



Freelances, internalisation ou externalisation ?





Table des matières

1.	Trouver le bon talent	5
	Obtenir le talent recherché avec un VMS	6
2.	Technologie RH	8
	L'Humain vs. La Technologie	9
3.	Analyse de données	12
	Un meilleur processus d'embauche de talents temporaires	13
4.	Stratégie des talents	15
	Un pool de talents flexibles pour les RH et les Achats	16
	Les freelances : un élément clé d'une stratégie multi-talents	19
5.	Accueil des freelances	22
	Qu'entend-on par bon encadrement ?	23
	Un Onboarding et un Offboarding réussis	24
6.	Réseau	27
	10 ans d'Interim management : analyse	28

7. Le questionnaire pratique de NextConomy	30
8. European Freelancers Week	33
9. Les partenaires de NextConomy	35
10. À propos de NextConomy	37





Préface

Que sera le monde du travail d'ici quelques années ? C'est une question que vous vous posez actuellement en tant que chef d'entreprise, acheteur ou responsable RH. La pénurie de talents est bien une réalité et elle oblige les entreprises à aborder autrement le marché du travail si elles veulent s'assurer les services de talents et rester compétitives.

Notre conseil ? Oubliez les régimes de travail traditionnels et l'organisation qui va avec. Accueillez des talents en acceptant des formes alternatives de travail !

Notre pays compte plus de 230.000 freelances. Et chaque année, ce nombre est en augmentation. La croissance concerne particulièrement les experts de niche, mais également les indépendants à titre complémentaire. C'est pour vous une opportunité pour intégrer dans votre organisation des détenteurs d'expertises spécifiques, ou encore pour la rendre plus agile et plus rentable.

Les freelances apportent aux entreprises leurs compétences doublées d'une indispensable flexibilité. Le tout pour un prix convenu. Le recours aux freelances devient donc un outil stratégique essentiel pour votre organisation. Un outil à utiliser judicieusement, et non (comme on le constate trop souvent) comme un mal nécessaire ou un emplâtre. Et les freelances, ça ne se jette pas après usage. Ce sont des personnes à part entière qui s'efforcent de remplir leur mission au mieux.

Avoir recours aux freelances et en tirer satisfaction laisse entendre que votre vision et votre stratégie font intégralement partie de vos ressources humaines.

L'objectif de cet ebook est donc d'abord de vous inspirer.

Comment déterminer une bonne stratégie à l'égard de vos talents externes temporaires ? Comment avoir un aperçu précis de tous les talents présents dans votre entreprise ? Quel est le rôle des départements RH et Achat ? Pourquoi l'acquisition d'un pool de talents est-elle importante ? Gérez-vous bien l'accueil des freelances ? Pour toutes ces questions, et les vôtres, vous trouverez dans l'ebook 'Freelances, internalisation ou externalisation ?' un tas d'informations et de conseils venant des partenaires de NextConomy. Dans leurs domaines respectifs, chacun d'eux vous propose des réponses concrètes.

Vos réactions et commentaires sont toujours les bienvenus via marleen@nextconomy.be.

Bonne lecture !

Marleen Deleu
Rédactrice en chef de NextConomy



Trouver le bon talent

1



Rencontrez le talent recherché avec un VMS

- par ProUnity

Trouver le talent recherché est une tâche peu aisée. Les modèles de recrutement courants ne peuvent plus répondre à la demande de leurs clients. La plupart des entreprises sont conscientes que les talents externes représentent un réel atout, et elles recherchent des moyens pour gérer efficacement ce potentiel. Une plateforme VMS qui couvre une place de marché est la solution idéale pour aujourd'hui, et surtout pour demain.

Un Vendor Management System, en abrégé VMS, aide votre entreprise de deux façons. Cette solution va d'abord permettre d'optimiser votre processus de recrutement, afin de trouver les talents plus rapidement tout en bénéficiant des meilleures conditions du marché. Ensuite, elle va délivrer un aperçu précis sur les talents externes employés dans votre organisation, qui va notamment reprendre leurs qualifications et le coût individuel ou par département qu'ils représentent.

Le VMS en 9 avantages

Une plateforme VMS présente une variété d'avantages :

1. La conception des projets de mission, leur diffusion et leur suivi s'effectueront avec efficacité et transparence.
2. Ce qui va ouvrir grand la porte aux talents, sans avoir recours à des prestataires de services qui eux ne s'adressent qu'à des groupes déterminés. Un VMS vous aide à opérer le bon choix. En conséquence, les chances de rencontrer les candidats les plus talentueux augmentent de par l'élargissement du marché consulté.
3. Guerre des talents Certains profils deviennent rares sur notre marché. Ici aussi, un VMS va pénétrer le marché plus en profondeur, ce qui va permettre d'atteindre efficacement ce groupe particulier de talents.
4. Parlons aussi d'un problème d'actualité : le zero

time sourcing. En moins de temps qu'il ne faut pour le dire, votre candidat peut être récupéré par un autre employeur. Ici, le VMS va limiter considérablement le time to market.

