aisément imaginer que le travail salarié va se flexibiliser pour laisser plus de liberté aux employés. Cela passera par une augmentation de la mobilité interne au sein de grands groupes, un management fondé moins sur le présentisme appartenant à un autre temps que sur la confiance. Dans cette perspective, les travailleurs auront peut-être moins de raison de quitter le salariat pour le freelancing en ayant la possibilité de se réaliser dans leur activité salariale.

La frontière entre le salariat et le freelancing deviendra à poreuse à mesure que le travail deviendra flexible, le mode projet et le **remote** seront la norme, ainsi le passage de l'un à l'autre ne sera plus un changement profond pour ceux qui sauteront le pas.

Nous assisterons certainement à une hybridation du travail où de plus en plus de travailleurs cumuleront plusieurs activités et auront la possibilité de passer plusieurs fois de l'une à l'autre au cours de leur carrière.

Il est essentiel pour les entreprises de comprendre que les freelances ont, pour la grande majorité d'entre eux, choisi leur indépendance. En s'intéressant à leurs motivations et leur fonctionnement, elles seront en mesure de les intégrer plus efficacement dans leurs structures.

PARTIE II : COMPRENDRE LES FREELANCES

Chapitre II-2 : Le freelance est un entrepreneur



LE FREELANCE EST UNE ENTREPRISE
À LUI TOUT SEUL

DES COMPÉTENCES ENTREPRENEURIALES
NÉCESSAIRES

SIMPLIFIER LE QUOTIDIEN DES INDÉPENDANTS

La finalité des activités des freelances et des entrepreneurs est bien différente, mais ils partagent des traits communs, c'est pourquoi ils sont souvent confondus. Une définition assez claire nous est donnée par Seth Godin. L'entrepreneur crée de la valeur quand il dort, il essaye de créer des projets plus grands que lui, son travail est d'inventer le travail d'autres personnes. Au contraire, les freelances ne gagnent de l'argent que lorsqu'ils travaillent et ne cherchent pas à développer un projet en employant d'autres personnes. Pourtant, si la logique de développement n'est pas la même, les freelances doivent se doter de nombreuses compétences entrepreneuriales pour réussir dans leur carrière.

LE FREELANCE EST UNE ENTREPRISE À LUI TOUT SEUL

Pour parvenir à développer son activité, le freelance ne doit pas seulement être bon dans l'aspect technique de son métier, il doit être un excellent chef de projet pour jongler entre les différents clients actuels, entretenir son réseau, parfois effectuer un suivi des missions passées et constamment être ouvert à de nouvelles propositions de missions pour l'avenir. Le freelance est une entreprise à lui tout seul. Certains freelances nous ont confié se réserver une journée entière chaque semaine dédiée uniquement à la gestion administrative de leur activité et à la recherche de futures missions, le reste du temps ils se concentrent sur leur cœur de métier. D'autres préfèrent y passer une heure chaque jour. L'essentiel est de trouver son rythme et de s'y tenir.

Le développement commercial

À moins de déléguer à un agent la recherche de nouveau contrat, le freelance doit constamment être à l'écoute de nouvelles opportunités s'il n'est pas obligé de les rechercher lui-même.

Il doit passer du temps à préparer les futures missions et pour cela plusieurs méthodes existent : se rendre à des événements, prospecter sur LinkedIn, faire de la veille sur des plateformes, entretenir son réseau. Peu importe les méthodes choisies, la prospection est une tâche quotidienne, qui doit être effectuée en parallèle des missions en cours.

La gestion administrative

En plus d'être une tâche fastidieuse pour de nombreux travailleurs indépendants, elle représente une charge mentale importante.

Le freelance est seul gestionnaire de son activité, il passe du temps à préparer des devis, envoyer des factures, effectuer ses déclarations de revenus et tenir sa comptabilité. Il doit avoir une vision de long terme pour assurer la pérennité de son activité et réduire l'incertitude inhérente à sa condition de travailleur indépendant.

Quelques bons réflexes souvent appliqués par les freelances expérimentés : utiliser un outil de suivi de sa prospection, ses clients en cours et ses clients passés, connaître ses besoins, ses dépenses et ses chiffres passés pour estimer sa capacité à générer des revenus avec les potentiels clients. Beaucoup de freelances ont senti leur activité décoller à partir du moment où ils ont cessé de simplement penser à la mission suivante et ont développé une vision à long terme en adoptant des réflexes de gestion d'entreprise.

La communication

La réputation du freelance est essentielle, comme chaque entreprise il a une image de marque à tenir qui peut lui permettre de se démarquer, c'est le **personal branding**. Il s'agit de la réputation du freelance sur internet, et ce que l'on dit de lui lorsqu'il n'est pas là.

Il peut orienter cette image de marque en étant actif sur les réseaux sociaux, en créant un site web qui explique clairement son activité et rend disponible son portfolio.

Le portfolio est bien souvent préféré au CV pour les freelances, il contient les réalisations passées et permet aux clients de se faire une idée du travail du freelance.

Tous les métiers ne requièrent pas le même investissement en communication en revanche tous sont concernés par le **personal branding** et l'image qu'ils renvoient auprès de potentiels clients.

La formation

Que ce soit des temps de formation en groupes, seul avec un coach, avec un cours en ligne, avec un mentor ou tout simplement de la veille en ligne sur les évolutions du métier, le freelance est sans cesse en train de se former. La formation lui permet de suivre les besoins du marché de savoir y répondre. La formation fait partie d'une stratégie de développement d'activité à long terme, elle est essentielle. C'est une des raisons qui pousse les entreprises à recruter des freelances plutôt que des permanents pour certaines compétences de niches, les freelances sont sans cesse en compétition et ressentent plus directement le besoin de se former que les salariés qui, eux, ont une moindre pression à la formation en entreprise.

Le réseau

Le réseau est crucial pour le freelance, il permet d'éviter la solitude, de trouver des missions, de progresser. Or un réseau doit être entretenu correctement, le freelance peut se rendre à des événements, organiser des rendez-vous, prendre des nouvelles d'une ancienne connaissance, c'est un moment qui peut souvent être considéré comme ne faisant pas partie du cadre du travail pourtant ce sont des moments essentiels qui contribuent au développement de l'activité du freelance.

Au-delà de toutes ces tâches, il reste au freelance sa tâche la plus importante, celle pour laquelle ses clients acceptent de le payer : la création de valeur. En fin de compte, le freelance ne passe peut-être que deux tiers de son temps de travail à véritablement produire, c'est un fait qu'il doit avoir en tête au moment de facturer et de s'organiser, car ces moments qui sont pourtant essentiels au bon développement de son activité ne sont pas directement rémunérateurs.



Le réseau est crucial pour le freelance, il permet d'éviter la solitude, de trouver des missions, de progresser.



DES COMPÉTENCES ENTREPRENEURIALES NÉCESSAIRES

Au fil de nos rencontres, nous nous sommes aperçus que les meilleurs freelances rencontrés partagent des habitudes, des bonnes pratiques qui sont garantes de leur succès.

Au-delà des compétences techniques nécessaires à la bonne réalisation d'un projet, ce sont les **soft skills** qui deviennent essentiels pour couvrir tous les aspects de l'activité évoqués plus haut. Le premier à maîtriser est l'excellente gestion du temps pour être capable de hiérarchiser les différentes tâches opérationnelles du quotidien tout en réservant des créneaux pour des tâches nécessaires à long terme. Le temps est une notion clé pour le freelance car c'est ce qu'il vend, pour ne pas se laisser dépasser il doit en avoir la meilleure maîtrise possible. Sans horaires fixes, parfois sans bureau fixe avec des tâches si variées et sans collègues, il arrive parfois pour les freelances qui débutent de se laisser dépasser par les événements. L'une des clés est de travailler dans un bon environnement, d'adopter des routines et d'automatiser certaines tâches pour garder un certain cadre.

Le second **soft skills** essentiel est l'adaptabilité, la flexibilité face au changement. Il est rare qu'un freelance maîtrise 100 % de sa mission au moment où il la débute, il doit se former, faire des recherches, car les missions ne sont jamais les mêmes, les attentes, délais, techniques peuvent être différents, il est toujours face à une succession de nouveaux environnements auxquels il doit s'adapter. Prendre en charge tous les aspects de son activité en plus de son cœur de métier peut être décourageant pour nombre de freelances, heureusement plusieurs solutions existent pour faciliter le quotidien des indépendants.

SIMPLIFIER LE QUOTIDIEN DES INDÉPENDANTS

De nombreux services dédiés aux freelances ont vu le jour, tous mettant en avant que l'indépendant ne devrait pas avoir à se concentrer sur d'autres aspects que son cœur de métier.

Ainsi des centaines de plateformes proposent aux freelances des missions leur simplifiant la prospection, sur certaines, le freelance n'a plus besoin de faire de la veille et postuler lui-même, il rentre ses informations lors de son inscription et reçoit directement dans sa boîte mail ou sur Slack des missions qui lui correspondent et qu'il n'a plus qu'à accepter ou refuser.

Inyo vient de lancer son assistant pour automatiser certaines tâches quotidiennes des freelances : envoyer une relance de paiement, rassembler des contenus, effectuer le suivi de la gestion de projet...

Différentes entreprises d'assurances, de mutuelles et de banques ont élaboré des services totalement dédiés aux freelances. Shine par exemple se présente comme le copilote des indépendants, ils accompagnent les freelances dans l'ouverture de leur statut, ils envoient des rappels quand le moment est venu de déclarer ses revenus, permettent d'envoyer des factures, d'effectuer le suivi de son activité et proposent un compte bancaire pensé pour les indépendants.

Sans proposer de compte bancaire, Freebe est un outil en ligne de gestion et de facturation pour les freelances avec de grandes ambitions pour à terme devenir l'outil indispensable de tous les freelances.

Le quotidien d'indépendant est beaucoup plus agréable aujourd'hui qu'il ne l'était il y a une dizaine d'années grâce à la multiplication de ces acteurs qui ambitionnent d'accompagner les freelances dans le développement de leurs activités. La plupart d'entre eux sont de jeunes start-ups et ont moins de trois ans d'activité. Albert, membre de Ouishare que nous avons rencontré à Barcelone en a listé plusieurs centaines, des plateformes, aux syndicats en passant par les banques, les assurances, les outils de productivité, de formation. Un véritable écosystème s'est formé pour qui les freelances représentent un nouveau marché en pleine expansion.

PARTIE II :

COMPRENDRE LES FREELANCES

Chapitre II-3 : S'inspirer des meilleurs freelances



CHOISIR SON MARCHÉ

S'IMPOSER COMME UN EXPERT

S'ENTOURER DES MEILLEURS

PAR QUOI COMMENCER ?

COMMENT UN FREELANCE FIXE-T-IL SON PRIX ?

LE FREELANCE REMARQUABLE ?

Nous avons eu la chance de rencontrer des freelances dans des métiers variés, chacun ayant une raison différente de s'être lancé, mais tous ont aujourd'hui une vie d'indépendant stable et heureuse. Nous avons recueilli leurs conseils pour atteindre cette réussite.

Seth Godin range les freelances dans deux catégories, les mercenaires et les remarquables. Les mercenaires sont interchangeables, ils peuvent très facilement être remplacés et ils sont prêts à effectuer presque toutes les missions pour n'importe quel prix tant ils sont dans une situation de besoin. Or il y aura toujours quelqu'un qui pourra offrir le même service pour moins cher, il s'agit d'une course sans fin vers le bas et il vaut mieux s'affranchir le plus vite possible de ce cercle vicieux.

Au contraire, les freelances remarquables sont uniques, ils apportent une solution à l'entreprise, ils sont créateurs de valeur, se réalisent à travers leur travail et sont reconnus dans leur écosystème.

Ces mercenaires viennent gonfler les rangs de la *gig economy*, au contraire les remarquables se hissent au sein de la *talent economy*.

CHOISIR SON MARCHÉ

Certaines compétences sont tellement rares que les marchés sont en pénurie de talents et les entreprises se battent pour avoir accès à certains profils très demandés. C'est notamment le cas dans la tech avec le développement de certaines technologies. La demande de data scientists est également en plein essor. Ces freelances disposent d'un fort avantage sur le marché, ils n'ont bien souvent pas besoin de prospecter pour trouver des missions.

Au contraire sur certains marchés certaines compétences sont tellement abondantes que les freelances se battent pour avoir accès à une mission. Cette situation n'étant pas en leur faveur, ils doivent alors recréer une situation de rareté en s'extrayant de la concurrence.

Pour ne pas apparaître comme un freelance qui court après chaque mission, mais bien un prestataire qui apporte de la valeur sur un sujet précis, il convient d'adopter un positionnement clair.

Si souvent les freelances sont des couteaux suisses, car ils ont un profil d'entrepreneur, il n'est pas dans leur intérêt d'apparaître sur le marché avec une palette de compétences trop large. Une entreprise qui recherche un développeur web ne souhaite pas faire appel à un freelance qui sait faire à la fois de la création graphique, du community management et du développement web, elle va lui préférer un freelance spécialisé dans le développement web.

Cela n'empêche pas le freelance d'avoir plusieurs cordes à son arc et ses différentes casquettes seront même un atout pour lui dans le développement de son activité. En revanche aux yeux du marché elles sont une faiblesse et il doit apparaître comme un expert dans un domaine. Rien ne l'empêche, une fois qu'il est entré dans une relation avec une entreprise et a déjà commencé à travailler, de dévoiler le reste de son potentiel en proposant une extension de services, mais sa marque doit être très claire pour les potentiels clients.

Parmi les meilleurs freelances rencontrés, ils ont quasi tous fait le choix de l'hyperspécialisation, allant bien au-delà de la simple adoption d'un positionnement clair.

Ainsi Dave, freelance rencontré à Chicago s'est spécialisé dans le référencement de produits sur eBay.

À Paris nous avons rencontré Xavier, freelance directeur artistique qui s'est spécialisé dans l'univers du luxe en enchaînant les contrats pour des maisons comme Lancôme, Saint-Laurent ou Dior.

Ou encore Émilie, qui, quant à elle, est freelance en copywriting à Barcelone. Elle s'est spécialisée dans l'écriture pour les entreprises qui s'adressent aux femmes d'aujourd'hui. Émilie s'est rapidement rendu compte qu'il était difficile de se démarquer parmi tous les copywriters présents sur le marché, et en même temps elle s'est aperçue qu'elle prenait plus de plaisir à rédiger des textes sur certains domaines plus que sur d'autres.

Cette hyperspécialisation permet de s'extraire de la concurrence, si l'on prend le cas d'Émilie en exemple, elle n'évolue plus sur le marché des copywriters, mais sur le marché des copywriters pour les entreprises ciblant les femmes d'aujourd'hui. Le but n'est pas d'évoluer sur le plus grand marché, mais sur le plus petit marché permettant d'exercer son activité.

Un freelance ne pouvant prendre qu'un nombre de projets limités en même temps, il n'a pas besoin d'avoir des centaines de clients potentiels, une petite dizaine peuvent suffire s'ils sont suffisamment qualifiés.



Cette hyperspécialisation permet
[au freelance] de s'extraire de la
concurrence



S'IMPOSER COMME UN EXPERT

Livré à lui-même et seul face au marché, le freelance doit s'imposer comme un expert pour faire partie de la *talent economy*.

Son expertise a alors deux facettes :

Sur le fond...

... en se formant, en étant toujours à la pointe des techniques de son métier pour être en mesure de répondre aux besoins de ses clients, d'avoir toujours un coup d'avance sur la concurrence. La formation permet souvent de vendre des prestations plus intéressantes, plus techniques et plus rémunératrices. Elle positionne le freelance comme un « apporteur de solution », ce qui suscite l'intérêt de nombreuses entreprises pour s'attacher ses services. Enfin de manière indirecte, la formation permet au freelance d'avoir davantage confiance en ses capacités, elle lui donne de la légitimité, une des clés pour combattre le syndrome de l'imposteur dont sont victimes de nombreux indépendants.

Sur la forme...

... en apparaissant aux yeux du marché comme un expert à travers la mise en avant de ses connaissances et de ses travaux.

Tout comme les grandes entreprises investissent dans leur marque pour être reconnues et choisies parmi leurs concurrents, les freelances peuvent développer leur marque personnelle.

Une première action est d'être capable de présenter ses travaux précédents afin que les potentiels clients puissent se faire une idée précise des compétences du freelance. Les freelances constituent un portfolio grâce aux échantillons de certains des livrables des missions précédentes dont ils sont le plus fiers. Mieux encore, il est dans l'intérêt du freelance de collecter les recommandations de ses clients à la fin de chaque mission afin de pouvoir les présenter aux entreprises intéressées par les services du freelance. Il s'agit d'une demande simple qui ne prendra pas plus de cinq minutes au chef de projet ayant collaboré avec le freelance. Si une seule recommandation n'a pas d'impact significatif, après plusieurs missions, chacune mise bout à bout renforce la crédibilité du freelance et lui permet de montrer l'étendue de son expérience.

Ce portfolio et ces recommandations peuvent ensuite être présentés sur un site web qui permet également au freelance de dérouler son pitch personnel.

Un site web n'est pas obligatoire pour tous les freelances mais il reste une des meilleures façons d'expliquer clairement quels sont les services proposés, quelle valeur le freelance est capable de créer, les expertises dont il dispose et de rapidement présenter la personnalité de l'indépendant. Dans certains cas, le site web peut même être une excellente démonstration des compétences du freelance. S'il est designer UX/UI, développeur web ou encore copywriter, le site web permet au freelance de faire vivre au client une expérience au cœur de ses compétences. C'est le cas de Nolwenn dont [le site web](#) démontre sa capacité à créer une excellente expérience utilisateur.

Sur un site web, le freelance peut en profiter pour délivrer une partie de ses connaissances sous la forme d'articles ou de podcasts. Émilie, freelance en copywriting propose ainsi plus d'une dizaine d'articles sur le marketing.

Thomas Burbidge a choisi de partager sur son site web son podcast [Young Wild And Freelance](#) sur lequel il invite des personnalités de la scène freelance à venir partager leurs points de vue sur le quotidien du freelance. Les sujets sont variés et vont de la création d'un collectif à la définition de son positionnement en passant par des parcours atypiques. Les podcasts et les articles sont une façon de mettre en avant la personnalité et le travail du freelance en le faisant rayonner auprès de leur audience.

Nolwenn, la freelance en UX/UI design dont nous avons parlé plus haut, a choisi de consacrer quelques heures de son temps à des consultations gratuites. Lors de périodes creuses et plutôt que de ne rien faire, il lui arrive de proposer une petite partie de ses services à titre gracieux à certaines entreprises. Une pratique qui lui a souvent été reprochée par d'autres freelances mais qui lui apporte de nombreuses affaires. Sans proposer des services d'accompagnement complets comme elle le fait avec ses clients réguliers, elle passe parfois une ou deux heures avec un client à l'accompagner sur la définition de son identité graphique. Loin d'agir par générosité, Nolwenn a fait ce choix, car il lui permet d'obtenir de précieux contacts qui débouchent souvent sur une collaboration, ainsi que sur de nouvelles problématiques qui lui permettent de monter en compétences.

Si un article, un podcast ou une heure de consultation passent pour des travaux gratuits, or ce sont surtout d'excellents investissements pour les freelances qui y trouvent leur compte.

Ils sont en mesure de présenter leurs connaissances et de donner envie aux entreprises d'aller plus loin en faisant appel à leurs services. L'essentiel pour que cela fonctionne est d'être très clair sur la frontière entre prestation gratuite et prestation facturée.

Ces différents contenus créés peuvent être partagés sur les réseaux sociaux sur lesquels le freelance crée sa marque personnelle. En partageant ses propres connaissances ou en relayant les derniers contenus pertinents du moment sur son expertise il s'impose comme un expert, il est suivi par une audience qui le reconnaît comme tel et est susceptible de le recommander ou de faire appel à ses services le jour où un besoin dans son expertise se fait sentir.

Enfin, pour compléter ces prises de paroles sur les réseaux sociaux, les freelances peuvent partager leurs connaissances en physique en animant une conférence, un atelier devant d'autres freelances ou des clients potentiels. Yéza, coach pour entrepreneurs en freelance prend régulièrement la parole dans différents médias à travers des articles invités, des interviews vidéo ou des témoignages en physique, elle développe son **personal branding** en partageant sa propre histoire et en livrant une partie de ses connaissances. En quelques mois seulement elle est devenue incontournable dans son écosystème au point d'organiser ses propres meetup.

Ces différentes actions pour développer sa marque personnelle ne sont pas immédiates, c'est un travail qui paye à moyen-long terme, le temps que l'audience reconnaisse le freelance en tant qu'expert et soit à même de faire appel à ses services ou le recommander. Si la marque personnelle du freelance est suffisamment forte, elle lui générera suffisamment de demandes de missions de la part des clients qu'il n'aura pas besoin de prospecter ou de faire de la veille.

. Pour les freelances expérimentés et reconnus comme tels, la marque personnelle peut totalement remplacer tout le travail de prospection, de networking et de veille sur les plateformes. Ryan, développeur mobile en freelance depuis 12 ans rencontré à New York, reçoit maintenant tellement de demandes que pour chaque projet accepté, il en refuse une dizaine.

S'ENTOURER DES MEILLEURS

Un bon freelance n'est jamais un freelance seul. Pourtant, la volonté de se dépasser, le syndrome de l'imposteur et parfois la nature du métier peuvent pousser les freelances à travailler dur, seuls de leur côté. C'est pourquoi la majorité d'entre eux ont fait de leur domicile leur lieu de travail.

Or les meilleurs freelances n'évoluent jamais seuls et tous nous ont confié l'importance cruciale d'un excellent entourage au quotidien. Que ce soit pour monter en compétence à travers des rassemblements par métiers, pour travailler sur des projets communs au sein d'un collectif ou encore partager les mêmes valeurs au sein d'une communauté, les freelances ont besoin de créer des liens pour développer leur activité.

Avant de devenir un excellent développeur mobile, Ryan, freelance New Yorkais, a eu énormément de difficultés, notamment au début de sa carrière. Il s'est lancé dans le freelancing en pensant gagner plus qu'en tant que salarié, mais la réalité l'a vite rattrapé et les quatre premières années furent très compliquées, il avait du mal à être correctement payé par ses clients, à évaluer le temps nécessaire à la réalisation des différentes missions et à développer son activité.

De plus, il était plus ou moins forcé d'accepter les opportunités de contrat qui lui étaient présentées sans pouvoir se permettre de les négocier ou les refuser tant elles étaient rares. Il travaillait énormément sans rencontrer beaucoup de monde, souvent depuis son domicile. Au bout de quatre années, il s'est demandé ce qu'il devrait améliorer pour développer son activité et vivre une vie de freelance plus épanouie. Il s'est rendu à des événements pour rencontrer d'autres freelances et s'est aperçu que certains parfois bien moins bons techniquement que lui, gagnaient beaucoup mieux leur vie et étaient plus libres. Il a décidé de s'entourer de ces freelances, a trouvé un mentor et a opéré plusieurs changements significatifs dans son fonctionnement qui lui ont permis de changer sa situation du tout au tout.