5. En faisant bien jouer la concurrence du marché, les parties concernées ont la garantie de voir appliquer des taux de prestation réalistes.
6. Un VMS vous informe sur les tendances des offres d'embauche, et vous pouvez préventivement réagir afin de conserver vos talents.
7. Comme vous connaissez vos coûts pratiquement en temps réel, vous maîtrisez parfaitement vos budgets.
8. Un VMS vous permet encore d'automatiser la gestion des contrats et l'enregistrement des prestations effectuées. Vos conditions contractuelles sont ainsi parfaitement à jour et restent conformes à la législation sociale. La solution VMS va pouvoir être intégrée à vos systèmes IT, évitant une double saisie des données.
9. Un VMS va faire appel aux différents niveaux d'expertise dans les domaines spécialisés et généraux. Votre organisation peut reconnaître les dernières orientations du marché et disposer des dernières technologies.

Économies directes et indirectes

En choisissant un VMS, les entreprises comprennent quelles seront les économies directes, mais négligent parfois les économies indirectes. Et ces dernières peuvent être d'importance :

1. Sur le marché, la compétition entre prestataires de services est rude. L'économie à réaliser est de l'ordre de 5 à 10%. Avec le VMS, il n'existe pas d'intermédiaires. Dès lors, vous convenez ensemble d'un tarif de prestation.
2. À combien estimez-vous la perte financière en cas d'embauche d'un mauvais candidat? Souvent, les entreprises s'intéressent aux premiers talents valables qui se présentent, et vont lésiner sur les tarifs. Mais engager au prix

Freelances, internalisation ou externalisation ?

le plus bas n'est pas toujours synonyme de bon choix.

3. Si le délai d'attente pour trouver le talent recherché est de 3 mois, c'est directement au détriment de la mission proposée. Il s'agit clairement d'une perte indirecte de revenus.
4. Comme les parties concernées se retrouvent sur la plateforme VMS, elles pourront se rencontrer plus rapidement et avec plus d'efficacité.

Astuces VMS

1. **Analysez préalablement vos besoins en effectif.** Ensuite, vous serez à même de choisir un VMS. Si pour vous cela semble évident, sachez que ce n'est pas le cas pour tout le monde. Évitez donc les problèmes. En réalisant cette analyse, pensez à y inclure toutes les parties impliquées dans le processus.
2. **Trois paramètres à utiliser.** Choisissez la technologie VMS qui s'applique à vos objectifs. Tenez compte de l'impact que va avoir le VMS sur votre façon de travailler et sur les processus internes, et voyez comment bien accorder processus et technologie.
3. **People business.** Les experts auxquels vous faites appel doivent comprendre le fonctionnement de votre organisation et sa problématique. Les actions stratégiques restent de votre ressort, et cela comprend le choix final des talents. Les autres types d'action seront externalisés.



David Muyldermans
Founding Partner ProUnity
sales@pro-unity.com

À propos de ProUnity

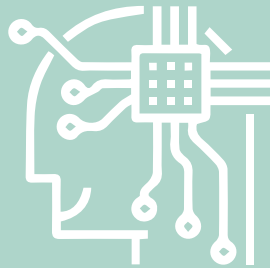
La plateforme ProUnity met les freelances et les prestataires de services en relation avec les entreprises. Depuis son lancement en novembre 2015, la start-up bruxelloise n'a cessé de croître, et elle compte aujourd'hui quelque 700 contrats actifs, ainsi que 10.000 freelances et 500 prestataires de services représentés. ProUnity est une plateforme VMS très conviviale qui ne recrute et ne gère que des experts. Elle connecte automatiquement les profils talentueux et les missions, offrant aux entreprises une réelle efficacité opérationnelle. Une des forces de ProUnity est d'assurer un accompagnement flexible et de qualité, dès que le besoin s'en fait sentir.

www.pro-unity.com



Technologie RH

2



L'Humain vs. La Technologie

- par Jellow

La HR Tech est l'un des segments à forte croissance dans le monde des start-up. Le secteur des RH n'échappe donc pas à la disruption. De nos jours, les business models et autres processus RH traditionnels sont remis en question. Et cela ne représenterait encore que la partie visible de l'iceberg.

Pas de quoi paniquer, la technologie et l'humain allant généralement de pair. Ce qui s'applique également aux RH. L'automatisation est plutôt génératrice de nouveaux postes. Heureusement, nombre de tâches et de processus nécessitent une forme humaine d'intelligence. Impossible donc pour le moment de les remplacer par la technologie ou par l'intelligence artificielle.

Innovation à bras ouverts

La HR Tech, apparue dans les années 2010, serait à considérer comme une sorte 'd'amélioration de l'être humain'. Cependant, une amélioration pour les uns n'est pas forcément une amélioration pour les autres. Il est donc essentiel de d'abord se poser la question suivante : l'intervention technologique apporte-t-elle de la valeur ajoutée par rapport à l'intervention humaine, et inversement ? Bien entendu, il s'agit ici de la valeur ajoutée que cela peut représenter pour une majorité de bénéficiaires, et pas nécessairement en ce qui vous concerne personnellement. En matière de contact clientèle, l'aspect technologie reste relativement sensible, en tous cas pour le moment. De toute façon, les gens sont soit pour le progrès, soit contre. Et si l'on est pour, ce sera toutefois sans trop de précipitation. Le progrès connaît généralement différents niveaux de développement. Et pour les personnes qui lui sont peu ou prou réticentes, tout ira toujours trop vite. Néanmoins, même les adversaires du progrès reconnaîtront qu'au cours de ces dernières décennies, la technologie a permis d'améliorer sensiblement notre confort au quotidien. Autant sur le plan privé que professionnel. Mais la technologie

apporte aussi son lot de nouveaux défis. Pensons à l'euphorie qui au début a accompagné les médias sociaux, et les constations qui s'en sont suivies un peu plus tard sur les comportements asociaux et le business du big data qui y furent associés. Malgré tout cela, si vous êtes favorable au progrès, il est important de savoir miser sur les technologies utiles, même si parfois l'accélération nous semble trop rapide. Il faut donc rester maître de la manœuvre; c'est en quelque sorte une responsabilité commune. Toute situation inverse pourrait tenir de l'inutile et du gaspillage. Pas en ce qui concerne notre portefeuille, mais celui de ceux qui veulent investir dans de réelles innovations, sans se perdre dans des produits et services qui n'apportent rien au progrès et à la survie de l'humanité.

Optimaliser le processus

Mais revenons à notre monde des RH. Examinons de plus près le besoin croissant de talents et d'experts temporaires. La recherche, l'embauche, l'élaboration de contrats et la facturation concernant les talents flexibles impliquent pas mal de travail. Un freelance n'est pas cher en lui-même, c'est le processus qui l'encadre qui l'est. Et parfois bien plus que nécessaire. Ce processus comprend beaucoup d'interventions qui pourraient parfaitement être, même partiellement, automatisées. Pas avec des robots ou des cyborgs, mais avec des logiciels intelligents. Et ce, sans compromettre la création de valeurs, bien du contraire.

Quelles sont les possibilités qui s'offrent au client au cours de la recherche des freelances ? Où la valeur ajoutée de l'être humain pourrait-elle être remise en question, et où pourrait-elle être optimisée par le biais de la technologie ?

Réseau propre

Pratiquement toutes les recherches de freelances démarrent par son propre réseau. Probablement

Freelances, internalisation ou externalisation ?

que vous connaissez un excellent freelance ou quelqu'un qui peut vous renseigner un freelance disponible, et abordable. D'une façon ou d'une autre, quelqu'un devra investir de son temps pour rentrer en contact avec les freelances. Il faudra déterminer si la mission les intéresse, s'ils sont disponibles, et s'ils entrent dans les budgets ? Ensuite, il faudra rencontrer le freelance qui convient le mieux. Suivront encore le suivi des prestations, les contrôles et la facturation. Souvent, ces tâches sont effectuées par une personne désignée volontaire, car il faut bien que quelqu'un s'y colle. Nous avons tous appris que le temps c'est de l'argent. C'est ainsi que sont apparus les intermédiaires.

Intermédiaires

Souvent, les intermédiaires débutent leurs recherches de la même façon que les clients : via leur propre réseau. À cette différence près, que leur activité principale est de trouver des freelances pour leurs différents clients. Leur réseau est plus étendu et l'information est structurée en base de données. Les intermédiaires sont donc capables de trouver rapidement les profils recherchés. Ils contactent les freelances et s'assurent de leur intérêt pour la mission, leur disponibilité et leur tarif. Le client pourra alors rencontrer les freelances, sélectionner ceux qui conviennent pour les missions, et va contrôler les prestations et la facturation. L'intermédiaire s'occupe de tout le reste.