Il a commencé à envisager son activité comme celle d'une entreprise, à effectuer de la prospection au quotidien pour trouver de meilleurs clients, à tenir ses comptes pour savoir précisément de combien il avait besoin, combien il gagnait et combien il pouvait espérer gagner pour chaque contrat, il a progressé dans son organisation en systématisant la prospection, une tâche quotidienne. Il a surtout adopté une vision de long terme pour son activité et a cessé de simplement envisager la prochaine mission. Ryan nous a confié que cette année-là a été un véritable déclic et que tout cela s'est produit à partir de rencontres, d'échanges. La première étape est alors de se rendre compte de sa situation de solitude, de son activité qui n'est pas à la hauteur de ses attentes puis de s'entourer, de se créer un entourage qui permette de progresser.

Même constat pour Émilie, notre freelance en copywriting, très douée dans son métier, mais qui a réalisé qu'elle avait des progrès à faire dans l'aspect commercial de son activité, en cofondant un collectif, elle s'est rapprochée d'un coach commercial.

Si le freelance est seul dans son activité, sa réussite est bien souvent corrélée à son entourage, bien choisir ses communautés fait donc partie des marqueurs clés de succès. Pour s'entourer des meilleurs, le freelance ne doit pas hésiter à être sélectif côté client également et ne pas accepter n'importe quelle mission. Il peut d'ores et déjà rayer de sa liste de contact les clients qui tirent les prix vers le bas, ne respectent pas les délais de paiement et pire encore ceux qui ne sont pas capables d'émettre un brief clair.

Refuser des clients peut parfois s'avérer être une situation délicate. Pour que cela se passe de la meilleure des façons, les freelances redirigent souvent l'entreprise vers un freelance de leur réseau à qui la mission conviendrait mieux.

Au fur et à mesure que son succès grandissait, Ryan a dû faire face à de nombreuses demandes pour des projets tous très intéressants, il aurait aimé pouvoir en traiter plus d'un à la fois. Il a décidé de laisser les projets s'autosélectionner en proposant des prix extrêmement élevés, généralement la plupart des entreprises renoncent à collaborer avec lui et il n'a plus qu'à travailler pour les rares projets qui ont les moyens d'accepter ses devis sans avoir eu à refuser directement les missions. Un privilège qu'il a acquis en développant son expertise de développeur et sa marque personnelle.

“

le freelance ne doit pas hésiter à être sélectif côté client

”

Le mentoring semble être une excellente façon de progresser en freelance, cependant il est parfois difficile de trouver la bonne personne pour nouer une relation d'apprentissage. La start-up Jungle Program propose aux freelances débutants de travailler sur d'importants projets tout en étant supervisés par des mentors, l'ambition est clairement de faire d'eux les meilleurs freelances d'Europe. Chaque freelance est considéré comme un étudiant, il est nouvellement indépendant, mais peut avoir un minimum d'expérience dans son métier auparavant, il va travailler sur des projets de clients comme Nespresso ou Air France en étant supervisé par un mentor qui a le rôle de chef de projet. Le mentor est là pour aider les freelances à monter en compétences et les conseiller du début à la fin du projet, il joue également le rôle d'intermédiaire entre le client et les freelances. Les freelances bénéficient également de sessions d'échanges avec des advisors pour se challenger et progresser.

Les candidats du programme sont triés sur le volet et seulement 2 % d'entre eux sont sélectionnés, principalement pour leur curiosité, leur envie de monter en compétences et leur capacité à travailler en équipe.

Nous sommes convaincus qu'un tel modèle est une des meilleures formations possible pour les freelances.

PAR QUOI COMMENCER ?

Avant de s'inspirer des meilleurs, il y a le démarrage d'activité et il peut être difficile.

La solution la plus simple serait de ne pas quitter son emploi salarié du jour au lendemain et de tester son activité de freelance de manière ponctuelle. Cela laisse au freelance le temps de définir son positionnement, de trouver ses premiers clients et de prendre confiance dans sa capacité à générer des revenus grâce à son activité d'indépendant.

La première chose est de bien se renseigner sur la vie d'indépendant. Charlotte a eu quelques emplois salariés avant de passer à travers une période de questionnement, d'introspection au cours de laquelle elle a remis en question son modèle de carrière. Elle a décidé de quitter son poste de salarié pour devenir entrepreneuse.

Elle a fondé Pose ta Dem', un site qui s'articule autour de quatre piliers essentiels à toute personne qui effectue une telle transition de carrière :

Le média

À travers son site et ses réseaux sociaux, Charlotte sensibilise toutes les personnes ayant envie de lire les témoignages de ceux qui ont franchi le cap pour devenir indépendants.

La communauté

À travers un groupe privé en ligne et des événements réguliers à Paris et dans plusieurs villes françaises, elle met en relation ceux qui ont déjà effectué cette transition avec ceux qui se posent des questions et ont besoin d'échanger.

Coaching individuel

Elle prend le temps de conseiller les personnes sur les meilleures voies à suivre afin de trouver une activité épanouissante.

Formation en ligne

Elle propose quelques cours pour ceux qui préfèrent apprendre depuis chez eux.

Pour Charlotte, dans une telle période de la vie, il est essentiel d'avoir des apports variés pour accompagner ses choix, que les travailleurs puissent à la fois lire un témoignage, rencontrer un indépendant anciennement salarié, être coaché ou se former en ligne. Ce sont différentes étapes d'un processus de transition qui peut être parfois long, mais qui se déroule dans de meilleures conditions lorsque la personne est accompagnée. Ensuite, une fois que le choix est fait, il s'agit pour le freelance de définir ses services, son positionnement et son prix pour proposer une offre claire auprès des prospects.

Une fois l'activité lancée, il est malheureusement facile de se laisser déborder et perdre de vue les raisons qui l'ont poussé à se lancer en tant qu'indépendant, bien souvent la liberté. Thomas Burbidge, freelance rencontré à Paris résume très bien cet épisode de vie avec ses mots « Je travaillais 80 heures pour éviter d'en travailler 35 ». Pendant les 6 premiers mois de son activité d'indépendant, il a totalement perdu de vue ses objectifs de vie, ne pensant qu'à développer son activité. Aujourd'hui avec du recul, il invite tous les freelances qu'il accompagne à sans cesse se rappeler des raisons qui les ont poussés à se lancer au départ pour ne pas faire la même erreur.

COMMENT UN FREELANCE FIXE-T-IL SON PRIX ?

Pour comprendre le coût d'un freelance il faut comprendre le calcul qu'il effectue afin de définir son prix.

En France les freelances utilisent la plupart le **TJM**, le Taux Journalier Moyen, dans d'autres pays comme au Vietnam par exemple c'est plutôt le **THM**, le Taux Horaire Moyen qui est utilisé pour facturer les entreprises.

Le freelance a donc un **TJM** qui évolue lentement au fur et à mesure de sa carrière, en revanche il peut s'en écarter en fonction de la mission, car plusieurs facteurs entrent en jeu, le **TJM** est souvent négociable. La durée, l'urgence, la disponibilité, la renommée de l'entreprise sont autant de facteurs qui peuvent être utilisés pour négocier un TJ en faveur ou non du freelance.

S'il s'agit d'une longue mission, le freelance va avoir tendance à baisser ses prix, car il gagne en visibilité sur les prochains mois et s'assure une régularité des revenus. Au contraire si la mission est urgente ou que le freelance est déjà très occupé il peut fixer un TJ plus élevé qu'à son habitude. Enfin si la renommée de l'entreprise est telle qu'elle permettra au freelance de gagner d'autres contrats à l'avenir en pouvant l'ajouter à son portfolio, il sera plus enclin à proposer un TJ plus faible.

Dans tous les cas, pour fixer son **TJM**, le freelance doit prendre en compte tous les jours non travaillés où il ne perçoit pas de revenu, mais doit continuer à vivre ! Parmi ces jours il peut prendre en compte le temps de vacances, la formation, la prospection, la gestion administrative, soit au moins un tiers des 365 jours disponibles dans une année donnée.

Afin d'améliorer leur visibilité sur le long terme, certains freelances font le choix de vendre des prestations récurrentes, de vendre des forfaits qui peuvent s'étaler sur plusieurs mois. Par exemple un développeur qui, après avoir achevé la construction d'un site web, vend un forfait de maintenance du site en cas de problème pour 200 € par mois au client. Cela lui permet de systématiser les rentrées d'argent chaque mois.

Gordon, un freelance en marketing digital rencontré à Chicago vend des prestations aux forfaits. Pour chaque demande de mission, il envoie un devis à tiroir au client, lui laissant le soin de choisir le niveau de prestation qu'il souhaite :

- Niveau bronze : il s'agit du minimum dont le client a besoin qui demande des compétences très simples et n'empêche pas Gordon d'accepter d'autres missions en parallèle. C'est le forfait le moins cher.
- Niveau argent : il s'agit du devis qui correspond à la demande initiale du client qui lui permet d'atteindre ses objectifs. Ce forfait correspond au niveau de **TJM** normal de Gordon.
- Niveau or : il s'agit d'un devis qui dépasse les attentes du client, Gordon propose des services complémentaires, c'est en engagement total de sa part qui ne lui permet pas d'accepter d'autres missions en même temps. Bien évidemment ce forfait est le plus cher et Gordon gonfle ton **TJM**.

Après plus de 8 années d'expérience, Gordon n'a vendu que très peu de niveaux bronze, la plupart des clients choisissent le forfait argent ou or, se rendant compte que Gordon peut leur apporter plus que leur demande initiale. Ce fonctionnement permet à Gordon de vendre des prestations auxquelles l'entreprise n'aurait pas pensé au départ et n'aurait peut-être jamais eu lieu s'il n'avait pas proposé de devis tiroir.

Les meilleurs freelances seniors rencontrés pratiquent des prix qui peuvent paraître exorbitants avec des **TJM** qui dépassent souvent les 1000 €, pourtant des entreprises n'hésitent pas à faire appel à leurs services. Les clients payent le prix fort, mais obtiennent plus que ce pour quoi ils ne payent. À ce niveau de rémunération là, les freelances produisent un travail d'une qualité exceptionnelle qui dépasse bien souvent les attentes de départ des entreprises.

Pour les freelances débutants, l'écueil consiste à ne pas savoir comment se positionner et vendre des prestations à un prix trop faible en voulant à tout prix obtenir les premiers clients. C'est une erreur faite par presque tous les freelances qui se corrigent après quelques mois, car ce positionnement reflète une prestation bas de gamme même si elle ne l'est pas et ne peut pas convenir sur le long terme.

Dans son guide Salariat vs Freelancing, la start-up Shine a développé une méthode de calcul du **TJM** pour s'approcher d'une comparaison avec le salaire d'un employé pour le même métier.

Il est faux de comparer le salaire d'un employé au **TJM** d'un freelance car ce calcul omet les charges patronales que l'entreprise prend pourtant en compte lors du calcul du coût d'un salarié. Pour s'approcher d'une comparaison juste, il faut alors comparer le chiffre d'affaires hors taxe du freelance avec un **salaire super brut** c'est-à-dire le salaire net augmenté des charges salariales et des charges patronales.

En fixant son taux journalier moyen de manière à obtenir un chiffre d'affaires équivalent au **salaire super brut**, le freelance coûte la même chose à son client que s'il était salarié.

Comprendre le calcul du *TJM* est essentiel pour un freelance qui adopte une vision de long terme et cherche à connaître les différents chiffres de son activité. C'est également crucial pour une entreprise qui peut alors comprendre le fondement de la négociation engagée avec le freelance.

LE FREELANCE REMARQUABLE ?

Pour Seth Godin, le freelance remarquable est unique, il apporte une solution à l'entreprise, il est tellement expert dans son métier que les entreprises se font concurrence pour s'offrir ses services. Ces freelances n'ont pas besoin de prospecter tant les recommandations émises par les entreprises même lorsqu'elles ne sont pas sollicitées sont élogieuses à son égard. Ce statut de freelance remarquable est un idéal pour les indépendants.

Certains d'entre eux que nous avons rencontrés nous ont partagé de bonnes pratiques leur permettant de se hisser à ce rang.

“

le freelance remarquable est unique, il apporte une solution à l'entreprise, il est tellement expert dans son métier que les entreprises se font concurrence pour s'offrir ses services

”

Andre, producteur vidéo et directeur de photographie rencontré à Chicago fait vivre à ses clients une expérience, au-delà de sa mission il fait passer un bon moment à ses clients en leur expliquant les différentes étapes de sa mission, en en profitant pour échanger avec eux, partager son expérience. Ce sont ces moments-là qui le font sortir du lot et créent une véritable relation avec ses clients.

Pour Ryan, notre développeur mobile à New York, le freelance est un apporteur de solution dont le rôle est d'aider l'entreprise à traduire clairement son besoin dans un brief. Ensuite c'est au freelance de guider les différentes étapes de la collaboration en expliquant sa démarche et en définissant les caractéristiques des livrables, les différentes deadlines et les moyens de communication.

En fonction des métiers, ce fonctionnement qui vise à guider le client dans la mission peut être systématisé. C'est ce qu'a fait Dave, l'expert en SEO sur eBay rencontré à Chicago. Au fil des années il est parvenu à définir un plan d'action pour chaque mission qu'il communique au client dès le départ. Il est capable d'expliquer très clairement son processus en quatre étapes en expliquant les actions qu'il va mettre en place au cours de ses dix premières heures de travail, le livrable qui en ressortira puis ses actions au cours des dix heures suivantes et les résultats à espérer à la fin de la mission. Cela permet au client de se projeter et de se rendre compte qu'il travaille avec un professionnel qui a déjà effectué ce type de mission plusieurs dizaines de fois.

PARTIE II :

COMPRENDRE LES FREELANCES

Chapitre II-4 :

Le freelancing, ce n'est pas pour tout le monde



LE CERCLE VICIEUX DE LA GIG ECONOMY

LES DIFFICULTÉS VÉCUES PAR LES FREELANCES

**SÉPARER LES TEMPS DE VIE PERSONNELLE
ET VIE PROFESSIONNELLE ?**

La plupart des contenus que l'on retrouve sur internet concernant le freelancing sont mis en ligne par les acteurs du secteur qui ont tout intérêt à ce que le nombre d'indépendants augmente : il s'agit généralement des différents services pour freelances. Une omniprésence d'articles qui omettent la réalité du quotidien du freelance qui n'est pas toujours rose. Au-delà des contenus sur la liberté, le meilleur équilibre de vie, les meilleurs revenus et autres avantages vantés du quotidien des indépendants, il reste peu de place pour certains qui expriment leurs échecs, leurs difficultés et l'envers du décor qui parfois prend le dessus. Le freelancing n'est pas pour tout le monde.

LE CERCLE VICIEUX DE LA GIG ECONOMY

Une des premières difficultés rencontrées par un freelance débutant est de définir son positionnement sur le marché en évitant au maximum d'entrer dans le cercle vicieux de la *gig economy*. Sur certains marchés, la concurrence est très forte et il est tentant d'accepter des propositions à un tarif faible par peur de ne pas trouver de missions mieux rémunératrices. Cependant en jouant à ce jeu dangereux, le freelance s'engage dans une course sans fin, car il y aura toujours un freelance qui proposera la même prestation à un prix moins élevé. Non seulement le freelance va perdre du temps, mais ne gagnera pas en crédibilité, il devient facilement remplaçable par les clients ne se distinguant des autres indépendants plus que par son prix. La clé est alors de s'extraire de ce cercle vicieux en se différenciant par la spécialisation et un travail de qualité.

Simone, freelance en rédaction rencontré à San Francisco a fait le choix de redevenir salarié après deux années en freelance tant il trouvait la concurrence rude et ne se sentait pas armé. Il maintient toujours quelques heures par semaine son activité d'indépendant, mais compte aujourd'hui sur son emploi à temps plein pour perfectionner sa plume, gagner en expérience et certainement se spécialiser avant de redevenir indépendant dans quelques années.

LES DIFFICULTÉS VÉCUES PAR LES FREELANCES

Au cours de nos rencontres, les freelances nous ont pointé plusieurs difficultés avec lesquelles ils se battent au quotidien, pour certaines des réponses existent déjà, pour d'autres elles sont à inventer. Voici celles qui nous sont revenues le plus souvent.

Le manque de capacités entrepreneuriales

Le freelance étant une entreprise à lui tout seul, il est parfois difficile de gérer tous les aspects de son activité pourtant nécessaires au bon fonctionnement, mais qui peuvent représenter une importante charge mentale. Être excellent techniquement dans son métier n'empêche pas le freelance de devoir piloter les aspects administratifs, juridiques et comptables de son activité, pour certains il s'agit là d'un véritable calvaire. Pour réussir en tant qu'indépendant, il est nécessaire d'être un bon chef de projet afin de jongler entre les différentes missions, savoir organiser son temps, une compétence qui n'est pas donnée à tout le monde.

Heureusement de plus en plus de services se développent pour soulager les freelances, le portage salarial et les coopératives sont également de bonnes solutions pour se concentrer moins sur l'administratif que sur son cœur de métier. Néanmoins, si le quotidien des indépendants est plus facile aujourd'hui qu'il ne l'était il y a dix ans, le manque de capacités entrepreneuriales reste un frein pour nombres de travailleurs.

La solitude

La solitude dans le travail et parfois dans le quotidien est un mal qui touche très vite les indépendants qui ont connu des expériences de salariés auparavant. Pour ceux qui travaillent à distance, ils se retrouvent hors des interactions sociales auxquelles ils étaient habitués, fini le travail d'équipe et les discussions autour de la machine à café. Ce sentiment de solitude se propage parfois dans le travail où le freelance a l'impression de ne plus progresser autant que lorsqu'il était entouré de collègues. L'absence de relations de long terme peut être pesante avec une impression que les rencontres sont superficielles. Certains networkings n'apportent pas de solution, car les relations sont faussement intéressées et ne parviennent alors pas à sortir le freelance de cette phase de solitude.

Heureusement, de nombreuses solutions existent, de l'espace de coworking aux communautés, une fois que le freelance a pris conscience de sa situation il peut trouver différents groupes pour lutter contre la solitude du quotidien. Si c'est la solitude dans le travail qui lui pèse, il peut alors décider de travailler dans les locaux des clients pour des missions plus longues de quelques mois ou encore de rejoindre un collectif.

Les plateformes

La majorité des freelances rencontrés n'utilisent pas de plateformes pour trouver des missions au quotidien, ils ont testé le fonctionnement, mais n'en ont pas été convaincus. Ils mettent en avant une concurrence trop forte sur certaines plateformes avec des prix tirés vers le bas. C'est souvent le cas sur les plus grandes plateformes qui n'ont pas de critères de sélection à l'entrée, de nombreux freelances s'inscrivent et vendent leurs prestations à des prix très faibles, bien en deçà des tarifs moyens du marché. Ils peuvent être des freelances débutants ou bien des freelances évoluant dans un pays où les tarifs moyens ne sont pas les mêmes tant certaines plateformes sont mondiales.

Certains pointent également le manque d'humanité de certaines plateformes pour lesquels les freelances ne sont plus que des numéros, remplaçables et regrettent l'absence de proximité avec les *account managers*.

Plusieurs centaines de plateformes évoluent sur le marché, toutes sont différentes dans leur fonctionnement, certaines sont plus tournées vers les clients, d'autres vers les entreprises, certaines à taille réduite sont très proches de leurs talents et pratiquent parfois une sélection à l'entrée, d'autres au contraire disposent d'une base immense de freelances qui détériore parfois l'expérience de ces derniers.

Heureusement, les plateformes ne sont pas l'unique moyen de trouver des missions et la plupart des freelances expérimentés à temps plein s'en passent au profit des missions trouvées directement à travers leur réseau.

L'éducation des clients

Presque la totalité des freelances rencontrés déplorent devoir passer plus de temps à éduquer les clients sur leur fonctionnement et à tenter de comprendre leurs besoins qui ne sont pas clairement formulés plutôt qu'à réellement travailler.

Le manque de connaissance général des entreprises à l'égard du fonctionnement du freelance les pénalise, ils passent beaucoup de temps à communiquer, à expliquer leur démarche et à comprendre les attentes des clients avant de pouvoir se mettre au travail. Ils regrettent que la plupart des entreprises ne soient pas encore en mesure d'émettre un brief clair en début de mission afin qu'ils puissent se concentrer sur la création de valeur.

L'instabilité des revenus

Elle est de loin la première difficulté citée par les freelances, l'instabilité des revenus, l'absence de vision à long terme, la difficulté à savoir de quoi sera fait demain sont des facteurs de stress pour les freelances qui ne sont pas toujours armés. Dans son quotidien, l'indépendant prend des risques, ne sachant pas s'il aura une mission dans trois mois, pouvant gagner très bien sa vie pendant quelques semaines puis plus rien la semaine suivante et cette situation est la première source d'anxiété chez les freelances rencontrés. C'est cette instabilité des revenus qui peut les pousser parfois à vendre des prestations à un tarif inférieur à la normale, de peur de ne rien avoir par la suite.

Les freelances remarquables n'ont pas à s'en soucier tant ils sont demandés, mais avant d'atteindre ce statut, certains ont trouvé des solutions.

Amy, freelance en marketing digital rencontrée à Toronto travaille avec deux clients de manière très régulière qui lui assurent un minimum de revenu, elle complète ensuite son emploi du temps avec d'autres missions plus ponctuelles et mieux rémunératrices. D'autres freelances ont fait le choix de vendre des forfaits à long terme, après avoir développé un site web par exemple en vendant une prestation de maintenance à quelques centaines d'euros chaque mois au client.

Toutefois, cette instabilité des revenus est à nuancer, car s'il est vrai que le freelance ne sait pas de quoi demain sera fait, entre un salarié et un indépendant, il est le plus à même de rebondir en cas de problème. Il dispose de plusieurs sources de revenus et peut facilement trouver une mission du jour au lendemain s'il a absolument besoin de fonds. De plus, il est habitué à évoluer régulièrement dans de nouveaux environnements et sait s'adapter. Au contraire, un salarié ne dépend que d'une seule entreprise, or la sécurité autrefois offerte par un contrat en CDI n'est plus la même aujourd'hui. En ce sens, les salariés peuvent se retrouver plus vulnérables que les freelances en cas de changement de la conjoncture.

“

[le freelance] est le plus à même de rebondir en cas de problème. Il dispose de plusieurs sources de revenus et peut facilement trouver une mission

”

SÉPARER LES TEMPS DE VIE PERSONNELLE ET VIE PROFESSIONNELLE ?

Si le fait d'être son propre patron est souvent recherché, l'auto discipline peut-être difficile à avoir, n'ayant pas de cadre, le freelance est parfois en proie à l'improductivité. Certains freelances ont besoin de maintenir une frontière entre les temps de vie personnelle et les temps de vie professionnelle afin d'avoir un cadre leur permettant d'être efficaces, ils ne travaillent pas à leur domicile et s'imposent des horaires fixes.

Cependant la majorité des freelances ont fait le choix de l'indépendance pour avoir plus de flexibilité, avoir l'occasion de passer plus de temps avec leurs proches et pouvoir modeler leur emploi du temps en fonction de leurs envies, rendant poreuse la frontière qui sépare la vie personnelle et la vie professionnelle. Gordon, freelance rencontré à Chicago, nous a par exemple confié que durant plusieurs mois il a travaillé le soir afin de passer la journée entière à s'occuper de ses parents malades. Un avantage dont il n'aurait pas pu bénéficier lorsqu'il était salarié. Confondre les temps de vie personnelle et de vie professionnelle permet également aux freelances de travailler lorsqu'ils sont les plus productifs. Tout le monde ne possède pas la même horloge biologique et le statut d'indépendant permet de sortir le travail du cadre dans lequel il a longtemps été enfermé dans l'emploi traditionnel.

Les freelances maintiennent toujours une différenciation entre la vie personnelle et la vie professionnelle, mais les temps de chacun ne sont plus fixes, ils évoluent, se chevauchent pour créer un meilleur équilibre de vie.

Avec l'expérience, ils sont capables de façonner leur travail en fonction de leur mode de vie et non plus leur mode de vie en fonction de leur travail, peut-être est-ce la clé de l'épanouissement ? D'autres travailleurs rencontrés développent une vision aux antipodes de ce que nous connaissons dans la société traditionnelle, ils vont encore plus loin en ne faisant même plus de distinction entre la vie personnelle et la vie professionnelle, ils n'ont qu'un tout, un engagement de vie. Ils se réalisent à la fois dans leur travail et dans leur loisir.

En 2017, la France a créé un « droit à la déconnexion », encourageant ainsi la reconstruction d'une frontière entre vie professionnelle et vie personnelle qui s'était érodée avec l'arrivée des nouvelles technologies. En tant que freelance, il faut une importante force de caractère pour s'imposer soi-même un droit à la déconnexion. Libre à l'indépendant de travailler quand il le souhaite et de ne pas s'enfermer dans des horaires de travail fixes, en revanche les clients ne doivent pas attendre du freelance qu'il soit disponible à toute heure du jour et de la nuit. Si le travail à n'importe quelle heure du jour est un luxe que peut s'offrir le freelance, cela ne doit jamais devenir un devoir qu'une entreprise cliente se serait appropriée.

Conclusion

Le freelancing n'est pas la solution miracle à la quête de sens dans le travail, il n'est qu'une des réponses possibles qui convient à certains travailleurs, mais ne sied pas à tout le monde. Ceux qui s'épanouissent dans le statut d'indépendant pointent également leurs difficultés qu'ils tentent de résoudre au fil de leur expérience.

D'autres contrariétés ne sont pas du ressort des individus, mais des institutions comme la protection sociale. Le cadre actuel qui convenait à la société salariale n'est aujourd'hui plus valable pour les nouvelles formes de travail, il s'agit de le réformer.

PARTIE II : COMPRENDRE LES FREELANCES

Chapitre II-5 : La protection sociale des indépendants



LE MODÈLE SALARIAL EST EN CRISE

LE FREELANCING : RÉPONSE À LA QUÊTE DE SENS

L'ÉMERGENCE D'UNE TROISIÈME VOIE

LA PROTECTION SOCIALE DES INDÉPENDANTS

En France, le cadre du travail est fondé sur le salariat et il en va de même pour la protection sociale qui en découle. Le premier étant devenu en partie obsolète, la seconde l'est tout autant.

LE MODÈLE SALARIAL EST EN CRISE

Dans l'économie fordiste, le travail suivait la règle des trois unités, propres au théâtre classique : l'unité de temps, l'unité de lieu et l'unité d'action. En échange d'un lien de subordination, d'obéissance, et d'acceptation de la division des tâches souvent synonyme d'une absence de sens dans le travail, le travailleur avait droit à un ensemble d'avantages sociaux obtenus au fil du temps au prix d'âpres luttes syndicales. Il pouvait aussi bénéficier d'une progression hiérarchique accompagnée d'un meilleur salaire. S'il travaillait dur et acceptait son statut de salarié, le travailleur disposait d'une bonne sécurité. Un certain équilibre avait été atteint grâce à l'organisation des travailleurs en syndicats afin d'obtenir ces avantages de la part du patronat. Or cette protection sociale progressivement obtenue au prix de luttes tout au long des XIXe et XXe siècles ne bénéficie pas aux freelances.

Cette sécurité qui justifiait la condition de salarié s'est peu à peu effritée à partir de la fin du XXe siècle avec la financiarisation de l'économie qui a renforcé les intérêts des actionnaires, avec la mondialisation qui, pour certains secteurs, a entraîné de massives délocalisations et licenciements. Les syndicats ont perdu de leur superbe ne parvenant plus à représenter l'intérêt des travailleurs aussi bien qu'ils le faisaient auparavant. L'entreprise ne parvient plus à tenir ses promesses, la confiance est rompue et le modèle salarial tel qu'il était connu commence alors à s'effriter.

Rick Wartzman a bien documenté ce phénomène dans son ouvrage *The End of Loyalty* dans lequel il expose la progressive détérioration du contrat de confiance qui liait les entreprises aux salariés grâce aux exemples de quatre grands employeurs américains. Ce que La Boétie décrivait déjà comme la servitude volontaire a fait son temps.

Aujourd'hui, les taux de turnover croissants et la durée de passage dans une entreprise réduite parfois à seulement quelques mois, sont là pour témoigner de la fin d'une époque où les travailleurs faisaient carrière des dizaines d'années dans la même entreprise. Laetitia Vitaud écrit très justement que les travailleurs sont devenus des « consommateurs d'emplois » qui testent un travail de la même façon qu'un vêtement et le jettent s'il ne leur convient pas parfaitement. Dans les secteurs qui connaissent une pénurie de l'offre, certains travailleurs deviennent de plus en plus exigeants vis-à-vis de leur employeur. L'adaptation de la sémantique utilisée par les entreprises traduit bien ce phénomène, on parle moins de recruteurs que de « talent acquisition » dont le métier est de trouver et séduire les talents dont l'entreprise a besoin.

LE FREELANCING : RÉPONSE À LA QUÊTE DE SENS

Dans cette logique d'individualisation croissante, le freelancing apparaît comme une des différentes façons de retrouver une situation plus avantageuse que celle que peut désormais offrir le salariat ; une solution pour trouver des réponses à la quête de sens dans laquelle se lancent de plus en plus de travailleurs ayant perdu confiance dans le modèle salarial.

Le freelance met bien souvent fin à la règle des trois unités qui prévalait dans le modèle salarial. Il peut effectuer son travail chez son client, depuis son domicile, dans un tiers-lieu, le travail est devenu mobile. Loin des horaires fixes, le temps de travail ne se limite plus du lundi au vendredi de 9 heures à 18 heures, le freelance est libre de définir son temps de travail comme il l'entend et peut exercer son art pour une variété de clients jouant des rôles différents en fonction des projets sur lesquels il est sollicité. Le freelance a recouvré sa propre liberté en définissant seul sa façon de travailler et la manière dont il atteint les objectifs qu'il a fixés conjointement avec ses clients.

Le travail a longtemps été associé à l'emploi or aujourd'hui les revenus peuvent être générés hors du travail et l'emploi n'est pas toujours rémunérateur, tous les travailleurs ne sont plus employés. Comme l'écrit Denis Pennel dans l'excellent *Travail, soif de liberté*, il s'agit de libérer le travail de l'emploi, car le travail d'aujourd'hui prend plusieurs formes. Il n'est pas non plus un seul type de contrat pour représenter sa réalité. Le cadre au sein duquel il a été enfermé ne convient plus et il s'agit d'en inventer un qui correspond mieux aux besoins des travailleurs, notamment en matière de protection sociale qui est aujourd'hui devenue inadaptée, voire insuffisante, pour une part grandissante de la population.

Il s'agit également de reconnaître que les carrières linéaires n'existent plus et que de nombreux travailleurs ont plusieurs activités, ils ne s'enferment plus dans un schéma classique en trois temps : études, travail et retraites, mais de plus en plus de personnes travaillent durant leurs études ou en complément de leur retraite et combinent plusieurs formes de travail durant leur vie.

L'ÉMERGENCE D'UNE TROISIÈME VOIE

Une troisième voie permettant d'offrir aux travailleurs une option entre le salariat et le freelancing s'est développée dans plusieurs pays sous des formes différentes. Elle offre la même protection sociale dont bénéficient les employés permettant ainsi de réduire le risque et le sentiment d'insécurité inhérents à l'indépendance et qui pourrait être un frein pour certains. Dans le même temps, cette troisième voie leur offre la flexibilité des indépendants puisqu'ils doivent trouver leurs missions eux-mêmes.

En France les sociétés de portage salarial sont nées et se sont développées sur ce modèle-là, elles présentent également l'avantage d'être référencées auprès de la plupart des grandes entreprises, donnant accès aux travailleurs à des missions qui sont souvent inaccessibles pour les freelances. De plus, les sociétés de portage s'occupent d'une grande partie de l'administratif des freelances qui peuvent alors se concentrer sur leur cœur de métier, sur la création de valeur sans se soucier des aspects annexes de leur activité. En France c'est ITG qui est le leader du secteur et ils vont bien plus loin en proposant également des formations aux travailleurs portés et un accompagnement pour développer son activité.

En Belgique, nous avons rencontré Smart, la plus importante coopérative qui compte plus de 120 000 professionnels dans 9 pays d'Europe. La coopérative prélève 6,5 % de commission sur chaque transaction. En tant qu'entreprise partagée, Smart fonctionne sur une base de mutualisation ainsi tous les bénéfices sont réinvestis en faveur des travailleurs.

C'est de cette façon qu'ils ont développé une dizaine de tiers lieux gratuits pour les travailleurs en Belgique et qu'ils mettent en place plusieurs événements de formation à destination des freelances. Chaque année les freelances prennent part à la définition de la feuille de route de Smart lors de l'assemblée générale. La coopérative se manifeste ainsi sous la forme d'une communauté, les travailleurs indépendants ne sont jamais seuls.

Au Royaume-Uni il existe des umbrella company qui sont le pendant des sociétés de portage salarial de l'autre côté de la Manche, elles proposent à peu près la même chose que ces dernières, mais parfois la relation peut être quadripartite, car le freelance entre dans la relation commerciale à travers un cabinet de recrutement.

LA PROTECTION SOCIALE DES INDÉPENDANTS

L'état actuel de la différence de protection sociale entre un indépendant et un salarié :

Travailleur indépendant	Travailleur salarié
Assurance santé (taux de remboursement des prestations à 70 %)	Assurance santé (taux de remboursement des prestations à 70 %)
Absence de mutuelle obligatoire	Mutuelle (remboursement des 30 % restant)
Prévoyance non obligatoire	Prévoyance parfois obligatoire et à la charge de l'employeur
Pas d'indemnisation chômage	Indemnisation Chômage
Retraite inférieure aux salariés	Retraite normale
Location d'appartement difficile	Accès normal à la location d'appartement
Absence de congés payés	Congés payés
En cas d'arrêt de travail complet : Indemnité journalière inexistante ou très réduite	En cas d'arrêt de travail : Indemnité journalière dégressive parfois complétée par une prévoyance

Le chômage

Le chômage est apparu massivement à partir des années trente lors de la Grande Dépression, d'abord aux États-Unis, il est devenu une question centrale dans l'économie à partir du moment où Schumpeter a mis en avant le phénomène de destruction créatrice. Il a montré que le progrès est synonyme de chômage, traduisant l'idée d'une économie cyclique déjà expliquée par Juglar et Kondratiev. Dans leur livre éponyme, Cahuc et Zylberberg montrent que le chômage n'est pas une fatalité, mais une nécessité, car il est un flux. Chaque jour en France 10 000 emplois sont détruits et autant sont créés, un certain niveau de chômage est le reflet d'une économie qui fonctionne bien.

Cependant l'assurance-chômage a été pensée dans le cadre d'un modèle de société fondé sur le salariat qui exclut les indépendants soit aujourd'hui plus de 10 % de la population active en France. Cela ne pose pas de problème pour la majorité des freelances de la **talent economy** car ils ont choisi leur statut d'indépendant et sont capables d'épargner en cas de baisse d'activité. Ils ne veulent pas être forcés à devoir cotiser pour un risque qu'ils prennent de leur plein gré. De plus, telle que la définition du chômage a été pensée, il n'est pas possible de définir si un travailleur indépendant se trouve dans une situation de chômage ou non puisqu'il alterne des périodes plus ou moins longues d'activité et de non-activité, son fonctionnement n'est pas binaire et n'obéit à aucune régularité. Exclu de la définition, il ne peut faire partie du système d'assurance.

Lorsqu'un travailleur fait le choix de l'indépendance, il accepte le risque d'inactivité et doit prendre lui-même ses dispositions s'il n'était plus en mesure de travailler, en épargnant.



[le freelance] est responsable de lui-même.



Il est responsable de lui-même. Le freelance paye des cotisations sociales plus faibles qu'un salarié, une différence d'environ 15 %.

Dans son excellent guide *Freelancing vs Salariat*, Shine prend l'exemple de Timothée, freelance, qui pour un chiffre d'affaires de 27 000 € aurait à payer 5 940 €, soit 22 % de cotisations sociales.

S'il était salarié avec un **salaire super brut** de 27 000 € (c'est-à-dire le salaire brut augmenté des charges patronales), le montant total des cotisations salariales et patronales s'élèverait à 10 199 €, soit près de 38 % du **salaire super brut**.

Ne voulant pas payer plus de cotisations sociales que le minimum imposé, les travailleurs indépendants ne souhaitent pas, en majorité bénéficier d'une assurance chômage. En revanche, le problème se pose maintenant pour les travailleurs indépendants de plus en plus nombreux dans une situation précaire. Ils peuvent avoir choisi leur statut, mais ils en subissent le quotidien et ne sont pas capables d'épargner pour gérer eux-mêmes efficacement leur protection sociale. Il existe toutefois un petit nombre de contrats d'assurance chômage privés et facultatifs. Ces contrats ont été créés à l'origine pour les dirigeants mandataires sociaux de sociétés. Le plus connu d'entre eux est la GSC (Garantie sociale du Chef d'entreprise). Ces contrats sont assez coûteux pour des garanties limitées. Ils sont souscrits le plus souvent par des entreprises pour leurs dirigeants et ne sont qu'exceptionnellement souscrits par des freelances.

Imaginons un instant ce que l'assurance chômage pourrait être demain pour les travailleurs indépendants. Nous pourrions prendre le chiffre d'affaires mensuel moyen du freelance sur une année et lui soustraire les dépenses récurrentes mensuelles telles que le logement, les déplacements, les services (outils tech, espaces de coworking) et lui proposer de prélever sur cette différence une partie de la somme qui lui ouvrirait des droits à l'assurance-chômage proportionnellement à ce qu'il aurait pu cotiser. Encore une fois rien ne serait obligatoire, mais ce serait une proposition faite au freelance qui souhaiterait diminuer les risques auxquels il s'expose.

La santé

Pour les freelances de la ***talent economy*** qui ont généralement des revenus très élevés, cela n'est pas un problème, car ils peuvent souscrire à des assurances privées qui leur confèrent une protection sociale de bon niveau. Ces dispositifs existent depuis de nombreuses années et se sont développés à partir du moment où cette dépense est devenue déductible du revenu de l'indépendant avec la Loi Madelin de 1994 en France. Cette loi concerne aussi bien le risque santé, prévoyance et retraite.

Plusieurs entreprises se sont intéressées à la protection sociale des indépendants en créant des produits d'assurances adaptés à leurs besoins.

En France, Hind a notamment cofondé la mutuelle Wemind dans le but de fournir aux travailleurs indépendants la même protection que les salariés. Les membres cotisent en fonction de leurs âges et leurs revenus et peuvent bénéficier du remboursement des frais de santé et du maintien des revenus à hauteur de 100 % en cas de maladie.

En plus de cette offre santé, la mutuelle s'est également attaquée à un problème récurrent chez les freelances : la location d'appartement, en créant une offre de garantie logement permettant ainsi aux freelances d'avoir autant de chances que les salariés d'accéder à la location. Wemind propose aussi une offre de responsabilité civile professionnelle conçue pour les freelances.

Wemind a fait le pari gagnant de créer la protection sociale des indépendants en s'attachant à créer une marque sympathique qui va à rebours de l'idée généralement négative que se font les gens des entreprises d'assurances. Grâce à une excellente expérience utilisateur sur le site web, des produits simples et un important travail sur le service client, Wemind a réussi à fédérer une communauté de 20 000 indépendants seulement quelques mois après le lancement. Ils entretiennent cette communauté en organisant des événements réguliers, en échangeant avec les freelances sur Slack et sont fiers de compter plusieurs collaborations entre freelances nées au sein de ce réseau. Contrairement à d'autres assurances qui protègent différentes populations, la force de Wemind est de disposer d'une communauté homogène composée uniquement d'indépendants, ils ont donc plus de chances d'interagir et de s'entraider.

À travers Wemind, Hind souhaite aussi donner la possibilité à ceux qui restent salariés par peur du risque, de se lancer en freelance en leur offrant toutes les garanties nécessaires.

Aux États-Unis, Sara Horovitz, la fondatrice de la Freelancers Union a créé Trupo, une start-up qui propose des produits d'assurances pour les freelances. Trupo s'inscrit dans la même vision que Wemind en voulant apporter aux indépendants une protection sociale similaire à celle des salariés.

L'enjeu est d'autant plus important de l'autre côté de l'Atlantique que les coûts liés à la protection sociale sont extrêmement élevés.

Les start-ups ne sont pas les seules à s'intéresser à la protection des travailleurs indépendants, en France Harmonie Mutuelle, la première mutuelle santé de l'hexagone a développé des offres de mutuelles dédiées aux travailleurs non-salariés, preuve que la protection sociale de cette catégorie de travailleurs devient un sujet de préoccupation majeur.

Après avoir échangé avec les freelances rencontrés sur leurs besoins en termes de protection sociale, la plupart ne souhaitent pas bénéficier d'une indemnisation chômage et préfèrent gérer le risque eux même en épargnant. En revanche ils sont souvent mal informés sur leur couverture santé. Si beaucoup d'entre eux sont en mesure de s'offrir une mutuelle correcte, peu nombreux sont ceux qui souscrivent à une prévoyance, pourtant indispensable en cas de maladie ou d'accident afin de toucher des indemnités journalières s'ils ne peuvent pas travailler temporairement.

Le premier rôle des entreprises d'assurances est donc d'informer le plus clairement possible les travailleurs indépendants sur les droits que leur ouvre leur statut et le niveau de protection dont ils bénéficient et les risques auxquels ils s'exposent. Ce partage d'information ne peut se faire qu'en ayant créé un climat de confiance propice aux échanges, en cela nous pouvons nous inspirer du travail fait par Wemind qui a créé une véritable proximité avec les freelances.

Ensuite il s'agit de construire des produits de mutuelle, de prévoyance, de responsabilité civile qui soient simples à comprendre, avec des coûts transparents et dont le niveau de protection et donc de cotisation est facilement ajustable en fonction de l'activité du freelance. Ce dernier doit être en mesure d'augmenter ou de diminuer son niveau de protection en fonction de ses revenus fluctuants et de ses envies. Aujourd'hui un produit d'assurance ne doit plus être choisi pour une dizaine d'années, mais doit pouvoir être révisé et ajusté régulièrement.

Pour aller encore plus loin, ces entreprises d'assurances pourraient proposer des services d'aide à l'épargne aux freelances. Un outil leur permettant de gérer leur budget mensuellement en incluant un montant recommandé qui pourrait être épargné chaque mois en fonction des revenus et des besoins fluctuants.

Ces progrès dans la protection sociale vont continuer à venir des entreprises qui voient les freelances comme un nouveau marché prometteur, mais le cadre légal lui n'a peu ou pas encore évolué. Certaines décisions vont néanmoins dans le bon sens comme le décret du 29 mai 2019 permettant aux travailleuses indépendantes de bénéficier d'un congé maternité de la même durée que celui des travailleuses salariées, soit de 118 jours.

Pour autant, les indépendants auraient bien besoin d'un regroupement massif pour permettre aux plus démunis d'entre eux de bénéficier d'une protection sociale. Si les indépendants ont généralement un comportement individualiste inhérent à leur statut, nous pourrions imaginer une union de ces travailleurs afin de faire entendre leur voix sur des sujets aussi importants que la protection sociale.

Le débat s'est aujourd'hui cristallisé autour des travailleurs des plateformes qui ne représentent qu'une petite partie des freelances en France soit 200 000 d'entre eux. De plus les discussions portent souvent sur la requalification en salariat du contrat de travail pour punir les abus, or ce n'est pas une solution souhaitée par ces travailleurs et elle va à rebours de la vision proposée lors de la création du statut Auto-Entrepreneur. De plus, dans leur immense majorité, ils ont fait le choix de leur statut et s'épanouissent de la flexibilité proposée et des opportunités offertes.

Pour protéger les travailleurs des plateformes, des éléments de réponse sont plutôt à chercher dans la garantie de leur autonomie, la transparence et la portabilité des données plus que dans la volonté d'enfermement dans un statut qui ne leur correspond pas. Par ailleurs, l'idée qui consiste à conférer des droits sociaux uniquement aux travailleurs des plateformes est dangereuse. Elle inciterait les indépendants à faire appel aux services des plateformes renforçant ainsi leur dépendance et le lien de subordination qui les lient.

La faible protection sociale, un frein au développement du freelancing

Dans nos rencontres, nous avons clairement observé une différence de comportement des freelances entre les États-Unis et le Canada. Aux États-Unis, les freelances ne bénéficient pas de protection sociale et son coût est extrêmement élevé, les contrats de travailleurs permanents sont très prisés, car ils donnent droit à des « *benefits* » pour le travailleur et sa famille. Certains travailleurs sont donc réticents à devenir freelance à plein temps en raison de la perte de leurs avantages sociaux.

Au contraire, le Canada dispose d'un système de protection sociale universel, les freelances sont donc protégés en cas de maladie et les travailleurs ont moins de réticence à sauter le pas du salariat vers l'indépendance.

Conclusion

Les évolutions vont se poursuivre puisque 40 % des travailleurs européens ne sont pas en situation de CDI à temps plein, signe que le modèle salarial classique a fait son temps.

La solution n'est pas d'élargir le cadre actuel pour intégrer de force les indépendants dans des cases les forçant à cotiser pour des services dont ils ne souhaitent pas disposer préférant gérer leur risque. En revanche nous pourrions imaginer la possibilité de laisser aux freelances le choix de leur protection sociale en les laissant sélectionner les services dont ils souhaitent bénéficier. En ce sens ce serait le travailleur qui choisirait son niveau de protection sociale et non son statut qui le déterminerait pour lui. Il s'agit de décorrélérer le choix du statut des travailleurs avec le niveau de protection sociale dont ils disposent tant la variété des statuts des indépendants ne permet pas de les considérer comme un groupe homogène.

Nous croyons également aux vertus de la mise en place d'un compte social universel que prône Denis Pennel. Ce CSU regrouperait l'ensemble des droits sociaux acquis comme la formation, la sécurité sociale, la retraite et permettrait un suivi tout au long de la vie des droits de chaque travailleur, peu importe la variété de ses activités au cours de son parcours professionnel.

PARTIE II : COMPRENDRE LES FREELANCES

Chapitre II-6 : Sortir de la gig economy



LE RÔLE DE LA FORMATION

LE REVENU UNIVERSEL

Si dans nos rencontres nous nous sommes principalement concentrés sur les freelances très qualifiés qui sont épanouis dans leur statut d'indépendant, ils ne sont pas une majorité. La plupart des freelances à l'échelle du monde font partie de la ***gig economy*** qui se définit littéralement par l'économie des petits boulots. Ces travailleurs n'ont pas fait le choix de cette situation, ils subissent le statut d'indépendant ou alors ont choisi d'être freelances mais n'ont pas réalisé la réalité du marché et rapidement cherchent à retourner vers le salariat.