Finalement, peu importe qui va s'occuper de la recherche ou de la gestion, mais sans l'aide de la technologie, le processus lié à l'embauche d'un freelance risque d'être une activité intensive et inutilement gourmande en temps. Raison pour laquelle de nombreux intermédiaires partent d'un 'worst case-scenario' pour déterminer leur marge. Cette marge donne généralement lieu à un pourcentage ou à une augmentation nominale appliqué sur le tarif annoncé par le freelance. Tarif qui, en fonction du type de mission, sera négocié à la baisse afin d'optimiser la marge de l'intermédiaire. Dans le cas d'une mission de longue durée, au plus le temps de recherche sera limité, au plus l'opération sera lucrative pour l'intermédiaire. La marge va donc fluctuer, jusqu'à parfois connaître de sérieuses disparités. Cela explique pourquoi la marge nette n'est quasiment jamais transparente vis-à-vis des clients et des freelances. Et ce n'est pas

un hasard si au cours de cette dernière décennie, de nombreuses agences se sont spécialisées dans la recherche de talents pour des missions à long terme. Les clients auront donc intérêt à s'informer sur la marge nette réalisée, ceci afin de pouvoir évaluer si cette dernière est en adéquation avec la valeur ajoutée.

À noter que certains intermédiaires ont investi dans des logiciels qui permettent la mise à jour centralisée des C.V., des tarifs et des disponibilités. Mais l'on constate que les clients faisant partie du même secteur d'activités préfèrent utiliser différentes agences. Ce qui oblige les freelances à s'inscrire auprès de plusieurs agences s'ils veulent atteindre un plus grand nombre de clients potentiels. Et comme chaque agence utilise son propre logiciel, la situation se complique vite lorsque le freelance doit veiller à mettre à jour son C.V., ses tarifs et ses disponibilités sur différentes plateformes. Dans la pratique, cela peut même friser l'ingérable, avec pour conséquence des appels téléphoniques et des messages stériles de la part des intermédiaires. Cette surcharge de travail improductive et les marges appliquées par l'intermédiaire font que de plus en plus de freelances changent de cap, et se dirigent directement vers le client final. Même en utilisant la technologie, la recherche de talents freelances reste pour les intermédiaires une activité qui demande de la ressource. Facteur qui va influencer le prix payé par les clients.

Places de marché (publiques) en ligne

On ne compte plus les places de marché en ligne, gratuites ou payantes, dédiées aux propositions de missions et à la demande de freelances. Les montants demandés pour s'abonner restant sans commune mesure avec la marge des intermédiaires. L'inconvénient de ces places de marché en ligne est justement leur caractère public. Pour diverses raisons, les freelances ne souhaitent pas publier à l'adresse de tous certaines informations qu'ils jugent sensibles. Sans disposer d'informations sur les tarifs et la disponibilité des freelances, l'unique avantage de ce type de solution par rapport aux intermédiaires est son caractère peu coûteux. L'inconvénient pour le client étant le temps à consacrer aux recherches des profils, à voir quelles sont leurs disponibilités et à s'informer sur leurs tarifs. De plus en plus de freelances suppriment

Freelances, internalisation ou externalisation ?

leur profil des places de marché en ligne car ils sont bombardés d'e-mails et d'appels téléphoniques de la part des intermédiaires. Finalement, ces places de marché sont des outils surtout pratiques pour les intermédiaires, car il y trouve aisément des freelances et peuvent ainsi optimiser leurs marges.

Logiciel de matching + réseau (privé) en ligne de freelances

Depuis peu, il existe d'autres solutions qui offrent le meilleur des deux mondes : des outils de matching en ligne, connectés à un réseau privé de freelances. C'est le cas de Jellow, qui propose une solution intelligente permettant de facilement faire le lien entre les missions et les freelances de son réseau, ou encore d'élargir les possibilités de recherche vers d'autres réseaux. Les clients payent un abonnement et ont accès à toute l'information nécessaire pour facilement trouver et démarrer une collaboration avec des freelances, sans avoir à passer par des intermédiaires. L'information est fournie et mise à jour par le freelance lui-même. De leur côté, les freelances s'enregistrent sans frais. En échange de leur profil précis et exact, ils sont invités à réagir à des offres de missions pertinentes dès le moment où ils sont (presque) disponibles. Conséquemment, les intermédiaires ne sont pas acceptés sur la plateforme afin d'éviter tout contact direct. La gestion centralisée et le développement du pool de freelances est largement automatisée. L'objectif est la simplification et le prix le plus maîtrisé possible. L'avantage encore offert par ce type de plateforme est que le client garde le contrôle à tout moment. Après tout, il lui appartient de choisir les freelances qu'il veut rencontrer, en tenant compte de leurs capacités, leurs tarifs et leurs disponibilités.