Les freelances de la ***gig economy*** vendent leur temps, ils sont sans cesse en train de chercher le prochain gig, n'ont aucune visibilité sur l'avenir, car ils travaillent sur des missions très courtes. Ils n'ont aucune garantie d'avoir du travail les prochaines semaines ou les prochains mois. Ils sont très facilement remplaçables, car ils sont peu qualifiés, voire pas qualifiés du tout. Les entreprises qui font appel à ces travailleurs n'ont aucun mal à les recruter tant ils sont nombreux ; sur ce marché, l'offre dépasse très largement la demande. La concurrence est telle que les salaires sont tirés vers le bas et cette course au moins cher est une manne pour les entreprises qui n'hésitent pas à l'exploiter. Ainsi les revenus moyens des chauffeurs Uber ont diminué de 53 % sur les cinq dernières années alors même que le nombre de chauffeurs a été multiplié par 5.

Qui sont les travailleurs de la ***gig economy***? Nous avons souvent l'image des chauffeurs Uber ou des coursiers à vélo, pourtant ils ne sont pas les seuls à courir après les missions. Certains peuvent exercer des métiers nécessitant des compétences, mais l'offre dépassant largement la demande et leurs compétences ne leur permettant pas de devenir indispensables aux yeux des entreprises, ils se retrouvent dans une situation précaire.

Ils peuvent être community manager, rédacteurs ou encore développeurs web, ils représentent la majorité des freelances qui vendent des prestations aux entreprises et sont victimes de leur position sur le marché.

Le marché du freelancing n'est pas aussi polarisé que la dichotomie entre la ***gig economy*** et la ***talent economy*** peut le laisser entendre. Une zone grise existe entre les deux au sein de laquelle se trouve une majorité de freelances. Ces derniers tentent d'aller de la première vers la seconde, une situation bien plus avantageuse.

Si ces travailleurs sont exclus de la guerre des talents et ne partagent pas l'engouement pour la révolution du freelancing à l'œuvre, le défi est de les intégrer au marché et leur permettre de ne plus subir leur statut d'indépendant.

Une des clés pour sortir de la ***gig economy*** est de permettre à ces travailleurs d'avoir une vision de long terme, de ne plus simplement envisager le prochain gig, de ne plus accepter n'importe quelle mission et de leur donner la possibilité de se projeter dans l'avenir.

LE RÔLE DE LA FORMATION

La formation apparaît comme un excellent moyen de sortir de la ***gig economy***, qu'elle soit centrée sur une compétence technique ou des ***soft skills*** et des compétences de gestion d'activité, elle est essentielle. C'est une des caractéristiques communes à tous les freelances à succès, ils ne cessent de se former.

Les métiers évoluent très rapidement et face à une concurrence mondiale il est crucial de toujours être formé sur les nouvelles techniques, les nouveaux outils, les nouvelles façons d'exercer son métier afin de ne pas être exclu du marché.

Pour parvenir à sortir du lot parmi l'ensemble des freelances, chacun tente de se positionner dans une niche, d'apparaître comme le spécialiste dans un domaine précis. C'est certainement le conseil qui nous a été le plus partagé par tous les freelances interviewés. La clé du succès est la spécialisation, et cette dernière ne peut venir qu'à force d'expérience et de formation. Ainsi pour réussir sur le long terme, la formation technique est essentielle.

La formation technique est d'autant plus importante dans les métiers du numérique où les technologies et les besoins évoluent chaque mois. Un développeur doit apprendre de nouveaux langages, un consultant en marketing doit suivre les évolutions des algorithmes des géants des réseaux sociaux. Tous les métiers sont concernés, Andre est un producteur vidéo en freelance rencontré à Chicago. Depuis vingt ans maintenant il a pris l'habitude de se former et dès qu'il a une journée de libre en profite pour apprendre d'autres facettes de son métier, en travaillant en tant qu'ingénieur lumière ou ingénieur son, il diversifie ainsi ses compétences. Il se forme également sur les nouvelles caméras et acquiert un nouveau matériel tous les deux ans ce qui lui permet de pouvoir répondre aux besoins de ses clients qui suivent les évolutions des technologies.

Être très bon techniquement dans son métier est loin d'être suffisant, car un freelance n'a pas seulement son métier à gérer, mais doit également être un excellent chef de projet pour jongler entre les différents clients, être maître de son temps, négocier les contrats et gérer la partie administrative et financière de son activité. Bien que de plus en plus de services se créent pour simplifier la vie des freelances, l'indépendant n'en est pas moins une entreprise à lui tout seul. Or tout le monde n'a pas naturellement un côté entrepreneur et l'excellence technique ne garantit en rien le succès de l'activité.

La formation à la gestion de son activité est également cruciale et de nombreuses formations existent sur le sujet, elles peuvent être dispensées en physique dans des espaces de coworking, à travers des formations en ligne ou s'acquérir auprès de mentors, au sein de communautés.

Amy est une freelance rencontrée à Toronto, elle est excellente dans son domaine d'activité, travaille avec plusieurs clients et se sent à l'aise sur la valeur qu'elle crée pour ses clients. En revanche elle sait qu'elle a encore du mal à gérer la partie business de son activité et se rend chaque semaine à des sessions de formations dispensées dans son espace de coworking. La dernière à laquelle elle a participé l'a aidé à négocier le prix de ses prestations.

Si la formation est un excellent moyen de monter en compétences, de pouvoir vendre des prestations plus chères, plus intéressantes, de travailler sur des projets plus conséquents, elle n'est souvent pas une priorité des travailleurs de la ***gig economy***. Certains n'ont pas le temps, trop occupés à courir après n'importe quelle mission à n'importe quel prix, ils n'ont pas le luxe de pouvoir refuser un jour de travail pour se former ou tout simplement ne savent pas où trouver la bonne formation, ils sont hors du cercle vertueux.

Nous avons rencontré OpenClassrooms lors de notre étape à Paris, la start-up française a obtenu une bourse d'un million de dollars de la part de Google pour former les travailleurs de la ***gig economy***. Concrètement, à travers ce projet Level Up, OpenClassrooms a créé des cours spécialement pour ces travailleurs et les leur a offerts gratuitement en les distribuant à travers les plateformes sur lesquelles ils travaillent comme Uber, Deliveroo, Stuart et d'autres.

Une initiative qui confirme que l'on peut sortir de la ***gig economy*** en se formant et que le sujet a été pris au sérieux par les acteurs de la formation qui ont bien saisi l'importance de ce marché. Loin d'être un coup de communication, ils sont 5000 à s'être inscrit au projet et à se former sur des compétences telles que le développement web, le marketing digital, le community management.

Ils ont également mis en place un programme de formation en alternance à destination de ces travailleurs, une promotion de 100 élèves a été sélectionnée pour suivre une formation diplômante reconnue par l'état. Ils sont accompagnés d'un coach pour trouver une entreprise au sein de laquelle faire leur alternance et trouver un premier emploi. Certains élèves envisagent de se lancer en freelance, de créer leur entreprise ou de décrocher un CDI grâce à leurs nouvelles compétences.

LE REVENU UNIVERSEL

Le premier frein pour se lancer en freelance est l'irrégularité des revenus et les freelances à succès que nous avons rencontrés tendent à avoir un ou deux clients récurrents pour lesquels ils assurent des missions leur apportant un revenu minimum chaque mois. De cette manière, ils se débarrassent de l'incertitude liée à leur activité et ils ont l'esprit tranquille pour travailler sur d'autres missions plus irrégulières.

Pour les freelances qui n'ont pas le luxe de s'offrir des missions récurrentes, le revenu universel serait un excellent moyen d'assurer un minimum vital permettant de développer leur activité. Nous avons rencontré Gaspard Koenig, fervent défenseur du revenu universel pour parler de l'impact d'une telle mesure pour les freelances.

Mis en place, le revenu universel permettrait aux freelances d'envisager le long terme dans leur carrière, de ne plus simplement accepter n'importe quelle mission, mais de pouvoir décider de ne pas travailler une journée pour se former, de refuser une mission qui ne leur conviendrait pas pour en chercher une mieux rémunérée ou plus proches de leur domaine de compétences, c'est une façon de leur donner un meilleur pouvoir de négociation alors qu'ils sont souvent victimes de prix tirés vers le bas.

Dans une autre perspective, le revenu universel permet de ne plus ériger le travail comme salarié comme pilier de la protection sociale et s'adapte bien aux nouvelles formes de travail comme le freelancing, c'est un nouveau modèle qui convient mieux dans une société où le travail est devenu hybride.

Le revenu universel a la vertu de supprimer la charge mentale associée à l'irrégularité des revenus du freelance qui se demande sans cesse de quoi seront faits ses prochains mois. Il aurait l'assurance d'avoir un minimum lui permettant de vivre pour le reste de ses jours. Une mesure qui donne confiance et responsabilise les travailleurs en retirant l'épée de Damoclès suspendue au-dessus de leur tête et leur laissant la liberté de se concentrer sur le développement de leur activité plutôt que sur leur survie.



« Le revenu de base permet aux travailleurs de conjuguer les verbes au futur »

Gaspard Koenig



Nous avons vu que sortir de la ***gig economy*** pouvait être du ressort de l'individu directement qui cherche à se former, mais c'est également le rôle de l'État d'accompagner les travailleurs les plus vulnérables vers le développement de leur activité. Enfin les entreprises ont également un rôle à jouer, car ce sont elles qui, les premières, créent la ***gig economy*** en ayant recours à ce type de contrat.

Google emploie énormément de TVC, le chiffre exact n'est pas connu, mais ils représentent plus de 50 % des effectifs depuis 2018.

Les TVC sont les *Temps, Vendors et Contractors*, des travailleurs indépendants qui peuvent être qualifiés ou non, dans tous les cas ils sont missionnés sur des tâches peu stratégiques pour lesquelles l'entreprise ne veut pas mobiliser de travailleur permanent. La mission est extrêmement cadrée et souvent peu passionnante. Ces travailleurs indépendants aimeraient obtenir un contrat de permanent pour Google et ne connaissent pas la plupart des avantages réservés aux salariés de Google.

Ils ont accès à une quantité très limitée d'information, ne participent pas aux teambuildings et n'ont pas de ***benefits***.

Google recrute majoritairement ces travailleurs par le biais de grandes agences de staffing. Telle est la situation que nous avons connue lors de notre visite de l'entreprise en février 2019.

Or début avril 2019, Google a fait une annonce qui est une première et marque le début de la prise en considération de ces travailleurs de la ***gig economy***, le géant a demandé aux agences de staffing avec lesquelles il travaille de payer au moins 15 dollars de l'heure les travailleurs de la ***gig economy*** qu'ils emploient et qu'ils perçoivent des ***benefits***.

C'est une décision marquante, car elle témoigne d'une reconnaissance de cette main-d'œuvre dont Google ne pourrait aujourd'hui plus se passer et qui a fait parler d'elle l'année précédente à travers les réclamations de la « ».

Nous pouvons imaginer que dans leur stratégie de ***Future Of Work***, les entreprises vont continuer à prendre en compte les travailleurs indépendants en allant encore plus loin qu'une hausse des revenus et la protection sociale, mais en s'emparant de sujets comme l'intégration et la reconnaissance dans l'entreprise ou le développement de compétences.

Nous avons démarré notre étude Going Freelance en nous intéressant au rôle des freelances dans un contexte de guerre des talents. Nous nous sommes vite aperçus au fil de nos rencontres que les freelances amènent dans leur sillage de plus profondes transformations du travail et participent activement à l'avènement d'un nouvel âge du travail.

Ces nouvelles façons de travailler ne concernent pas uniquement les freelances mais tous les individus qui peuvent aujourd'hui travailler à distance, profiter des tiers lieux et faire partie des communautés.



PARTIE III : RÉINVENTER LE TRAVAIL

Chapitre III-1 : Manager à distance



**LES AVANTAGES POUR UNE ENTREPRISE À VALORISER
LE TRAVAIL EN REMOTE**

**CRÉER UNE CULTURE D'ENTREPRISE QUAND
TOUS LES EMPLOYÉS TRAVAILLENT EN REMOTE**

LES OUTILS UTILISÉS

**COMMENT ADAPTER LES STRUCTURES
AU TRAVAIL EN REMOTE ?**

LE MANAGEMENT DE LA CONFIANCE

**TOUT N'EST PAS ROSE DANS
LE TRAVAIL EN REMOTE**

Nous sortons pour cette partie du strict cadre du freelancing pour nous intéresser aux transformations du travail de manière plus générale et notamment au travail à distance.

Commençons par définir le travail à distance en distinguant le télétravail et le travail en *remote*.

Le télétravail renvoie à des journées qui sont exceptionnellement travaillées hors du bureau, mais le fonctionnement de l'entreprise est organisé autour d'un lieu de travail unique qui rassemble tous les travailleurs. Le télétravail peut être autorisé de temps en temps, mais il n'est pas la norme et ne suppose pas de changements profonds dans l'organisation puisque l'organisation ne fonctionne qu'à condition que le télétravail ne soit que ponctuel et que les travailleurs se retrouvent dans le même lieu physique régulièrement.

À l'inverse, le travail en *remote*, qu'il soit partiel ou total suppose un changement radical de fonctionnement. L'organisation peut fonctionner parfaitement même si aucun des travailleurs ne se trouve dans le même lieu et toutes les interactions sont pensées pour être réalisées à distance. Le travail en *remote* est donc un véritable défi, car il nécessite la mise en place d'outils de gestion de projets à distance et une éducation des travailleurs afin d'établir une relation de confiance, terreau nécessaire à la réalisation de projets à distance.

Nous sommes entrés dans les locaux d'Upwork à Mountain View. À l'accueil de la plus large plateforme de freelances au monde : personne, un bureau et un écran duquel Angela nous accueille depuis son bureau personnel à l'autre bout des États-Unis.

Le métro new-yorkais révèle l'avènement du travail en *remote*

En 2018 l'entreprise qui gère le métro new-yorkais s'est rendu compte que les heures de pointe n'étaient plus le matin et le soir comme c'était le cas depuis plusieurs dizaines d'années, mais que les utilisateurs étaient mieux répartis dans la journée avec des pics d'activité plus centrés en milieu de journée. Ils ont alors mené des études qualitatives pour comprendre ces changements et la première réponse recueillie auprès des utilisateurs a été qu'ils avaient des accords avec leurs employeurs et que désormais ils n'étaient plus obligés d'être au bureau à 9 h, qu'ils pouvaient s'y rendre quand ils le souhaitent ou travailler ailleurs. Les travailleurs s'arrangeaient alors pour éviter de prendre le métro tôt le matin ou aux horaires de sortie des bureaux pour passer moins de temps dans les transports.

Cette histoire peut paraître anodine, mais elle reflète un changement profond dans le travail au sein duquel l'unité historique de lieu est complètement repensée. Le travail en ***remote*** se répand largement depuis que les outils numériques nous permettent d'être constamment connectés avec le reste de notre équipe, nos clients, fournisseurs. Avec l'arrivée des outils de gestion de projets à distance, le stockage des données en ligne, les messageries et webcam instantanées, presque tous les métiers peuvent être réalisés à distance.

Au même moment, les travailleurs demandent plus de flexibilité, de pouvoir organiser leur journée comme bon leur semble pour trouver un équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle.

Le trafic dans la baie de San Francisco est tel que pour rejoindre les entreprises de la Silicon Valley, certains travailleurs doivent faire entre 3 et 4 heures de trajet par jour, une situation qui est difficilement viable sur le long terme au regard de la qualité de vie et du temps de productivité perdu. Il n'est pas étonnant de voir que ce sont ces entreprises qui ont décidé en premier lieu de franchir le cap et laisser leurs employés travailler depuis n'importe où. Elles ont commencé par autoriser le vendredi puis le jeudi et enfin la semaine entière afin d'éviter de faire perdre du temps à leurs employés et améliorer leurs conditions de travail.

Quel rôle jouent alors les freelances dans cette nouvelle façon de repenser le temps et l'espace de travail ?

Le travail en *remote* est inhérent à la condition du freelance. L'entreprise pour laquelle il travaille n'est pas en droit d'imposer un lieu de travail pour la réalisation de sa mission. Certains freelances préfèrent travailler chez leurs clients, d'autres depuis chez eux ou dans d'autres lieux c'est une décision qui dépend généralement de la personnalité de chacun et de la nature de la mission.

Le travail de demain se fera à distance ou ne se fera pas.

LES AVANTAGES POUR UNE ENTREPRISE À VALORISER LE TRAVAIL EN REMOTE

Les avantages à encourager le travail en *remote* en entreprise sont nombreux. C'est à se demander pourquoi Salesforce a fait construire la plus haute tour de San Francisco en 2018 dans un centre déjà engorgé.

Une baisse des coûts

Si les employés travaillent à distance l'entreprise n'a pas à supporter les coûts des bureaux : loyer, équipements, électricité. En 2017 le coût moyen d'un poste de travail était de plus de 12 000 € par employé.

Même si elle décide d'allouer aux employés une somme à dépenser chaque mois pour les espaces de coworking ou leurs consommations dans des cafés dans lesquels ils pourraient travailler, l'entreprise diviserait toujours les coûts de l'espace de travail par dix.

Au-delà des bureaux, l'entreprise peut même décider de verser des salaires en fonction du coût de la vie dans le lieu où se trouvent les salariés. C'est la solution qu'a choisie Gitlab. L'entreprise rémunère ses salariés en fonction de la ville où ils se trouvent. Ainsi pour la même activité Gitlab ne rémunère pas autant un salarié qui se trouve à Varsovie qu'un salarié qui habite à San Francisco, car le coût de la vie n'est pas le même dans ces deux villes.

Grâce aux équipes distribuées, certaines entreprises se permettent de recruter d'excellents profils de développeurs qui vivent dans des pays d'Asie où le coût de la vie est parfois jusqu'à cinq fois inférieur à celui des États-Unis.

C'est une approche qui est intéressante financièrement, mais remet en question la nature même du salaire. Le salaire qui est versé à un employé est-il défini en fonction de ce qu'il apporte à l'entreprise ou en fonction de ce dont il a besoin pour vivre là où il se trouve ? C'est une question fondamentale, car elle peut être lourde de conséquences et entraîner de l'animosité entre salariés qui pour le même travail ne recevraient pas le même salaire. Afin que ce fonctionnement n'entraîne pas de tensions, il faut créer les conditions d'un dialogue et qu'il y ait de la confiance entre les salariés. Certaines entreprises ont même décidé d'être totalement transparentes avec la rémunération des travailleurs en affichant publiquement les salaires et la façon dont ils sont calculés avec les coefficients appliqués en fonction du coût de la vie dans chaque pays, c'est notamment le cas de Buffer par exemple. Ainsi les salariés de l'entreprise connaissent même avant de postuler le fonctionnement des rémunérations.

Accès à un vivier de talents plus large

En autorisant le travail en **remote** l'entreprise élargit ses horizons, elle n'a pas seulement accès aux profils dans un rayon de 50 kilomètres autour des bureaux, mais à des candidats qui peuvent se trouver n'importe où dans le pays et même à l'autre bout du monde.

En se donnant la possibilité de recruter des travailleurs sans limites géographiques, l'entreprise va naturellement accroître la qualité du recrutement, car elle a accès à un vivier de talents bien plus large. L'entreprise attire directement des profils ayant envie de travailler à distance qui seront intéressés par la liberté et la confiance offerte.

L'entreprise apparaît auprès des candidats comme celle qui s'adapte aux nouvelles formes de travail et se soucie des besoins de ses travailleurs. Cela n'a pas de prix pour la marque employeur, les organisations qui ont opté pour du travail en **remote** en ont fait une de leurs valeurs phares et sont régulièrement citées comme des exemples à suivre.

Une augmentation de la productivité

Donner la possibilité à ses employés de travailler en **remote** c'est leur donner la possibilité d'organiser leur emploi du temps en fonction des moments où ils sont le plus productifs. Certaines personnes sont du matin, d'autres du soir et ne sont pas productives entre 9 et 18 heures.

L'entreprise qui laisse à ses effectifs la liberté de travailler quand bon leur semble augmente directement leur productivité tout comme leur bonheur en supprimant les contraintes d'organisation.

Faire une session de sport en plein après-midi ou pouvoir aller chercher ses enfants à l'école sont des moments inestimables pour certains qui pourront mieux travailler à d'autres heures de la journée. Ces profils sont des personnes extrêmement disciplinées qui savent s'organiser des sessions de travail aux moments les plus opportuns pour eux.

Leur donner la possibilité de travailler où ils le souhaitent c'est aussi leur laisser le choix de l'environnement de travail le plus efficace. Loin des distractions d'un open-space, certains vont préférer pouvoir se concentrer et travailler dans un environnement calme à la maison.

En fonction du lieu dans lequel se situe l'entreprise, les salariés sont parfois obligés d'effectuer de longs trajets pour se rendre dans les locaux. C'est du temps perdu qui pourrait être consacré au travail. En les autorisant à travailler en **remote** l'entreprise leur permet de gagner plusieurs heures de productivité dans la journée.

Si nous poussons l'organisation de l'entreprise à des effectifs en **remote** répartis autour du globe, nous obtenons une entreprise qui tourne 24 h/24. Ainsi Automattic peut se vanter d'avoir un service client qui est disponible à toutes les heures du jour et de la nuit sur l'ensemble des fuseaux horaires.

CRÉER UNE CULTURE D'ENTREPRISE QUAND TOUS LES EMPLOYÉS TRAVAILLENT EN REMOTE

L'ancienne Chief Culture Officer d'une entreprise totalement en **remote** rencontrée aux États-Unis nous a confié qu'elle n'avait jamais eu autant de pleurs de la part de ses collègues à l'annonce de son départ. Preuve en est que l'on peut désormais tisser de vrais liens à distance.

Grâce aux outils numériques qui existent depuis environ cinq ans, il est tout à fait possible de créer une culture d'entreprise même en ayant des membres répartis aux quatre coins de la terre.

Créer des liens à distance

Les entreprises qui fonctionnent en *remote* utilisent Slack, cette messagerie instantanée permet aux employés de communiquer ensemble dans différentes « chaînes ». Ces chaînes correspondent à des thématiques et permettent de créer des liens à distance.

En étant développeur chez Toptal aux États-Unis, le travailleur peut par exemple faire partie de la chaîne de discussion liée à son équipe technique, mais aussi de la chaîne de discussion regroupant les fans de montagne ou les employés basés aux États-Unis. Il tisse donc des liens au quotidien avec ses collègues qui ne sont pas seulement les personnes avec lesquelles il interagit chaque jour pour ses projets.

Chez Automattic, Slack et P2 (un outil développé en interne) ont totalement remplacé les emails. En ayant intégré des applications comme Zoom à Slack, les salariés peuvent également passer des appels vidéo très facilement.

Les entreprises en *remote* que nous avons visitées organisent toutes des « coffee call », cela peut prendre plusieurs formes. Parfois elles définissent une heure dans la semaine durant laquelle les membres se connectent et vont discuter au hasard avec une personne de l'entreprise sur des sujets personnels pendant un moment. Une forme d'ouverture culturelle qui appréciée chez Gitlab dont la responsable de la culture d'entreprise nous a confié qu'il s'agit d'une des interactions qu'elle préférerait. *« Il est fascinant de discuter avec des collègues qui ont des vies, des cultures complètement différentes et qui pourtant partagent la même passion du produit. »*

Chez Gitlab, ils organisent régulièrement un appel vidéo groupé avec l'ensemble des 450 membres de l'entreprise. Durant les 5 premières minutes, chacun peut se rendre compte du nombre impressionnant de personnes qui travaillent pour la réussite de l'entreprise depuis chez eux. Puis les membres sont séparés en petits groupes pour que des discussions puissent s'engager.

L'**onboarding** est également très intéressant pour l'entreprise californienne : quand un nouvel employé entre dans l'entreprise, un « buddy » lui est assigné. Il va l'aider à comprendre le fonctionnement de tous les outils et lui parler de la culture de l'entreprise. Pendant cette période d'accueil, il doit passer 10 coffee call avec des membres de l'entreprise qui sont choisis au hasard, l'occasion de découvrir la pluralité des profils et de nouveaux fuseaux horaires !

Gitlab a également fait le choix de la transparence totale et a décidé de regrouper l'ensemble des processus, des valeurs et des fonctionnements de l'entreprise dans un **handbook** qui est accessible à n'importe quel moment par les membres de l'entreprise et les internautes.

Ce livre vise à expliquer la démarche de Gitlab et comment les valeurs de l'entreprise sont appliquées dans le fonctionnement quotidien de l'organisation, il est une véritable référence pour les salariés puisqu'il contient 2500 pages ! Vous pouvez par exemple découvrir le processus d'**onboarding** des salariés, la politique de note de frais ou encore le fonctionnement de l'équipe marketing. Un excellent contenu dont peuvent s'inspirer les entreprises qui souhaitent mettre en place une culture **remote** au sein de leur organisation.

“

Ces entreprises réunissent l'ensemble des effectifs une fois par an le temps d'une semaine

”

Pour créer du lien à l'approche de Noël, l'entreprise Toptal a par exemple choisi d'organiser un « secret Santa » avec l'ensemble des membres de l'équipe répartis aux quatre coins du monde. Ce genre d'initiative permet aux membres de comprendre qu'ils ont de véritables collègues à distance et de les inviter à engager la discussion, à se connecter entre eux.

Se réunir

Ces entreprises réunissent l'ensemble des effectifs une fois par an le temps d'une semaine. Automattic appelle ça le Grand Meet up. C'est l'occasion pour l'ensemble des Automatticiens de se rencontrer, de tisser des liens, ce n'est pas une semaine de travail, mais une semaine de rencontre, de teambuilding.

Hugues, le salarié rencontré, nous a confié que c'était une semaine épuisante durant laquelle il a découvert et discuté avec plus de 150 personnes, mais une semaine essentielle pour les membres de l'entreprise. Rencontrer ses collègues et se rendre compte que tous partagent la même passion pour le produit est un véritable coup de boost pour l'ensemble des Automatticiens, chacun repart de son côté plein de motivation pour les mois à venir.

Il note une proximité impressionnante avec des collègues avec lesquels il n'a jamais échangé en face à face, mais avec qui il a pu tisser de véritables liens à distance. Cette même facilité à créer de vraies relations professionnelles à distance a été mentionnée par toutes les personnes travaillant en **remote** que nous avons rencontrées.

Les employés de Toptal, eux, font le choix de se réunir régulièrement lors d'événements extérieurs, de se rendre par exemple à une conférence avec deux ou trois collègues installés dans différents états des États-Unis. C'est également ce qu'a choisi de faire Jeff, un freelance rencontré à San Francisco, il est installé dans la baie et travaille en freelance depuis neuf ans pour Microsoft. Les équipes avec lesquelles il travaille sont basées à Seattle, il rend visite à ses collègues tous les 3 mois environ, soit dans les locaux pour participer à certaines réunions, soit simplement pour se rendre à une conférence sur un thème qui les intéresse à Las Vegas. Les employés de Gitlab, eux, tendent à se rassembler par régions pour travailler ensemble. La Chief Culture Officer avait par exemple l'habitude d'inviter deux collègues habitant dans un rayon de 50 kilomètres à venir travailler chez elle une fois par semaine. C'est un phénomène qui se reproduit partout ailleurs chez Gitlab.

Faciliter la mobilité dans l'entreprise

Pour Gitlab il est primordial d'inciter les salariés à créer des liens entre eux, l'entreprise les encourage en payant leurs déplacements à hauteur de 1 500 dollars. Ils ont la possibilité d'aller rejoindre un collègue ailleurs dans le monde et travailler ensemble un moment. L'entreprise paye pour ce voyage à condition que ce déplacement soit rendu public, une des valeurs essentielles étant la transparence.

LES OUTILS UTILISÉS

Toutes les entreprises que nous avons visitées utilisent Slack et Zoom au quotidien, d'autres préfèrent Skype, Automattic utilise P2 (un outil développé en interne) et pour la gestion de projets à distance les équipes s'organisent avec Trello, Basecamp, Calendly, les différents outils de Google...

Buffer a dressé [la liste](#) de 12 outils qu'ils utilisent dans leur quotidien d'entreprise en *remote*.

Des dizaines d'outils permettent aux équipes de travailler en simultané depuis n'importe où dans le monde, partage de données, partage de code, partage d'écran, discussions, vidéos, prise de rdv, ils révolutionnent le travail depuis une dizaine d'années.

COMMENT ADAPTER LES STRUCTURES AU TRAVAIL EN REMOTE ?

Il s'agit d'abord de différencier le *remote* partiel qui va être autorisé par certaines entreprises avec des entreprises construites totalement en *remote*.

Certaines entreprises vont laisser la possibilité au salarié de choisir son lieu de travail, soit de venir au bureau soit de travailler depuis chez lui ou d'alterner, c'est le cas de Google par exemple. Beaucoup de salariés vivent à San Francisco et travaillent à Mountain View. Ils viennent de temps en temps dans les locaux et à d'autres moments travaillent depuis chez eux.

D'autres entreprises ont fait du travail en **remote** une obligation, elles n'ont tout simplement pas de locaux. Automattic avait des locaux à San Francisco qu'elle a fermés, car ils étaient presque vides les employés ne venaient plus préférant travailler depuis chez eux ou depuis les espaces de coworking. Aujourd'hui l'entreprise leur donne 250 dollars par mois à dépenser dans des cafés ou des espaces de coworking.

Les fondateurs de Gitlab se sont mis à recruter après être passés par Y Combinator. Ils ont commencé par recruter une équipe d'ingénieurs en leur offrant la possibilité de venir dans leurs locaux dans la Silicon Valley ou en travaillant depuis où ils le souhaitaient. Ils se sont rendu compte que personne n'est jamais venu dans les locaux et ont décidé à partir de ce moment-là de ne pas avoir de bureaux. Depuis l'entreprise compte 450 salariés répartis sur plus de 50 pays et aucun bureau n'a été ouvert nulle part.

Pour une entreprise qui n'est pas familière avec le travail en **remote**, une bonne transition est de commencer par l'autoriser quelques jours par semaine, prendre l'habitude d'utiliser les outils pour travailler à distance et d'habituer les équipes. Cela peut également venir de l'extérieur en recrutant des nouveaux travailleurs en **remote** qui vont petit à petit inculquer les bonnes pratiques du travail à distance à leurs collègues. C'est dans tous les cas une transition majeure dans la façon de fonctionner.

“

Une bonne transition est de commencer par l'autoriser quelques jours par semaine.

”

Voici quelques bonnes pratiques revenues dans nos échanges avec les entreprises qui y sont parvenues avec succès :

- Demander aux employés actuels s'ils voudraient mettre en place le travail en **remote**. La plupart d'entre eux souhaiteraient avoir la possibilité de travailler en **remote**. Il ne s'agit pas de les forcer à travailler à distance, mais bien de les encourager à le faire en leur montrant les vertus.
- Fixer des règles : Quels métiers peuvent travailler en **remote** ? Quelles sont les modalités pour postuler à un poste en **remote** ? Qui arbitre la décision ?
- Mettre en place les bons outils de communications de façon à ce que les échanges se fassent aussi bien si les employés se rendent dans les bureaux ou travaillent depuis un autre lieu. Faire un test sur un ou deux jours par semaine avec les employés volontaires pour qu'ils s'habituent et recueillir leurs **feedbacks**, voir si la communication fonctionne.
- Définir l'**onboarding**, une personne référente qui prend en charge la transition vers le travail en **remote** et qui vérifie que l'organisation fonctionne en **remote**.
- Former les managers et managés à travailler en **remote**, à définir des objectifs, à utiliser les KPI, à communiquer efficacement avec les outils : il existe des entreprises comme Workplaceless ou Remote-How qui apprennent aux entreprises à travailler en **remote** à travers des cours en ligne dispensés par des icônes du travail en **remote**.
- Faire attention aux nouveaux recrutements, choisir des profils adaptés.

LE MANAGEMENT DE LA CONFIANCE

Google a fondé le management de ses employés sur la confiance c'est quelque chose d'ancré dans l'ensemble des processus de l'entreprise.

Le manager d'une équipe définit le projet, les deadlines, les objectifs, chacun est ensuite libre d'organiser son emploi du temps comme bon lui semble : travailler depuis chez soi, venir dans les locaux et décider de faire deux heures de sport au milieu de l'après-midi.

Ce fonctionnement repose sur la confiance que place le manager dans ses équipes, il croit qu'elles seront suffisamment impliquées dans le projet pour leur laisser toute la liberté nécessaire afin d'atteindre les objectifs fixés.

C'est sur cette confiance que repose le principe même de travail en *remote*, il n'est ni possible ni souhaitable de vouloir surveiller les employés. Le travail en *remote* n'est possible que dans le cas où un cadre a été instauré au préalable, que les outils de communication sont bien maîtrisés par l'ensemble des équipes et que la gestion de projet peut être effectuée à distance.

Lors de ce passage d'une culture du présentisme à une culture de la confiance, l'entreprise doit comprendre que les collaborateurs sont efficaces et productifs hors du champ de vision du manager. De leur côté les équipes doivent s'organiser à travailler en mode projet et s'habituer à être évalués sur des objectifs clairement définis et non plus sur le présentisme. Elles doivent montrer que même à distance elles sont joignables et disponibles aux heures de communications définies, que le travail en *remote* n'est pas un frein à l'avancée des projets, bien au contraire.

TOUT N'EST PAS ROSE DANS LE TRAVAIL EN REMOTE

Le travail en **remote** ne présente pas que des avantages, comme toute façon de fonctionner il y a des inconvénients et des points de vigilance à avoir. Étant donné le fait qu'il s'agit d'un mode de travail très récent, les entreprises ont encore peu de recul dessus.

Le désengagement

Quand l'ensemble des effectifs sont situés aux quatre coins du monde, il est plus difficile de percevoir lorsque l'un des membres se sent désengagé que si les équipes se réunissaient dans des locaux. Une personne démotivée, moins présente peut avoir un comportement de passager clandestin durant un moment avant que ce ne soit détecté, surtout quand l'entreprise commence à grandir énormément.

Avec 850 travailleurs, dont 40 % des effectifs en freelance, Automattic se pose la question de la pérennité du fonctionnement totalement en **remote**, y a-t-il une limite au-delà de laquelle une telle organisation peut continuer à prospérer ? Une taille maximale pour que l'efficacité des équipes en **remote** soit conservée ? La grande majorité des entreprises fonctionnant en **remote** ne dépassent pas 100 salariés, [Remotive.io a recensé 900 start-ups](#) qui recrutent en **remote**.

Pour Gitlab qui compte 450 salariés, la question ne se pose pas encore. Pour le moment, ils n'ont pas l'impression d'avoir atteint un maximum et la Chief Culture Officer imagine qu'à l'avenir si des problèmes de taille de l'organisation étaient constatés, une solution serait d'organiser des regroupements par lieux. Sans avoir à ouvrir de bureaux, cela consisterait simplement à inviter les salariés d'une même zone géographique à travailler ensemble de temps en temps de manière plus formelle, c'est ce qui se passe déjà naturellement et selon elle c'est un excellent moyen de rester engagé dans l'entreprise.

Chez Google il est facile de se retrouver avec des équipes qui ne viennent plus du tout au bureau et pour lesquelles il est très difficile de savoir ce sur quoi chacun travaille. La réussite d'un projet réalisé avec des équipes en **remote** dépend du manager, de sa capacité à utiliser les outils de gestion à distance avec succès et à donner envie à chacun de jouer son rôle dans le projet. Encore une fois nous en revenons à la même conclusion : c'est l'humain qui prime.

Le management culturel

Il s'agit d'apprendre à jongler avec les différents fuseaux horaires et sans cesse se demander quelle heure il est chez la personne avec laquelle l'on travaille. Il s'agit de prendre conscience que l'on n'a pas en face de soi un robot qui est à notre disposition, mais un humain qui a une vie complètement différente de la nôtre et qu'il n'est pas forcément dans le même état d'esprit que nous, ni au même moment dans sa journée.

Pour cela il faut simplement faire preuve de bon sens et avant de commencer à parler de travail et prendre une minute pour s'intéresser à son interlocuteur, lui demander comment il va, ce qu'il a fait ces derniers jours. La clé pour passer outre ses différences culturelles est de créer une culture de la compréhension.

Il ne faut pas négliger l'importance de savoir manager dans un environnement culturel riche et créer une culture de la tolérance et la compréhension. Des problèmes de communication interne liés aux cultures différentes peuvent vite arriver, un terme qui est utilisé couramment sans connotation dans un pays peut être très mal perçu dans un autre.

Il faut que chacun soit sincère sur l'ignorance partielle qu'il peut avoir de telle ou telle culture et que l'interlocuteur en face ne se vexe pas facilement, plutôt qu'il communique sur sa manière de penser pour enrichir les perspectives de chacun.

Différences des avantages

En fonction des législations dans les différents pays l'entreprise ne peut pas avoir une unique façon de fonctionner en ce qui concerne les congés payés, la protection sociale, les avantages octroyés aux salariés. Le fait que chacun ne puisse pas avoir accès aux mêmes avantages à cause de sa position géographique peut parfois créer des tensions internes, mais il n'y a encore pas de solutions, il s'agit de jongler entre les différentes règles et d'agir au cas par cas.

L'entreprise va également devoir payer beaucoup plus de taxes sur le salaire dans un pays ou dans un autre, les contrats vont être différents. Il est très difficile de connaître l'ensemble des contraintes juridiques et sociales inhérentes à chaque pays dans lesquels se trouvent les salariés.

Automattic a traité ce problème en ayant 40 % de ses effectifs en freelance. Dès lors que le travailleur se trouve hors d'un des pays anglo-saxons dans lesquels l'entreprise a un ancrage, il a le statut de freelance « International Contractor ». Cela ne règle pas totalement le problème, car les lois régissant les indépendants ne sont pas non plus les mêmes dans tous les pays.

Solitude du travailleur

Un des principaux problèmes du travail en **remote** est que le salarié peut vite se sentir seul. Il faut commencer par prendre la précaution de travailler avec des personnes autonomes et prêtes à travailler depuis chez elles ou un espace de coworking.

Pour aider les salariés à surmonter cette solitude les entreprises peuvent proposer de financer le trajet pour aller rejoindre un collègue dans une autre ville comme le fait Gitlab ou encore allouer un budget à chacun pour se rendre dans un café, espace de coworking.

Conclusion

Nous n'en sommes qu'au début du travail en *remote*, il s'agit d'une revendication croissante de la part des travailleurs, qu'ils soient freelances ou salariés. Au même moment de nombreux avantages apparaissent pour l'entreprise.

Le cas de la baie de San Francisco préfigure ce qui sera la norme partout ailleurs dans les prochaines années : pour attirer les meilleurs talents les entreprises se font concurrence sur bien des domaines et notamment la qualité de vie au travail, presque toutes proposent sinon encouragent le travail en *remote*.

Et les freelances dans tout ça ?

Adapter son entreprise au travail en *remote* est déjà une première étape dans l'adaptation des structures aux freelances. C'est envoyer un message fort aux potentiels collaborateurs en montrant que l'entreprise s'intéresse aux nouvelles façons de travailler et saura faire confiance au freelance puisqu'elle fait déjà confiance à ses salariés.

Dans une perspective inversée, nous pouvons également considérer que les freelances peuvent apporter la culture du travail en *remote* au sein des entreprises, ils sont généralement habitués à ne pas travailler dans les locaux, les introduire peu à peu dans les effectifs permettra à ces travailleurs indépendants de polliniser les employés au travail à distance au fur et à mesure de leurs interactions.

PARTIE III : RÉINVENTER LE TRAVAIL

Chapitre III-2 : Travailler à distance



LE TRAVAIL À DISTANCE, POUR QUI ?

LE DIGITAL NOMADISME EN PLEIN ESSOR

LES LIMITES D'UN MODE DE VIE NOMADE

Pouvoir choisir son lieu de travail : un rêve pour certains, une réalité pour de plus en plus de travailleurs. 61 % des Français souhaiteraient travailler en *remote*. Le travail en *remote* a de nombreuses facettes qui dépendent de ceux qui le mettent en place.

Tout d'abord il y a les entreprises qui autorisent occasionnellement le télétravail quand il n'est pas possible pour certains de se rendre au bureau, en France par exemple lors des épisodes neigeux en hiver, certains employés sont invités à rester travailler chez eux et découvrent le temps d'une journée les joies du télétravail ou peuvent s'ils prévoient en avance le reste de l'équipe et leur supérieur, travailler hors du bureau une journée, mais cela reste exceptionnel. Ensuite, il y a certaines entreprises qui autorisent leurs employés à travailler depuis n'importe où, mais imposent d'être en ligne à certains moments de la journée afin de conserver un rythme de travail commun. C'est le cas de KLEVR que nous avons rencontré à Paris dont les employés sont répartis dans la France, mais se connectent pour un rapide point d'équipe à 8 h 45, 12 h et 18 h 30. D'autres autorisent le travail en *remote* mais disposent toujours de bureaux, laissant le choix aux travailleurs de s'y rendre de temps en temps ou de choisir d'autres lieux. C'est certainement la proposition la plus flexible, mais elle nécessite une organisation digne d'une entreprise totalement en *remote* afin que ceux qui ne souhaitent pas se rendre dans les locaux ne soient pas pénalisés.

La pression liée aux prix de l'immobilier à Paris et dans toutes les grandes villes du monde accentue la croissance du travail en *remote*. En France de nombreux travailleurs s'installent alors à Lyon, Nantes, Bordeaux ou Lille et se rendent occasionnellement à Paris.

Enfin il existe de plus en plus d'entreprises qui se développent depuis le premier jour sans aucun bureau et adoptent dès le départ une culture résolument tournée vers le remote. Le travail à distance fait alors souvent partie de leur ADN et représente un argument dans leur recrutement. Elles ne conviennent pas à tous les travailleurs et font alors attention à aligner les valeurs des candidats avec la culture du travail remote.

LE TRAVAIL À DISTANCE, POUR QUI ?

Avoir l'opportunité de choisir son lieu de travail donne souvent droit au choix de ses horaires de travail, si le temps reste approximativement le même, pouvoir concentrer son temps d'activité aux moments où le travailleur est le plus productif est un avantage considérable.

Les bénéfices retirés par les travailleurs sont nombreux et transforment le quotidien, le travail en **remote** laisse la possibilité d'être chez soi pour cuisiner le midi, d'emmener ses enfants à l'école ou de pouvoir réceptionner un colis sans devoir le chercher dans un bureau de poste.

Surtout, le travail en **remote** permet aux travailleurs d'éviter de longs trajets pour se rendre jusqu'au bureau, pour certains les gains de temps peuvent représenter jusqu'à deux ou trois heures chaque jour, de précieux moments qui ne sont pas passés dans la voiture ou les transports publics et qui peuvent être utilisés pour travailler ou pour soi. Pour donner un élément de comparaison, un travailleur qui passe une heure et demie chaque jour pour un trajet aller dans les transports perd chaque année environ 30 jours de travail.

Le travail en **remote** offre la possibilité d'organiser sa vie et ses déplacements au gré de ses envies.

Il n'est plus nécessaire d'adapter sa vie personnelle au cadre dans lequel le travail enferme traditionnellement les individus. Cependant, le travail en remote ne convient pas à tout le monde et il suppose une grande capacité d'organisation. Il s'agit d'être en mesure de se discipliner soi-même en se tenant à une routine de travail quotidienne même si l'on reste chez soi ou l'on se rend dans un espace de coworking. Rodolphe Dutel, fondateur de Remote.io parle même d'une « discipline quasi obsessionnelle » chez les travailleurs remote.

Le choix du lieu de travail adapté est essentiel, les travailleurs qui décident de rester chez eux ont par exemple intérêt à disposer d'une pièce ou d'un bureau dédié à leur activité professionnelle. Pour ceux qui se rendent en espace de coworking, il s'agit de veiller à ce que l'environnement soit propice au travail, chacun a une ambiance différente qui ne convient pas à toutes les activités.

Par ailleurs, cela peut sembler un détail dans le quotidien, mais pour les travailleurs remote, la connexion à internet est cruciale, sans celle-ci ils sont coupés du monde et les avancées technologiques sont hors de portée. Il faut veiller à ce qu'elle soit suffisamment fluide pour passer des appels et échanger des données sans interruption.

Une fois que le travailleur s'est assuré de disposer de tous ces éléments, il peut alors utiliser les différents outils développés pour favoriser la collaboration à distance.

Paradoxalement, le travail en remote crée parfois des frustrations dans la vie personnelle qui sont à l'opposé des motivations de départ. Certains travailleurs vont être extrêmement épanouis dans leur vie professionnelle, mais le travail en remote les déconnecte de leur entourage et leur vie sociale tant ils n'ont plus le même fonctionnement et le même rythme.

Le travail à distance est amené à se développer, toutes les études montrent que les entreprises cherchent de plus en plus à recruter hors de leur périmètre historique autour de leurs bureaux, faute de trouver suffisamment de talents. De l'autre côté, les travailleurs sont chaque année plus nombreux à vouloir travailler à distance. Une fois qu'ils sont devenus travailleurs en **remote**, ils ne veulent surtout pas revenir à un lieu de travail fixe. D'après la [dernière étude de Buffer The State Of Remote](#), 99 % des personnes interrogées aimeraient continuer à travailler en **remote**, du moins partiellement. Jörg, salarié d'une grande entreprise européenne est le seul de son équipe installé à Singapour. Il nous confie qu'il ne s'imagine pas travailler dans lieu fixe et qu'il démissionnerait si on lui demandait d'être chaque jour dans les mêmes bureaux.

Le travail à distance se démocratise au fur et à mesure de la flexibilisation du travail. De nombreux métiers peuvent être exercés à distance et il n'y a plus de raison de les conserver dans des bureaux fixes, c'est notamment le cas des métiers tech et des commerciaux, mais progressivement une majorité d'activités se digitalisent et rendent possible le travail à distance. Chez Gitlab, même les exécutifs de l'entreprise ne se réunissent pas plus que tous les trois mois, hormis ces moments chacun travaille depuis chez soi. Dans les cabinets de conseil, les consultants ne sont plus souvent dans les grandes tours au centre des quartiers d'affaires, mais en déplacement, le travail n'est plus aussi statique qu'il ne l'était à l'époque de la mise en place de l'Organisation Scientifique du Travail.

Le travail en **remote** est le symbole d'un travail fondé sur la confiance, l'atteinte d'objectifs, en cela il représente bien le travail de demain, car c'est bien plus qu'un simple changement de lieu c'est un changement dans la façon de concevoir la relation entre l'entreprise et le travailleur.

Les freelances et les entrepreneurs ne sont plus les seuls à pouvoir bénéficier des bienfaits du travail en **remote**, de plus en plus d'entreprises s'y mettent. Lorsque le travail en **remote** sera devenu la norme dans le salariat, certains salariés ne quitteront plus leurs fonctions pour devenir freelances pressés par l'envie de s'extirper des contraintes liées à leur statut, mais pourront profiter de plus de liberté au sein de leur entreprise. Mickaël, était développeur web en start-up et face au refus de ses managers de le laisser travailler en **remote**, il a fini par quitter son poste et se lancer en freelance. Lorsque de telles situations se reproduiront plus souvent, les entreprises finiront par se flexibiliser afin de retenir les talents qui en font le succès.

LE DIGITAL NOMADISME EN PLEIN ESSOR

Certains qui poussent le travail en **remote** à son extrême deviennent les **digital nomad**, des personnes qui, par choix, voyagent et travaillent en même temps. Ils peuvent exercer des métiers variés, être salariés d'une entreprise valorisant le travail en **remote**, développer leurs propres projets, être freelances. Leur point commun : ils n'ont généralement besoin que d'un ordinateur et d'une connexion à internet pour pouvoir gagner leur vie.

Côté voyage il n'y a pas de règles, ils se déplacent au gré de leurs envies. Certains ont un port d'attache vers lequel ils reviennent de temps en temps, pour d'autres, toutes leurs affaires tiennent dans un sac à dos. Ils tendent à privilégier les régions du monde où le coût de la vie est bas, le climat agréable et la connexion internet suffisamment rapide.

Qui sont ces *digital nomad* ? D'après [l'étude réalisée en 2018 par MBO Partners](#), la moitié d'entre eux ont plus de 38 ans et un tiers sont des femmes. Ils travaillent généralement pour des clients situés dans des pays où les salaires sont élevés. Cela leur permet d'avoir un train de vie confortable et un arbitrage travail-loisir en faveur de leur temps libre.

Si une minorité d'entre eux étaient déjà nomades depuis plusieurs années, ils sont nombreux à s'être lancé depuis peu de temps et toute une économie s'est formée autour de ces nouveaux travailleurs. L'essor du digital nomadisme a été permis par l'émergence des nombreux outils de gestion du travail à distance et la volonté de certains de trouver plus de liberté dans leur quotidien en combinant voyage et travail.

Pour Mickaël, le développeur en freelance, c'est d'abord le voyage qui l'a attiré, il aime découvrir de nouveaux lieux et pouvoir organiser sa journée et ses conditions de travail comme il le souhaite. Il se sent bien plus efficace, travaille moins, ce qui lui laisse du temps pour réfléchir, mûrir et développer ses projets ce qui lui était difficile dans sa vie de salarié. Avant de se lancer, il s'est énormément renseigné sur ce nouveau mode de vie qui est de mieux en mieux documenté sur internet. Un média totalement dédié au digital nomadisme vient de voir le jour sous le nom de [Nomade Path](#).

“ L'essor du digital nomadisme a été permis par l'émergence des nombreux outils de gestion du travail à distance. ”

Nous avons également rencontré Eryn, **digital nomad** depuis quatre ans maintenant, salariée d'une entreprise dans laquelle tous les employés travaillent en **remote**. Elle a énormément voyagé, restant entre une semaine et trois mois à chaque étape en fonction de ses envies. Elle en profite pour rendre régulièrement visite à ses amis et sa famille aux quatre coins du monde. Elle aime par exemple aller chercher sa nièce à l'école le matin puis se rendre dans un espace de coworking et rencontrer d'autres télétravailleurs l'après-midi, une organisation de vie qu'elle compte conserver encore de longues années ne s'imaginant pas s'installer définitivement quelque part. Devenir **digital nomad** est alors beaucoup plus simple pour ces personnes qui sont employées puisqu'elles disposent de revenus réguliers et sont intégrées à une organisation qui comprend parfaitement leur fonctionnement.

À Singapour nous avons fait la connaissance de Martin, sa compagne voyage beaucoup dans son activité salariée, il a fait le choix de la suivre en se lançant en tant que freelance et **digital nomad**. Il a su façonner son activité professionnelle en fonction de son mode de vie, il gagne aujourd'hui autant en six mois en freelance qu'en une année quand il était salarié ce qui lui permet de prendre beaucoup plus de vacances, de voyager, de se former. Par ailleurs il aime particulièrement être en Asie, car grâce au décalage horaire il peut avancer sur les projets de ses clients le matin avant que ceux-ci ne se réveillent et l'après-midi est consacrée aux échanges avec ces derniers.

Ce fonctionnement d'un nombre croissant de travailleurs a inspiré de nombreux entrepreneurs et attiré des entreprises à tel point qu'une économie se structure autour de ces **digital nomad**.

Face à la montée en puissance de cette nouvelle forme de travail, des services sont nés pour répondre aux besoins des **digital nomad**. Plusieurs retraites nomades ont vu le jour, le principe : voyager par petits groupes de **digital nomad**, une destination par mois dans laquelle chacun s'organise comme il le souhaite, certaines proposent des formations, d'autres misent simplement sur le fait d'échanger avec la communauté pour développer son activité, un excellent moyen de lutter contre la solitude souvent inhérente aux **digital nomad** qui voyagent seuls. Pour ceux qui se voient nomades en mer, Coboat propose des retraites à la semaine sur un bateau pour une dizaine de personnes, le bateau coworking pratique une sélection à l'entrée avec un entretien pour assurer une bonne entente une fois sur l'eau. Plus d'une quinzaine d'offres existent chacune ayant leur particularité.

Avec un autre fonctionnement, Outsite propose de rassembler les **digital nomad** dans des villas luxueuses aux quatre coins du monde sous le concept de coliving. Le but est de rassembler des entrepreneurs et freelances dans un bel endroit, leur permettant de travailler, le tout sans avoir à se soucier des contraintes liées au voyage tel que le wifi, les espaces de travail, les rencontres, tout est pensé pour les **digital nomad**.

Un outil formidable a été conçu spécialement pour les **digital nomad**, il s'agit de [Nomad List](#), un site recense les meilleurs lieux pour vivre en tant que **digital nomad** à partir des données ajoutées par les nomades eux-mêmes. Ils prennent en compte la météo, la qualité de la connexion au wifi, le coût de la vie, la sécurité et tout une batterie de critères essentiels à la vie de **digital nomad** qui sont mis à jour quotidiennement. Ils peuvent également retrouver les membres de la communauté une fois sur place. Ils sont plus de 10 000 à en faire partie.

De manière moins formelle, des dizaines de groupes sur Facebook permettent aux **digital nomad** de trouver des informations, rencontrer leurs semblables dans les différentes villes du monde.

Pour certains le digital nomadisme est un véritable mode de vie depuis plusieurs années, pour d'autres c'est une expérience inoubliable de quelques mois qui dès le départ, n'a pas vocation à durer.

Nolwenn, une freelance rencontrée à Paris, ne souhaite pas s'absenter plusieurs semaines pour une retraite nomade entre freelances. Elle a créé Freelances Travel, des retraites d'une semaine entre freelances dans une villa en France. Par petits groupes d'une dizaine de personnes, ils se réunissent pour travailler quelques jours dans un bel endroit, en profitent pour visiter la région. Un format de voyage court qui permet de ne pas empiéter sur la vie personnelle des participants puisqu'ils ne s'absentent que 5 jours, de créer des liens et peut-être des collaborations. Pour le moment l'initiative est totalement bénévole et Nolwenn a organisé 4 voyages lors de la première année.

LES LIMITES D'UN MODE DE VIE NOMADE

Difficile d'imaginer les **digital nomad** faire une différence entre les temps de vie professionnelle et les temps de vie personnelle lorsqu'ils vivent sur un lieu de vacances. Pourtant la recherche d'un équilibre entre la rigueur dans le travail et les moments pour soi est essentielle pour rendre ce fonctionnement pérenne.

Si le travailleur est salarié d'une entreprise peu habituée au travail en **remote** ou que le travailleur est un freelance, il faut qu'il soit totalement transparent avec ses donneurs d'ordres. Pour éviter les problèmes de communication et les soucis de collaboration, le **digital nomad** peut expliquer en amont où il sera, le décalage horaire et définir les moments d'échanges entre les deux parties pour rassurer son donneur d'ordre.

Le **digital nomad** doit savoir anticiper les moments de forte activité pour être capable de travailler dans de bonnes conditions et ne pas se retrouver sans connexion à internet ou sans bureau pour avancer dans son travail. La clé est d'anticiper au maximum et de définir des plages horaires réservées au travail afin de ne pas se laisser déborder. Être à l'étranger ne signifie pas devoir abandonner sa routine, au contraire il est judicieux de conserver certaines habitudes qui permettent d'être efficace.

Pour ceux partis sans définir de date de retour, la solitude est souvent la première difficulté rencontrée, n'ayant pas de port d'attache ils nouent perpétuellement de nouvelles relations qui sont éphémères, l'envie de découvrir de nouveaux horizons étant plus forte. À chaque nouvelle destination, il s'agit de s'adapter à un nouvel environnement, une nouvelle culture et parfois une nouvelle langue. Il faut se rendre dans les lieux fréquentés pour créer des liens avec de nouvelles personnes, une pratique qui n'est pas aussi simple pour tous les travailleurs.

Martin, notre **digital nomad** développeur en freelance déplore que sur les différents groupes en ligne les personnes ne soient de passage dans chaque pays que pour quelques jours. Il aimerait nouer des relations avec d'autres travailleurs partageant son mode de vie durant plusieurs mois. Il reste au minimum une demi-année dans chaque pays, parfois plus.

Les photos sur Instagram sous le #digitalnomad ne reflètent pas la réalité du quotidien du **digital nomad**. Le mode de vie est souvent tronqué sur les réseaux, les travailleurs tendant à ne montrer que les bons côtés de cette vie et à occulter les moments de solitude et les difficultés qui sont le lot d'une telle vie.

Maintenant que les technologies permettent une activité de nomade digital à long terme, la solitude est certainement la seule limite qui finit par mettre fin à un tel fonctionnement.

Une minorité de **digital nomad** voyagent en famille et il est rare de voir des couples voyager plusieurs années ensemble, la plupart sont des travailleurs célibataires qui tendent à s'installer une fois qu'ils rencontrent l'homme ou la femme de leur vie ou ont leur premier enfant. Même si de plus en plus de communautés s'organisent afin de contrer cette solitude, l'envie de se sédentariser finit par se faire sentir après quelques années sur les routes.

Loin des technologies permettant une vie de **digital nomad**, les poètes avaient déjà mis des mots sur le besoin de l'Homme de se sédentariser :

“

*Heureux qui, comme Ulysse, a fait un beau voyage,
Ou comme cestuy-là qui conquit la toison,
Et puis est retourné, plein d'usage et raison,
Vivre entre ses parents le reste de son âge !*

Joachim Du Bellay au XVIe siècle

”

PARTIE III :

RÉINVENTER LE TRAVAIL

Chapitre III-3 :

Espaces de coworking, créer une communauté à partir d'un espace de travail



LES ESPACES DE COWORKING : POUR QUI & POURQUOI ?

À QUOI RESSEMBLENT LES ESPACES DE COWORKING ?

**COMMENT CRÉER UNE COMMUNAUTÉ À
PARTIR D'UN SIMPLE ESPACE DE TRAVAIL ?**

SE DÉMARQUER EN TANT QU'ESPACE DE COWORKING

LES INTERACTIONS DANS UN ESPACE DE COWORKING

CONNECTER LES ESPACES DE COWORKING

LE FUTUR DU TRAVAIL : L'ÉCOSYSTÈME

Le rapport Mission Coworking dénombre 1800 tiers-lieux en France en 2018. Dans les villes que nous avons visitées ils sont parfois plusieurs centaines d'espaces de coworking accueillant à la fois des freelances, des entrepreneurs, des petites entreprises et de plus en plus les employés de grandes entreprises.

Ils sont des lieux de rencontres entre les travailleurs, parfois spécialisés sur un métier, un secteur, mais plus souvent mixte. Ce sont généralement des lieux magnifiques dont le design a été pensé pour favoriser les interactions. Pourtant ce n'est pas parce que l'on travaille à côté d'autres personnes que l'on va nouer des liens, les espaces de coworking ont su créer des stratégies pour devenir des communautés.

LES ESPACES DE COWORKING : POUR QUI ET POURQUOI ?

L'idée n'est pas nouvelle et selon une étude de la Harvard Business Review, de tels espaces de collaboration existaient déjà à la renaissance sous le terme de bottega, des ateliers dans lesquels de jeunes artistes travaillaient ensemble en étant formés par des maîtres dans leur art. Aujourd'hui, les espaces de coworking fleurissent presque à chaque coin de rue dans les métropoles et nombre d'entre eux font également le choix de se développer en périphérie pour éviter aux membres les interminables trajets vers un centre-ville souvent congestionné.

Pour les freelances, travailler dans un espace de coworking permet d'avoir un cadre de travail, de sortir de chez soi et d'avoir des interactions sociales. Mais en fonction de l'espace, l'apport peut être bien plus important, il peut y trouver des missions, se former, organiser ses propres événements.

L'espace de coworking est avant tout une façon d'être efficace en plongeant le travailleur dans un environnement de travail, il est parfois difficile de se discipliner pour travailler efficacement depuis chez soi, notamment quand aucune pièce n'est spécifiquement dédiée à l'activité professionnelle.

Ensuite les freelances sont plus facilement en proie à la solitude, ils travaillent seuls, n'ont pas de collègue, et en fonction des métiers ils n'ont parfois presque pas d'échanges avec d'autres personnes. Une solitude qui devient très rapidement pesante, les espaces de coworking sont une façon de pallier ce manque de connections sociales en proposant un lieu de vie au freelance qui peut retrouver les discussions autour de la machine à café, les échanges informels et les nouvelles rencontres. C'est une des raisons principales qui ont poussé les freelances rencontrés à s'inscrire dans un espace de coworking, souvent proche des chez eux. Las de travailler seuls chez eux ou dans un café, ils retrouvent la vie sociale dont ils ont besoin dans un espace de coworking.

Eryn, une *digital nomad* nous a même confié qu'elle était bien plus efficace lorsqu'elle travaillait seule chez elle, mais se rendait une fois par semaine dans différents espaces de coworking simplement pour avoir une journée tournée vers les rencontres, les échanges, bien que ce ne soit pas sa journée la plus productive.

Si ce sont ces raisons qui poussent les freelances à fréquenter les espaces de coworking, d'autres arguments peuvent les convaincre d'y rester, et ils sont propres aux différents espaces tant ceux-ci déploient des trésors d'imagination pour répondre aux besoins des membres et mettre à leur disposition de nouveaux services.

Les espaces de coworking sont une excellente alternative pour les entreprises qui décident de ne fonctionner qu'en télétravail et se passent de bureaux. C'est ainsi que nous avons rencontré un employé d'Automattic à San Francisco. L'entreprise qui édite WordPress a décidé de fermer totalement ses bureaux, car trop peu d'employés s'y rendaient, n'y étant pas obligés, car l'entreprise a totalement adopté le travail en *remote*. Ils encouragent leurs employés à se rendre dans des espaces de coworking ou dans des cafés en leur offrant 250 dollars à dépenser chaque mois en abonnement ou en consommation.

Pour les entreprises, les espaces de coworking représentent également un avantage considérable par rapport à des bureaux fixes. Tout d'abord ils coûtent bien moins cher qu'un poste de travail, ensuite c'est une façon pour l'entreprise d'adapter très facilement le lieu de travail en fonction de la croissance de l'entreprise et de ses effectifs. Pour les start-ups qui ont des effectifs qui peuvent doubler en quelques mois il ne fait pas sens de s'engager sur des baux de plusieurs années, le coworking offre une solution qui s'adapte mieux aux exigences de croissance.

Pour les plus grandes entreprises, cela permet de donner un cadre de travail à des employés sans les obliger à effectuer de longs trajets jusqu'à des bureaux fixes, ils peuvent alors se rendre dans un espace de coworking plus proche de chez eux.

Enfin les espaces de coworking représentent des lieux riches pour les entreprises, car les employés sont en contact avec d'autres travailleurs qui peuvent être freelances, entrepreneurs et dont les échanges peuvent faire remonter des bonnes pratiques et des innovations pour le groupe entier. C'est dans cette perspective-là que de plus en plus de grands groupes envoient leurs salariés travailler dans des espaces de coworking.

À QUOI RESSEMBLENT LES ESPACES DE COWORKING ?



Les services et installations sont différents en fonction des espaces, des valeurs, de la communauté et de la vision que développent les fondateurs, mais tous partagent certains traits communs. Les espaces de coworking mélangent souvent de grands espaces ouverts avec des longues tables où chacun peut s'asseoir où il le souhaite avec des salles privatives, qui conviennent généralement mieux aux entreprises. Ils disposent de salles de réunions qui peuvent être louées par des personnes extérieures ou réservées de temps en temps par un des membres de l'espace de coworking.

Chez Bespoke, un espace visité au cœur de San Francisco, plusieurs salles privatives d'une dizaine de personnes peuvent se transformer en quelques minutes en une salle accueillant 50 personnes, et d'autres salles sont dotées de e-glass permettant de passer instantanément d'une vitre transparente à une vitre opaque.

Les espaces de coworking sont également dotés de cabines téléphoniques pour éviter aux membres de devoir sortir à chaque appel ou de passer des appels trop bruyants au milieu d'autres travailleurs. Enfin, les espaces de coworking disposent d'un coin cuisine qui permet aux membres d'avoir le minimum pour stocker et réchauffer leurs plats, prendre une boisson, manger ensemble. En fonction des espaces, certains se dotent d'autres services, adoptent une configuration différente.

Ainsi nous avons par exemple découvert des salles de siestes chez Bespoke, mais aussi chez transforma bxl à Bruxelles. Certains profitent de leur situation en offrant un rooftop avec une magnifique vue sur la ville à leurs membres et d'autres ont même installé un mur d'escalade pour se défouler entre deux sessions de travail.

D'autres tiers-lieux ne se contentent pas d'un espace de coworking, mais proposent également un fablab, des zones d'ateliers dédiées à la fabrication. Chez MOB à Barcelone, une personne de l'espace gère le fablab et accompagne tous les porteurs de projets dans la traduction de leur idée en un objet physique grâce aux différentes machines.

transforma bxl à Bruxelles a même poussé encore plus loin le concept avec un grand atelier qui leur permet de concevoir le mobilier utilisé dans l'espace de travail, ils ont ainsi conçu les chaises et tables de leur nouvelle salle de réunion.

C'est ce même espace de coworking qui dispose d'un espace de stockage et de livraison pour les membres qui font du e-commerce, une catégorie d'entrepreneurs dont ils se sont aperçus de la représentation croissante au sein de leurs membres.

D'autres espaces mettent à disposition un studio d'enregistrement de podcast, un espace de shooting photo, divers investissements qui seraient trop coûteux pour un travailleur indépendant, mais qui font sens dans un espace partagé. Les fondateurs nous confient que ces services ne sont pas utilisés à plein temps, mais leur multitude et leur facilité d'accès permettent d'attirer des membres et de susciter des vocations.

transforma bxl a également su tirer parti de sa situation en zone rurale pour créer une zone de permaculture, ajouter des ruches d'abeilles et chaque année, ils lancent un projet de grands travaux : les membres de l'espace peuvent participer à la création de la pergola, creuser une mare ou améliorer la zone de permaculture.

Les espaces de coworking que nous avons visités vont bien au-delà des simples bureaux de travail en proposant une batterie de services, d'infrastructures pour couvrir les besoins de leurs membres et ainsi se démarquer de la concurrence. Le design de ces espaces est bien souvent pensé pour favoriser les interactions et nombre de collaborations sont nées dans les espaces de cuisine autour d'une discussion informelle.

COMMENT CRÉER UNE COMMUNAUTÉ À PARTIR D'UN SIMPLE ESPACE DE TRAVAIL ?

Omar, *community builder* de Bespoke nous a confié que c'est la question qui était la plus récurrente sur le canal Slack regroupant les espaces de coworking du monde entier. C'est également un des aspects qui nous a le plus intéressés. Les espaces de coworking se servent des communautés pour se différencier de la concurrence et les travailleurs les rejoignent pour faire face à la solitude.

S'interroger sur ses valeurs

Avant de créer une communauté, il convient de s'interroger sur son but, sur ses valeurs. Il faut se poser toute une série de questions qui permettent de dessiner les contours de la communauté. Quel type de membres voulons-nous attirer ? Quelle image voulons-nous renvoyer ? Quels sont nos objectifs dans 1, 2, 5 ans ? Quelles sont nos valeurs fondatrices ?

Et c'est à partir de ces valeurs que les règles de la communauté peuvent être définies, la façon dont les membres sont recrutés, les événements, les interactions et tout ce qui guide la vie en communauté. Le fonctionnement de la communauté au quotidien doit laisser transparaître ses valeurs.

Valoriser les membres

Il nous est d'abord apparu que les liens entre les membres d'un même espace de coworking dépendent fortement du rôle de l'animateur, le **community builder**, le gérant de l'espace. C'est lui qui diffuse les valeurs, il est garant des bonnes pratiques et est porteur d'initiatives pour la communauté.

« Le rôle du **community builder** est moins d'organiser des événements que de créer un environnement propice à la prise d'initiatives communautaires. » Omar, **community builder** de Bespoke.

Omar met un point d'honneur à connaître personnellement chaque membre de son espace de coworking et à les appeler par leur prénom, il passe du temps à échanger avec chacun d'entre eux ce qui permet de comprendre leurs besoins et de pouvoir mettre en place les services qui y répondent. Tous les **community builder** rencontrés ont le cœur sur la main, nous avons senti directement qu'ils prennent du plaisir chaque jour à rencontrer de nouvelles personnes, créer des liens et qu'ils vibrent pour leur communauté, leurs valeurs d'entraide, parfois de partage transparaissent dans les différentes actions qu'ils mettent en place.

Le **community builder** incite les membres qui le souhaitent à organiser leurs propres événements au sein de l'espace de coworking, gratuitement et à destination des autres membres et de l'extérieur. De même pour l'espace MOB à Barcelone, Barbara sa gérante croit qu'en chaque personne se cache un talent qui n'est pas mis en avant lors des activités professionnelles. Elle incite les membres à partager les leurs en leur donnant la possibilité de donner des cours de danse ou de yoga aux autres membres de l'espace.

C'est à Chicago, au sein de l'espace Secondshift que Levi, le fondateur nous a partagé le rôle des champions. Les champions sont des personnes de la communauté qui sont motrices, soit elles vont faire, soit elles vont faire faire et superviser l'avancement. Ce sont elles qui se chargent du bon fonctionnement de la communauté, de l'application de ses valeurs. Au départ les champions sont les fondateurs et au fur et à mesure que la communauté se développe, des champions émergent parmi les membres les plus impliqués de l'espace et prennent de plus en plus de responsabilités.

Une des missions des champions est également de faire la part des choses lorsque de nouvelles propositions leur sont soumises, au fur et à mesure de l'agrandissement de la communauté, les membres vont vouloir ajouter de nouvelles règles qui peuvent être aussi anodines comme un nouveau type de musique diffusé ou plus importantes comme les règles d'entrées. Le rôle des champions est de déterminer si cette nouvelle règle peut être ajoutée au fonctionnement et enrichit la communauté ou si elle n'est pas en accord avec les valeurs de départ et dans ce cas elle ne doit pas être acceptée.

Pour valoriser les membres, Levi a mis en place un mur des photos sur lequel chaque membre dispose de son portrait avec une courte présentation. Une rubrique décrit les compétences que la personne est prête à mettre au service des autres. C'est une excellente façon de créer des interactions entre les membres puisque le premier réflexe de chacun est d'aller consulter le mur des photos pour découvrir si une des personnes de la communauté est susceptible de lui rendre service.

L'importance de la sélection

La sélection des membres est essentielle, elle permet d'avoir une communauté qui partage les mêmes valeurs, qui s'entretient et se développe naturellement.

Pour la plupart des espaces de coworking que nous avons visités, la sélection se fait naturellement. Lors de la visite, le **community builder** explique suffisamment les valeurs de l'espace, l'esprit qui règne entre les membres et décrit le fonctionnement avec tant de transparence que les visiteurs parviennent à se projeter. Ceux qui ne s'intégreraient pas bien dans l'espace ne cherchent pas à le rejoindre une fois la visite faite, et le **community builder** n'a bien souvent pas à refuser des membres. Il s'agit d'une question de ressenti et de relation humaine qui se noue très rapidement.

Omar nous a confié qu'il lui était arrivé de refuser des membres de temps en temps, que ce n'était pas une partie agréable, mais qu'elle était nécessaire pour le bien-être de la communauté. Sa bonne connaissance des espaces de coworking concurrents lui permet de rediriger les visiteurs vers d'autres espaces dont les valeurs seront plus proches de leurs recherches.

Organiser les communications

Afin de permettre aux membres d'échanger facilement entre eux, les espaces de coworking se sont dotés de Slack. Sur les différents canaux, les gérants peuvent à la fois partager les événements à venir, des ressources utiles pour les membres comme des outils de productivité. Certaines chaînes Slack sont réservées à des sujets plus légers où les membres peuvent échanger leurs photos du week-end, partager leurs victoires du quotidien ou demander conseil à une communauté bienveillante.

D'autres ont mis en place une newsletter hebdomadaire interne aux membres de l'espace qui sont mis au courant des différentes nouveautés, des événements à venir.

Ces communications en ligne ne remplacent bien souvent pas le calendrier général qui matérialise les événements à venir. Que ce soit des formations professionnelles, des concerts, des happy hours ou encore un tournoi de ping-pong, ces activités sont affichées en grand soit à l'entrée soit près de l'espace de cuisine et permettent aux membres de suivre le rythme de vie de l'espace.

Organiser les événements

Les espaces de coworking sont également le théâtre d'événements, parfois destinés seulement à leurs membres, d'autres fois tournés vers l'extérieur.

Ce sont tout d'abord des événements informels qui sont organisés pour rythmer les journées de la communauté, il s'agit bien souvent du traditionnel petit déjeuner des membres et de l'happy-hour du vendredi soir.

Mais nombreux sont ceux qui vont bien au-delà et pensent à des événements pour toutes les catégories de personnes fréquentant l'espace : projection du dernier épisode de Game of Thrones, dégustation de tacos, tournois de ping-pong, cours de yoga ou session de méditation, il y en a pour tous les goûts. Ces moments sont autant d'occasions de découvrir ses **coworkers** et de faire naître de potentielles collaborations.

Si ces événements de teambuilding sont essentiels pour la communauté et font partie du fonctionnement de tous ceux que nous avons visités, certains ont choisi d'apporter plus à leurs membres en devant un lieu de formation.

Ils profitent des espaces pour accueillir des cours, des conférences qui permettent aux membres de l'espace de monter en compétence soit grâce à l'intervention d'un expert extérieur soit en misant sur les compétences d'un des membres de la communauté !

Ces formations peuvent être à la fois techniques sur un sujet précis comme le « marketing automation » ou sur des sujets de développement d'activité qui concernent tous les indépendants comme « Mieux négocier son **TJM** » ou « Trouver des clients ».

L'espace MOB à Barcelone a même mis en place la MOB Academy, les 500 membres de la communauté peuvent faire remonter leurs envies de formation et l'équipe organisatrice met en place des sessions sur les thèmes les plus demandés sous forme de masterclass, de hackathon ou de bootcamp. Les sujets peuvent aller de la réalité virtuelle jusqu'au développement durable. L'année passée ils ont également organisé We Code, un événement qui a rassemblé plus de 300 personnes ayant envie d'apprendre à coder, de 7 à 77 ans.

“

Life is complex, if we make it less complex people are going to love us.

Steven, CEO de Lifeworking

”

Miser sur la communauté externe

Construire une communauté peut également se faire en étant tourné vers l'extérieur, c'est le pari qu'a fait l'espace Lifeworking que nous avons visité dans le nord de Chicago.

Steven s'est attaché à nouer des partenariats avec toutes les organisations installées autour de son espace Lifeworking. Ainsi les freelances de la communauté peuvent très facilement entrer en contact avec des incubateurs, les chambres de commerce, les entreprises de la région. Lifeworking peut leur faire livrer un plat d'un restaurant partenaire ou fournir un service de pressing. Steven a tissé un tel réseau qu'il peut couvrir presque tous les besoins d'un freelance.

Ainsi, en rejoignant cet espace de coworking, les travailleurs n'accèdent pas seulement au réseau des membres, mais à un réseau bien plus large d'acteurs de la région avec lesquels ils peuvent nouer des relations professionnelles.

SE DÉMARQUER EN TANT QU'ESPACE DE COWORKING

Certains espaces de coworking sont le théâtre de prestations qui vont bien au-delà du simple espace de travail et dépendent bien souvent de la spécialisation des fondateurs. Une énième façon de se démarquer et parfois de générer de nouvelles sources de revenus.

Parisoma fait partie des plus anciens espaces de coworking de San Francisco, ils accompagnent les entreprises étrangères qui souhaitent s'implanter aux États-Unis grâce à leurs efforts de veille et leur excellente connaissance du marché. Ils mettent en relation les nouveaux arrivants avec les entreprises locales, les start-ups et investisseurs de la région. Bien plus qu'un espace de coworking, ils sont ainsi une aide précieuse pour les équipes d'entreprises étrangères qui souhaitent s'implanter aux États-Unis.

MOB à Barcelone a aussi lancé la MOB Agency, une agence créative. Ils proposent des services aux entreprises barcelonaises en s'appuyant sur l'expertise des 500 membres de la communauté. La variété des profils des membres en fait un **pool de talents** très convoité par les entreprises locales. MOB met en avant l'excellente capacité de travail d'équipe des membres qui se côtoient au quotidien et se complètent bien souvent par leur expertise. De leur côté les freelances de l'espace peuvent ainsi trouver des missions facilement.

Concevoir les membres d'un espace de coworking comme un **pool de talents** est singulier, nous ne l'avons pas rencontré ailleurs pourtant c'est une approche pleine de potentiel.

Dans une communauté si engagée que chez MOB, les membres se connaissent très bien, sont habitués à se donner des conseils, se former ensemble et seront plus efficaces s'ils sont amenés à travailler sur un projet commun que deux freelances qui ne se connaissent pas encore.

Enfin, Lifeworking à Chicago a fait du bien-être de ses membres son fer-de-lance, ils se sont rapidement aperçus qu'une des principales préoccupations des freelances était la protection sociale. Ils ont alors mis en place un partenariat avec la société Trinet qui leur permet de proposer à leurs membres une assurance santé, un service de **payrolling** et toute une série d'avantages généralement réservés aux salariés d'entreprise.

LES INTERACTIONS DANS UN ESPACE DE COWORKING

Les travailleurs rejoignant un espace de coworking rejoignent un réseau de professionnels prêts à s'entraider à la moindre occasion. Lorsqu'un développeur bloque sur une ligne de code il n'a souvent que quelques mètres à faire pour demander un conseil à un **coworker**, il gagne du temps et progresse ainsi plus rapidement que s'il était seul. Du simple conseil occasionnel, les interactions peuvent devenir plus conséquentes et il a été possible pour certains de trouver un mentor ou encore de constituer une équipe de freelances pour travailler sur des projets plus conséquents. Nous avons entendu plusieurs dizaines d'histoires de collaborations nées autour d'une discussion informelle : deux freelances, l'un designer l'autre développeur qui assemblent leurs compétences et leurs réseaux pour créer une entreprise et proposer un service de création de sites web.

Un auteur qui écrivait son livre dans l'espace Secondshift de Chicago a rencontré un éditeur et une community manager au sein de la communauté qui ont respectivement pris en charge l'édition et la promotion de l'ouvrage.

Quand ce ne sont pas des missions, cela peut être une activité non lucrative, ainsi deux freelances se sont aperçus de leurs intérêts communs et ont lancé un podcast.

Les espaces de coworking sont des lieux de rencontres qui vont bien au-delà de l'espace de travail et qui permettent de développer son activité, profiter de conseils, se former. Ce ne sont pas les raisons qui poussent les travailleurs à les rejoindre, mais ce sont certainement celles qui les font rester au fil des mois.

CONNECTER LES ESPACES DE COWORKING

Connecter les espaces de coworking. C'est l'idée de Dave le fondateur de Croissant. Son application plébiscitée notamment par les freelances permet d'accéder à des centaines d'espaces de coworking autour du globe grâce à un forfait mensuel. L'entrée dans les lieux est extrêmement simple, le travailleur peut facilement trouver un espace près de chez lui, du bureau de son client ou lors de ses déplacements et connaître les services proposés par les espaces autour de lui. Dave a également pour ambition de créer une communauté mondiale de travailleurs **remote** puisque les travailleurs peuvent voir pour chaque espace si d'autres utilisateurs de l'application s'y trouvent.

Cette initiative encourage la mobilité des travailleurs, simplifie l'usage des espaces de coworking et permet une meilleure répartition des travailleurs en **remote** dans les différents espaces d'une même ville.

LE FUTUR DU TRAVAIL : L'ÉCOSYSTÈME

Nous avons rencontré Ronald, le cofondateur de Seats2meet aux Pays-Bas, un concept qui nous a séduits tant il est porteur d'idées nouvelles, affiche une forte ambition et préfigure ce que pourrait être le travail de demain.

Nous sommes en 2006 quand Ronald et son associé se font la réflexion qu'énormément de salles d'hôtels, de conférences sont vides la plupart du temps. Ils décident de lancer un premier concept en invitant quelques freelances à travailler autour d'une table gratuitement. Au bout de quelques semaines, ils agrandissent l'espace alloué aux freelances pour travailler et décident même de leur offrir le déjeuner. Très rapidement ils sont débordés, plusieurs centaines de freelances affluent pour profiter de l'espace et du repas gratuit. Ils ont alors besoin d'augmenter le nombre de lieux et réfléchissent à leur business modèle.

Ils ne veulent pas arriver sur le marché avec un fonctionnement classique d'abonnement mensuel en échange d'un espace de travail. Ils se disent qu'avec un tel démarrage et un tel engouement pour le projet ce serait se saboter que de commencer à faire payer les freelances, une idée germe alors.

La force de leur concept réside dans les interactions entre les freelances, certains s'entraident, se donnent des conseils, d'autres collaborent, créent des entreprises. C'est tout un écosystème qui s'active chaque jour dans les espaces devenus lieux de rencontres.

Certains membres commencent à demander des espaces privés de temps en temps, de pouvoir louer une salle et des entreprises s'intéressent alors à cet écosystème et souhaitent faire des « séminaires innovations » au contact de ces travailleurs et louer de grandes salles de réunion. Ils font alors le choix de faire payer pour avoir accès à un espace privé. Dès lors que les travailleurs s'isolent, souhaitent être coupés du reste de la communauté, ils ne créent plus de valeur par le biais de leurs interactions, il est légitime de les faire payer.

Les 120 000 membres de Seats2meet peuvent profiter gratuitement des espaces de coworking dans plus de 200 lieux dans le monde dans presque une trentaine de pays. De nombreuses interactions ont lieu au quotidien, une quarantaine de livres sont nés dans ces espaces et 200 entreprises y évoluent.

Depuis 3 ans maintenant, chaque personne dispose d'un PASSEPORT sur lequel elle renseigne ses informations : son activité de la journée, l'heure à laquelle elle compte quitter l'espace, son domaine d'expertise, ce sur quoi elle peut aider les autres membres. Un algorithme lui suggère alors des personnes à rencontrer au sein de la communauté qui se situent dans les alentours. Il lui suggère également des espaces et différents contenus susceptibles de l'intéresser. Mieux encore, si un des *coworker* a besoin d'aide, il peut poser une question et l'algorithme lui recommande alors trois personnes susceptibles d'avoir la réponse et de pouvoir l'aider.

Ces réponses aux questions permettent de positionner certaines personnes comme experts sur un domaine et d'être identifiées comme tel par le reste de la communauté.

Attention ! Toutes ces données ne sont pas vendues, elles constituent le PASSEPORT de la personne et c'est ce qui permet le fonctionnement de l'écosystème : la mise en relation et les interactions. Les données qui composent le PASSEPORT appartiennent bien à la personne et non à Seats2meet qui ne les revend pas. En ce sens, ils se différencient d'un réseau social, car la data n'équivaut pas à de l'argent, la data sert simplement à l'existence du concept, elle permet à l'innovation d'exister et de créer un écosystème d'espace de membres et de contenu, mais elle n'est pas une source de revenus. La seule source de revenus de Seats2meet reste l'argent issu des locations d'espaces privés. À partir de l'année prochaine, le PASSEPORT sera connecté à une blockchain afin que la propriété légale des données puisse être établie et véritablement rendue à l'utilisateur.

Des pistes pour imaginer le travail de demain ?

Aujourd'hui les grands groupes collaborent avec des start-ups qui leur apportent flexibilité, agilité et de nouvelles idées. Or ce sont justement ces travailleurs qui composent l'écosystème Seats2meet, ils sont freelances, étudiants, startuppers, ou PME et de tous âges. Les grandes entreprises qui ont souvent des salles vides peuvent tirer parti de ces espaces en accueillant gratuitement les membres de Seats2meet, cela permettrait aux employés de côtoyer des personnes extérieures et de favoriser les échanges, peut-être même de faire naître des collaborations en les plongeant dans un nouvel environnement de travail. Pour le moment Seats2meet a effectué quelques tests de ce type qui sont concluants, en revanche il est encore parfois difficile de faire comprendre à une grande entreprise qu'il est dans son intérêt d'ouvrir une partie de ses locaux à des travailleurs externes à celle-ci.

Nous pouvons imaginer à l'avenir que de plus en plus d'entreprises vont optimiser leurs espaces et favoriser les rencontres en invitant des travailleurs extérieurs à l'organisation à venir travailler dans une partie de leurs locaux.

L'écosystème Seats2meet c'est également la mise en réseau des différents espaces de travail. Nous ne manquons pas d'espaces de coworking, mais d'une meilleure connexion entre ces derniers, l'amélioration de l'entrée dans les lieux, et le référencement.

Enfin Ronald nous confie qu'il rêve d'un futur où différentes initiatives de ce type joignent leurs forces aux quatre coins du monde, un rassemblement de plusieurs communautés et l'enrichissement du PASSEPORT de chacun grâce aux interactions. Nous pouvons imaginer une plateforme de mise en relation entre freelances et entreprises dont le **feedback** de fin de mission de l'un peut enrichir le PASSEPORT de l'autre, plus les données sont nombreuses, mieux l'algorithme pourra être performant et l'écosystème sera riche d'interactions.

Nous pouvons encore imaginer mieux si nous parvenions à connecter les données de différents services : si Ronald à Amsterdam réserve une salle d'un espace à Paris, Seats2meet pourrait lui recommander un trajet en Blablacar en se servant des données de son PASSEPORT et de celles d'un conducteur qui aurait prévu un tel trajet, il n'aurait alors pas à se rendre sur une autre application, rentrer ses données et effectuer une recherche. L'algorithme lui recommanderait un trajet qu'il n'aurait plus qu'à accepter ou refuser.

“

[Les espaces de coworking] sont des lieux de rencontres pour les travailleurs indépendants ainsi que des lieux de formations

”

Il faut bien garder en tête que la personne reste propriétaire des données contenues sur son PASSEPORT et contrôle ce qu'elle partage, la blockchain ne permet que de stocker et d'échanger de manière fiable, transparente et sécurisée les données des travailleurs. C'est en cela que Seats2meet se différencie des réseaux sociaux, ils ne vendent pas les données recueillies, elles ne font que servir le bon fonctionnement du concept en favorisant les interactions.

Conclusion

Les espaces de coworking sont au cœur des transformations du travail, ils font partie intégrante de l'accroissement du travail en **remote**, ils sont des lieux de rencontres pour les travailleurs indépendants ainsi que des lieux de formations. Les interactions qui ont lieu et l'atmosphère qui règne dans ces espaces sont difficilement descriptibles, mais préfigurent ce qui sera le travail de demain : plus collaboratif, plus ouvert et plus humain. Si nous devons retenir qu'une chose c'est l'humanité et le rôle des **community builder** sans lesquels les espaces ne peuvent pas assumer toutes les responsabilités que nous venons de décrire et restent de simples espaces de travail.

PARTIE III : RÉINVENTER LE TRAVAIL

Chapitre III-4 : Les communautés



SE RASSEMBLER AU QUOTIDIEN

LE COLLECTIF

**CRÉER UNE COMMUNAUTÉ ENGAGÉE :
L'EXPÉRIENCE DE FREELANCING FEMALEES**

SE RASSEMBLER POUR MONTER EN COMPÉTENCES

**LES COMMUNAUTÉS : UN ATOUT POUR
LES SERVICES POUR FREELANCES**

DE LA COMMUNAUTÉ AU MESSAGE POLITIQUE ?

L « individualisation gagne le monde du travail, et cela transparaît à travers les chiffres du freelancing, la multiplication des initiatives d'intrapreneuriat ou les taux de turnover de plus en plus élevés. Plus l'indépendance semble devenir la norme dans le travail, plus les individus s'organisent en groupe, collectifs, communautés. La furieuse envie de liberté s'accompagne souvent d'une mauvaise perception du quotidien du freelance et après quelques mois d'activité la prise de conscience peut être difficile, un sentiment de solitude apparaît.

Pour y faire face et bien plus encore, les individus s'organisent en groupes, en collectifs et parfois même en communauté.

SE RASSEMBLER AU QUOTIDIEN

Dans un [article LinkedIn](#), Nolwenn, freelance en UX/UI Design, que nous avons rencontrée à Paris, fait part de son sentiment de solitude malgré les nombreuses rencontres que lui offre sa vie de freelance. « Comment fait-on pour tisser des liens durables quand le freelance par définition est une sorte d'électron libre ? Comment fait-on lorsqu'on a le luxe d'avoir, à 27 ans, du temps pour réfléchir à ses aspirations profondes ? » Elle exprime un sentiment qui est partagé par de nombreux freelances qui se retrouvent face au temps, face à eux-mêmes et hors d'un système pour lequel le travail se confond avec l'emploi.

Nolwenn décide de créer deux groupes distincts, le premier est un groupe de travail à Nantes, elle rejoint toutes les semaines un groupe d'une dizaine de personnes pour aller tester des nouveaux espaces de travail : espaces de coworking, cafés.

Rapidement l'engouement pour son initiative a dépassé ses attentes et elle a dû organiser plusieurs groupes pour ces sessions de travail afin qu'ils ne soient pas plus d'une dizaine dans chaque. Preuve s'il en est que les freelances sont friands de ces sessions de travail en groupe. Le second groupe rassemble les professionnels de l'UX design de la région Nantaise et permet à chacun de progresser sur les bonnes pratiques du métier. C'est sans grand effort que Nolwenn a pu créer ces rassemblements tant les freelances attendaient une telle initiative.

Pour d'autres c'est dans les espaces de coworking qu'ils vont trouver les interactions sociales quotidiennes nécessaires en rejoignant des lieux ayant réussi à fédérer une solide communauté. Ils retrouvent chaque jour un cadre de travail avec un même lieu, des **coworkers** et souvent bien plus grâce aux événements, à la formation et aux différentes initiatives mises en place par les tiers-lieux.

LE COLLECTIF

Pour certains, travailler de temps en temps avec d'autres freelances, rejoindre un espace de coworking ne suffit pas. S'ils aiment la liberté que leur offre leur statut d'indépendant, ils souhaitent travailler en équipe et avancer sur des projets communs. Les collectifs semblent alors être la solution toute désignée. Il n'y a pas de forme prédéfinie, chacun invente ses propres règles, son propre fonctionnement. Le collectif permet au freelance d'accéder à des missions de plus grande envergure sur lesquelles il ne pourrait pas travailler seul, grâce à plusieurs profils complémentaires, les freelances peuvent répondre à une palette plus large de besoins de la part des clients. De plus en associant les réseaux de chacun, les freelances sont plus susceptibles de trouver des missions qu'en étant seuls responsables de leur développement d'activité.

Nous avons par exemple rencontré Delphine qui fait partie du collectif Alqemist qui existe depuis plus de cinq ans.

Au départ il y avait Florian, CTO. Il faisait régulièrement appel à des développeurs et designers en freelance pour l'épauler sur des projets. Au bout de quelques mois, il s'est rendu compte qu'il était capable de générer suffisamment d'activité pour occuper à temps plein plusieurs freelances, l'idée de créer un collectif était née. Aujourd'hui ils sont 12, presque que des profils techniques et travaillent sur des projets de clients comme Total et lancent leurs propres projets. Alqemist n'a pas de structure juridique, il s'agit simplement d'une marque, c'est le nom du collectif qui agit comme un product studio. Ils se réunissent généralement toutes les 5 à 6 semaines le temps de deux jours dont la moitié est consacrée à faire le bilan sur la période passée, à définir les objectifs et rôles de chacun et améliorer les processus de fonctionnement du collectif. L'autre moitié du temps est consacrée au teambuilding. Le collectif se réunit également une semaine entière chaque année et le reste du temps ils travaillent en *remote* depuis plusieurs villes en Europe. De solides liens unissent les freelances du collectif et en cinq années ils n'ont eu aucun départ à déplorer.

L'intégration des membres se fait au compte-gouttes en fonction des besoins et les nouveaux venus sont issus du réseau proche des membres. Ils ne s'imaginent pas dépasser un jour plus d'une quinzaine de personnes sans quoi leur modèle atteindrait certainement ses limites. Alqemist modifie et améliore sans cesse son fonctionnement, notamment sur la façon dont les missions sont trouvées, depuis quelques mois c'est Delphine qui s'en charge.

Un des enjeux est de trouver un équilibre fédérateur entre le temps passé sur les projets des clients qui est facturé et le développement du collectif et ses propres projets qui ne sont pas rémunérateurs au départ, mais sont indispensables à long terme.

Dans le collectif il n'y a pas de lien de subordination. Florian, le CTO a une vision plus globale que le reste des membres, car il est la vitrine du groupe auprès des clients, il est le chef de projet qui répartit les rôles de chacun et gère la facturation et les outils utilisés par le collectif.

Il s'agit d'un modèle qui se cherche et continue à s'inventer au fur et à mesure de son développement. Les retours des membres sont très positifs après ces cinq premières années d'existences. Tout en bénéficiant des avantages du statut d'indépendant, les freelances peuvent travailler sur des projets communs bien plus conséquents que s'ils étaient seuls, ils font partie intégrante d'une équipe, se réunissent de temps en temps. Le fait de travailler également sur leurs propres projets en interne permet aux membres de tester une idée et de peut-être lancer une start-up. Chacun est libre de contribuer au capital de départ de ces projets et de plus ou moins s'impliquer en fonction de ses envies.

Les bonnes pratiques observées pour créer et développer un collectif

Au départ il y a les valeurs, tout comme une entreprise définit sa culture, il faut que les membres du collectif soient d'accord sur des valeurs communes. Elles peuvent ensuite transparaître dans le fonctionnement du collectif et dans les interactions des membres.

Ensuite il faut définir clairement certaines règles de fonctionnement auquel les membres peuvent se référer et en ajouter au fur et à mesure du développement et des nouvelles situations. Ces règles permettent alors de guider les comportements de chacun des membres. Elles peuvent décrire la façon dont une nouvelle personne rejoint le collectif, le système de rétribution en cas d'apport d'affaires ou encore la fréquence à laquelle le collectif se réunit.

Malheureusement comme dans tous groupes, le paradoxe d'Olson s'applique également aux collectifs et certains individus peuvent être tentés d'agir en passager clandestin. Il est essentiel de s'assurer que l'engagement des membres est suffisant et il est parfois difficile de s'en rendre compte rapidement lorsque chacun travaille à distance.

C'est la raison évoquée par les cofondateurs de Mangrove lorsqu'ils expliquent **pourquoi ils ont décidé de mettre fin à leur aventure**. Il était difficile d'impliquer les nouveaux arrivants au sein du collectif autant qu'il aurait fallu pour que la communauté se développe. Lors du recrutement, il faut alors faire attention à ce que les travailleurs arrivent avec une attitude « qu'est-ce que je peux apporter ? » plus qu'une attitude « qu'est-ce que je peux en retirer ? ». Il faut également être vigilant à ce que certains membres ne comptent pas trop sur les membres les plus moteurs afin de prendre en charge la vie de la communauté. Le principal challenge d'une communauté est de trouver le bon équilibre entre l'intérêt personnel et l'intérêt collectif.

Pour d'autres le collectif peut s'organiser avec plusieurs niveaux en fonction de l'implication des membres, c'est le cas de Ouishare. À l'origine de la communauté, une utopie, celle de faire advenir une société plus ouverte et collaborative. À travers des échanges, des événements, des études, ils sont une soixantaine à inventer le travail de demain en créant de nouveaux modèles.

Présent dans une vingtaine de pays, Ouishare est un réseau d'indépendants partageant la même vision. Au sein de Ouishare, nous pouvons distinguer trois catégories de personnes en fonction de leur implication et leur rôle :

Les connectors

Il s'agit du cœur de Ouishare, une communauté très soudée qui assure le bon fonctionnement du réseau, gère les finances, participe aux sommets, sont les chefs de projets.

Les membres

Ils sont une communauté plus ouverte qui contribue à certaines missions de Ouishare et partagent les valeurs fondatrices.

Les amis

Ils sont un écosystème, un réseau mondial de personnes qui suivent les activités de Ouishare de plus ou moins loin, ils sont des relais, parfois s'impliquent un peu dans un projet, mais n'ont pas d'obligation.

Un modèle de communauté : Enspiral

Fondée il y a 8 ans en Nouvelle-Zélande, Enspiral est une communauté née de la volonté d'un développeur web d'accompagner les freelances pour avoir plus d'impact et répondre à plus de challenges de notre époque. Leur motto "More people working on things that matter". Ici aussi il y a plusieurs niveaux d'implication des travailleurs, un petit cercle d'une trentaine de membres constitue le cœur d'Enspiral puis environ 200 contributeurs participent à certains projets.

La communauté est fondée sur le bénévolat et le leadership est décentralisé. Ils mettent l'accent sur la notion de stewardship, les membres sont altruistes et ne recherchent pas la maximisation du profit, mais prônent une approche collaborative dont l'action est en faveur d'autrui.

Après tant d'années d'existence, Enspiral est un véritable modèle de communauté dans le monde entier et permet à ses membres freelances de faire partie d'un véritable écosystème dont les liens entre les membres les plus impliqués sont très forts. C'est un réseau d'opportunité et il est rapidement apparu que la puissance de la communauté était un véritable atout pour les projets développés.

CRÉER UNE COMMUNAUTÉ ENGAGÉE : L'EXPÉRIENCE DE FREELANCING FEMALES

Nous avons rencontré Tia Meyers qui a fondé Freelancing Females dans un café à Brooklyn.

L'aventure a démarré il y a 4 ans quand elle a été licenciée de la start-up pour laquelle elle travaillait. À ce moment-là, elle décide de se lancer en tant que consultante en stratégie digitale en freelance. Si au départ le statut d'indépendant était subi, elle a très vite été séduite par ce nouveau mode de travail au point d'affirmer aujourd'hui qu'elle ne pourrait pour rien au monde être à nouveau employée.

La création

Au fil de ses expériences en tant que freelance Tia se rend compte que les retards de paiement sont récurrents de la part des entreprises, qu'elle doit passer du temps à éduquer les clients sur la manière de fonctionner avec les freelances, et qu'elle n'est pas à leur disposition à toute heure du jour et de la nuit. Elle imagine un lieu où elle pourrait parler de ces soucis du quotidien avec d'autres freelances.

Le jour où un de ses clients refuse de la payer, elle crée le groupe Facebook « Freelancing Females » pensant rassembler tout au plus son cercle proche.

La première semaine le groupe accueille 500 personnes, Tia ne s'attendait pas à un tel engouement. Aujourd'hui il compte 28 000 femmes freelances dans le monde, majoritairement aux États-Unis, et les administratrices traitent plus de 200 nouvelles demandes par jour.

Le groupe Facebook : agora de la communauté

Pour entrer dans le groupe Facebook il suffit d'être une femme et d'être freelance. Tia demande à chacune d'entre elles ce qu'elles font, leur ville de résidence et le lien de leur portfolio ou profil LinkedIn. Tous les profils sont vérifiés manuellement et Tia en refuse 40 % chaque jour. Selon elle, cette sélection est le point de départ d'une communauté engagée. Cela lui permet d'éviter les entreprises qui viendraient faire leur publicité ou les employés qui auraient simplement envie voir ce qu'il se passe sur le groupe. Les membres sont ainsi certaines d'être dans un groupe où elles pourront s'exprimer librement.

Chaque jour, entre 40 et 50 posts sont effectués sur le groupe et chacun d'entre eux est approuvé manuellement par Tia ou une des administratrices, elles s'assurent ainsi de la qualité des échanges. La communauté est extrêmement engagée et pour chaque post, les freelances reçoivent une réponse en quelques minutes de la part des autres membres.

Les discussions tournent autour de la vie quotidienne des freelances : comment envoyer une facture, quel prix fixer pour telle prestation, que faire quand un client tarde à payer, comment créer son site internet. Des missions sont également postées par des entreprises et des freelances qui cherchent à collaborer.

Le développement

Début octobre 2017, Tia organise le premier événement de Freelancing Females, un meet up à New York qui rassemble 50 freelances. Depuis des **workshops** ont eu lieu et aujourd'hui Tia est entourée de 5 team leaders bénévoles à New York, San Francisco, Austin, Chicago et Los Angeles pour l'aider dans le développement de la communauté, elles organisent des événements locaux et ont créé des sous-groupes dans chacune des villes.

Début 2019 Tia a décidé d'arrêter son activité de freelance pour se consacrer entièrement au développement de Freelancing Females. Elle vient tout juste de lever des fonds en crowdfunding. L'argent récolté va lui permettre de construire un site web et donner plus d'envergure à la communauté. Très bientôt, les entreprises pourront poster leurs missions à destination des membres sur le site web. Elle a également développé des partenariats avec des entreprises qui souhaitent proposer des services aux freelances.

Tia a réalisé plusieurs études sur la communauté qui n'ont pas encore été publiées, elle nous a confié que plus de la moitié des membres sont freelances à plein temps, leur activité d'indépendant est un choix à plus de 90 % et la principale motivation à exercer en freelance est d'être son propre patron. Sur le site web, les freelances peuvent consulter une liste des revenus des autres membres de la communauté, ce document partagé compte déjà plus de 2000 contributions. Cela permet aux freelances débutantes qui ne savent pas encore comment fixer un prix à leurs prestations d'avoir un aperçu des prix pratiqués sur le marché. Quelques hommes sont mentionnés dans cette liste pour que les femmes puissent également se faire une idée de ce que gagnent leurs homologues masculins et cela permet également de mettre en évidence les différences de revenu.

Une communauté engagée

Freelancing Females s'inscrit dans une logique de lobbying, le but est de faire entendre la voix des femmes freelances pour lesquels l'écart de rémunération avec les hommes est encore plus élevé que dans le salariat. Dans le salariat l'écart de revenu est aujourd'hui de 19,3 % et il est en moyenne de 28 % pour les freelances selon la [dernière étude de Freshbook](#).

Pour réduire les écarts de revenus, Freelancing Females joue un rôle d'éducation, d'abord en pointant du doigt les inégalités à travers le document partagé des revenus des freelances. Tia met également en place des ateliers pour expliquer aux indépendants comment négocier son taux horaire, communiquer avec un client, prendre conscience de sa valeur sur le marché. Le but est de faire prendre conscience aux freelances de la valeur de leur travail et de leur donner confiance dans leurs projets.

“

Si les freelances recherchent l'indépendance, ils ne vivent pas reclus et tentent dès que possible de se regrouper

”

Le freelancing est un excellent moyen d'émancipation selon Tia. Elle nous a rapporté le cas de femmes victimes d'abus dans leur couple, qui n'avaient pas de revenus et des difficultés à entrer sur le marché du travail ; grâce au freelancing elles sont capables d'avoir un revenu et donc de sortir de cette impasse. Elle a aussi mis en avant la possibilité de très vite progresser grâce au freelancing, elle dit n'avoir jamais autant appris dans sa vie antérieure de salariée qu'en 3 ans en freelance.

L'exceptionnelle croissance dès le lancement du groupe Freelancing Females ainsi que le taux d'engagement actuel des membres reflètent les besoins des freelances à former une communauté. Si les freelances recherchent l'indépendance, ils ne vivent pas reclus et tentent dès que possible de se regrouper. Nous avons vu des communautés métiers, des communautés géographiques et nous découvrons maintenant la communauté de genre. Il est fascinant d'imaginer Tia créant son groupe simplement destiné à ses amies proches, devenant une communauté extrêmement active et engagée quelques mois plus tard, et devenant son activité principale.

SE RASSEMBLER POUR MONTER EN COMPÉTENCES

Faire partie d'une communauté permet également de monter en compétences.

De la même façon que les élèves d'école de commerce intègrent un réseau en même temps qu'une formation académique, les freelances qui font le choix d'une formation intègrent une communauté d'élèves et alumni très soudée. Elle peut se réunir à l'occasion, s'entraider sur les réseaux sociaux ou encore collaborer sur des projets de clients, la communauté apparaît alors comme un des bénéfices indirects à une formation pour freelance.

Lorsqu'un freelance choisit de devenir élève de Live Mentor en suivant une formation sur le copywriting par exemple, il rejoint également un groupe Facebook dédié aux élèves. Pour KLEVR qui forme les consultants, des événements rassemblant la communauté sont régulièrement organisés. Chez Jungle Program, les élèves travaillent ensemble sur des projets de clients, et sont mentorés. Ils forment une communauté réduite de freelances hautement qualifiés.

L'avantage de ces communautés est de pouvoir échanger librement au sein d'un espace bienveillant avec d'autres freelances dans la même situation que soi, ayant peut-être plus d'expérience sur un domaine précis. Étonnamment, loin d'être rivaux les freelances de ces communautés semblent plutôt privilégier l'entraide et se reconnaissent les uns dans les autres à des moments différents de leur formation. La communauté peut même être le lieu de rencontre entre un mentor et un mentoré, certainement un des moyens les plus efficaces pour progresser rapidement.

LES COMMUNAUTÉS : UN ATOUT POUR LES SERVICES POUR FREELANCES

Nous venons de parler du rôle des communautés dans les formations pour freelances, mais elles ne sont pas les seules à avoir saisi l'importance de rassembler les indépendants. Les différents services pour freelances que nous avons rencontrés tentent tous de développer une communauté. Ainsi, la plateforme Crème de la Crème a dès le départ tissé de solides liens avec les freelances, à travers un blog très riche pour les accompagner, des événements réguliers, mais surtout des **account managers** qui prennent le temps d'échanger avec les freelances de la communauté, de les comprendre et d'animer le vivier de talents. Un poste a même été dédié à cette tâche, celui de **Community Builder** [dont témoigne Alexandre sur le blog.](#)

Le but est d'assurer le meilleur service client, au début cela demande d'importants efforts, mais une fois que l'effet réseau a pris, une partie du service client est assuré directement par les membres de la communauté eux-mêmes. C'est une excellente façon d'engager la communauté, en lui proposant de créer du contenu qui mette en avant à la fois l'entreprise de service et le freelance. Cela permet d'avoir presque directement des retours sur le produit de la part de la communauté pour intégrer les nouveaux besoins. Enfin chaque membre de la communauté devient ambassadeur de la marque et la fait rayonner auprès de ceux qui ne la connaissent pas encore.

Estelle, **Community Builder** chez Shine a passé des heures et des heures à répondre à chaque post sur le groupe Facebook Shine Community au démarrage, maintenant ce sont d'autres utilisateurs de l'application qui le font gracieusement. Le rôle du **community builder** est donc d'engager la conversation avec la communauté, collectivement et individuellement, de communiquer sur les nouveautés de l'entreprise, les événements et se rendre disponible pour répondre aux questions qui peuvent apparaître. De manière plus informelle et grâce à sa bonne connaissance des utilisateurs il peut en mettre certains en relations ! Il s'agit d'un métier à part entière !

Certaines plateformes l'ont bien compris et vont encore plus loin. Gigster est une start-up californienne qui a 4 ans, grâce à un vivier d'environ 500 freelances ils créent des équipes d'indépendants pour répondre aux problématiques de leurs clients grands comptes sur des missions de l'IT. Au-delà de l'engagement de la communauté par les canaux cités au-dessus, ils ont décidé d'impliquer les membres de la communauté dans le recrutement de nouveaux freelances.

Ainsi, pour qu'un freelance puisse s'intégrer dans le **pool de talents**, il doit au préalable passer un entretien auquel sera présent un des freelances de la communauté qui va juger de la capacité du candidat à bien s'intégrer au sein du vivier de talent. L'idée est excellente, elle permet à la fois de s'assurer que le nouveau venu soit dans le même état d'esprit que le reste de la communauté et soit efficace dans le travail d'équipe et dans le même temps cela permet d'engager la communauté en leur confiant un rôle dans la croissance de celle-ci.

DE LA COMMUNAUTÉ AU MESSAGE POLITIQUE ?

Les communautés de freelances peuvent aussi porter des revendications et des messages politiques. Aux États-Unis la Freelancers Union compte plus de 375 000 membres, c'est le premier syndicat de freelances au monde, fondé en 1995. Ils accompagnent leurs membres sous différents aspects : en leur proposant une assurance santé, en organisant des événements dans les 25 plus grandes villes américaines grâce à un réseau local de freelances sous le nom de Spark. Ils mènent régulièrement des études, parfois en collaboration avec Upwork, créent du contenu à destination des freelances pour leur blog et offrent un espace de coworking gratuit à New York, la ville qui compte le plus de freelances des États-Unis, un demi-million. En 2017, le syndicat a obtenu le passage d'une loi extrêmement bien accueillie par les freelances de New York : *The Freelance isn't free Law*. Elle protège les indépendants des risques de non-paiement de la part des clients en définissant le versement des honoraires à 30 jours maximum, en les accompagnant dans la collecte de leur dû si besoin et en rendant l'utilisation d'un contrat obligatoire pour les missions de plus de 800 dollars.

Il s'agit d'une grande première, car l'État de New York a ainsi reconnu et réagit à un des premiers problèmes des freelances. Plusieurs freelances rencontrés à Chicago nous ont confié espérer que cette loi soit également votée dans l'Illinois et dans le reste des États-Unis tant elle envoie un signe fort en faveur des freelances.

Au Royaume-Uni, c'est l'IPSE qui représente les freelances, the Association of Independent Professionals and the Self Employed entend porter la voix d'un septième de la population qui est indépendante. Ils sont à la fois lobbyistes, conseillers pour les freelances et ont négocié des avantages pour leurs membres dans plusieurs services pour freelances. Ils mènent également un important travail de recherche sur les besoins et les motivations des indépendants qu'ils peuvent ensuite mettre en avant auprès des politiques. Une communauté de 77 000 indépendants devenue incontournable dans le paysage du travail indépendant.

En France nous n'avons pas d'équivalent aussi puissant, mais de significatives communautés, qu'elles soient locales autour de certains espaces et métiers ou nationales et se structurant autour d'un service comme une plateforme ou une mutuelle. Nous pourrions imaginer à l'avenir un rassemblement de ces différentes communautés qui s'unissent pour faire entendre leur voix et obtenir des avancées légales sur des sujets de préoccupation majeurs comme la protection sociale des indépendants.



Le mur regroupant les fiches des membres de l'espace de co-working Secondshift à Chicago.

LEXIQUE



Dans le rapport, les mots en gras italique sont des acronymes ou viennent de l'anglais.

1. ***Account manager*** : chargé de clientèle.
2. ***Benefits*** : Ce sont les avantages dont bénéficient les travailleurs salariés, principalement en termes de protection sociale.
3. ***Coworker*** : personne travaillant dans le même espace de coworking.
4. ***Chief Freelance Officer*** : à ne pas confondre avec Chief Financial Officer, le CFO est chargé de gérer les freelances missionnés par son entreprise.
5. ***Community builder*** : créateur de communauté, son rôle de créer et solidifier les liens entre plusieurs membres d'une communauté
6. ***Digital nomad*** : personne travaillant en voyageant et tirant ses revenus d'une activité digitale.
7. ***ESN*** : Entreprise de service du numérique.

8. **Feedback** : conseils, recommandations, retours donnés suite à un travail.
9. **Freelance Management System (FMS)** : un outil technique permettant d'organiser les profils des freelances pour les entreprises de grandes tailles.
10. **Full time** : temps plein.
11. **Future of work** : Le futur du travail.
12. **Gig economy** : Ce sont les travailleurs freelances à la tâche qui courent après la prochaine mission, mais ne profitent pas de leur indépendance.
13. **Moonlighter** : Personne disposant d'une activité secondaire.
14. **Newcommer** : débutant, nouvel arrivant.
15. **Non Compete Agreement** : Clause de non-concurrence, généralement présente dans les contrats de travailleurs permanents, il n'y en a pas dans ceux des travailleurs californiens.
16. **Offboarding** : Processus de sortie d'un travailleur en entreprise, qu'il soit salarié ou freelance.
17. **Onboarding** : Processus d'accueil d'un travailleur en entreprise, qu'il soit salarié ou freelance.
18. **Payrolling** : Il désigne l'activité d'une entreprise qui assume la fonction d'employeur en lieu et place de ses entreprises clientes et accomplit toutes les formalités administratives et comptables liées à l'embauche de salariés.

19. **Personal branding** : marque personnelle.
20. **Pool de talents** : un vivier de talents.
21. **Remote** : Travail à distance.
22. **Salaire super brut** : Il s'agit du salaire brut augmenté des cotisations patronales, il est utilisé afin de calculer un équivalent avec les revenus du freelances.
23. **Sales** : les commerciaux.
24. **Shadow Workforce** : main-d'œuvre non salariée qui travaille pour Google et fait l'objet de controverses en demandant de meilleurs avantages et conditions de travail
25. **Soft skills**: compétences non-techniques.
26. **Sourcer** : rechercher, trouver.
27. **SSII** : Société de service en ingénierie informatique.
28. **Talent economy** : Ce sont les meilleurs travailleurs en freelances, les talents qui sont extrêmement demandés par les entreprises.
29. **THM** : Taux Horaire Moyen.
30. **TJM** : Taux Journalier Moyen.
31. **White collar** : Col blanc, ce sont les personnes travaillant dans les bureaux.
32. **Workshop** : atelier.

LIENS UTILES



Liens utilisés et cités dans l'étude :

- **Akimbo - Seth Godin :**
<https://player.fm/series/akimbo-a-podcast-from-seth-godin/freelancers>
- **L'étude Malt 2019 :**
<https://blog.malt.fr/etude-malt-le-freelancing-en-france-en-2019/>
- **L'étude Upwork 2018 :**
<https://www.upwork.com/i/freelancing-in-america/2018/>
- **Le guide Freelancing vs Salariat de Shine :**
<https://www.shine.fr/lp/freelancing-vs-salariat/>
- **Le métier de *community builder* :**
<http://blog.cremedelacreme.io/tout-savoir-sur-le-metier-de-community-builder/>

- **L'écart de revenu entre les hommes et les femmes freelances :**
<https://www.freshbooks.com/press/data-research/women-in-the-workforce-2018>
- **Le récit de la communauté Mangrove :**
<https://medium.com/meetmangrove/the-mangrove-journey-d306c7117aef>
- **L'article de Nolwenn, freelance, sur la solitude :**
<https://www.linkedin.com/pulse/la-solitude-paradoxe-du-freelance-confidences-et-besoin-nasri/>
- **Le rapport Mission Coworking :**
<https://www.fondation-travailler-autrement.org/2018/09/19/mission-coworking-faire-ensemble-pour-mieux-vivre-ensemble/>
- **Le site Nomadlist :**
<https://nomadlist.com/>
- **Le site Nomade Path :**
<https://www.nomadepath.co/>
- **L'étude MBO Partners sur les *digital nomad* :**
<https://s29814.pcdn.co/wp-content/uploads/2019/02/StateofIndependence-ResearchBrief-DigitalNomads.pdf>
- **L'étude de Buffer sur le travail en *remote* :**
<https://buffer.com/state-of-remote-work-2019>

- **Liste des 900 start-ups qui recrutent des travailleurs en *remote* :**
<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1TLJSINxCbwRNxy14Toe1PYwbCTY7h0CNHeer9J0VRzE/edit>
- **Les 12 outils utilisés au quotidien par les travailleurs en *remote* de Buffer :**
<https://open.buffer.com/remote-work-tools/>
- **Le fonctionnement en *remote* de Gitlab expliqué :**
<https://about.gitlab.com/handbook/>
- **Le podcast de Thomas Burbidge :**
<https://thomasburbidge.com/podcast/>
- **Le site web de Nolwenn Nasri :**
<https://www.nasrinolwenn.fr/>
- **La liste des services pour freelances et plateformes réalisée par Albert Cañigüeral :**
<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1mfcZp1cPiNa3XNs5U0ppKOSmAlsfgCQp2MJXrFZsWPE/edit>
- **Le coût de la marque employeur :**
<https://www.glassdoor.com/employers/blog/the-cost-of-an-employer-brand/>
- **Le blog de Toptal :**
<https://www.toptal.com/insights>

- **La tribune de Samuel Durand sur la rétention des talents externes :**
<https://www.maddyness.com/2019/05/29/rh-casse-tete-retention-talents-externes/>
- **Les freelances sont devenus la clé de voûte de la guerre des talents :**
<https://neufdixsept.com/freelances-guerre-talents/>
- *Travail, La soif de la liberté* - Denis Pennel
- *Rework: Change the way you work forever* - Jason Fried et David Heinemeier Hansson
- *Market for lemons* - Akerlof
- *Le chômage, fatalité ou nécessité ?* - Cahuc et Zylberberg
- *Capitalisme, Socialisme et Démocratie* - Schumpeter