1. Réalisez une analyse de type **'quick & dirty total cost of ownership'** van het proces om freelancers te zoeken, vinden, in te huren, contracteren, facturen te controleren. Kan je een en ander automatiseren? Wat bespaar je dan?
2. En tant que client, il vous reste à reconnaître la **nécessité de la disruption technologique** dans un secteur en plein essor : celui des freelances. Et à adopter les technologies RH actuelles et futures.

3. Rappelons que ***lorsque vous envisagez une collaboration avec un intermédiaire, il est recommandé de s'informer sur la marge nette*** qu'il pratique, pour évaluer si cette dernière est proportionnelle à la valeur ajoutée créée.



Mark Willems

Mark a cinq années d'expérience en tant que Freelance business development expert. Le core business d'un de ses clients était à l'époque le placement de freelances. Devenu CEO de Jellow en Belgique, il propose de découvrir une alternative qui permet aux entreprises d'aller plus rapidement vers une collaboration avec des freelances, de façon abordable et sans intermédiaires.

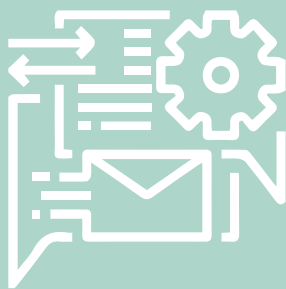
mark@jellow.be
www.linkedin.com/in/willemsmark/

www.jellow.be



Analyse de données

3



De la maîtrise des procédures d'embauche, à la maîtrise des données : exploitez au mieux le RGPD

- par Nétive

Lorsque l'on a recours à des collaborateurs flexibles, il faut ouvrir l'œil, et le bon. Et les raisons ne manquent pas, telles les nouvelles règles sur la vie privée en vigueur depuis le 25 mai 2018. L'évolution de la maîtrise des procédures d'embauche vers celle des données, offre de nouvelles perspectives aux entreprises.

Maîtriser l'embauche temporaire

L'expression de maîtrise de l'embauche temporaire est de plus en plus utilisée par les organisations. Probablement parce que le recours à des externes prend de l'essor, mais aussi parce que l'on n'a pas une vue précise sur les collaborateurs externes en fonction. Voire même un manque total de visibilité et de politique en ce qui les concerne. L'enregistrement d'éléments fondamentaux comme les tarifs pratiqués, les prestations effectuées et les clauses contractuelles, est déjà un bon début pour mettre un peu d'ordre dans cet imbroglio.

Maîtriser les coûts

La crise économique avait servi de déclencheur pour savoir à quels collaborateurs externes on ferait sûrement encore appel. Autant au niveau collaborateur externe qu'en globalité, la réduction des coûts est en tête de liste des préoccupations des parties impliquées dans l'embauche temporaire. La maîtrise des coûts est devenue l'adage, bien plus que la réduction aveugle des coûts, comme la pratiquaient les acheteurs il n'y a pas si longtemps.

Maîtriser la législation

Lorsque vous avez recours au freelance, il faut prendre en compte une panoplie de lois et de règles. Par exemple : comment être sûr que la personne soit un vrai indépendant ?

Ou encore, quand est-il de l'autorité et de la subordination ? Les règles ne datent pas d'hier, mais elles doivent encore plus attirer notre attention maintenant que l'on connaît une forte croissance des freelances présents sur le marché et dans les entreprises. Les instances de contrôle, les comptables et les entreprises prennent de plus en plus conscience de l'importance de bien maîtriser les règles légales. Existe-t-il des contrats, en quoi consistent les missions, quelles en sont la durée, ... ? En tant que client, êtes-vous conforme aux obligations d'information sur les consignes de sécurité à communiquer aux nouveaux collaborateurs ? Il s'agit en fait d'une longue liste comportant des données à obtenir, des délais à respecter et des documents à fournir, à laquelle vous devez vous conformer en tant que client.

Maîtriser les données personnelles

Puisque l'on parle de législation, il faut citer le RGPD entré en vigueur le 25 mai 2018. Ce règlement renforce sensiblement les règles sur le traitement des données à caractère personnel. Et bon nombre de ces données que les organisations veulent (ou doivent) obtenir sur les freelances, sont à caractère personnel.

Si une organisation maîtrise correctement l'embauche temporaire, le RGPD est comme la touche finale d'une approche vraiment professionnelle. Ce règlement vous pousse à réfléchir sur la valeur à accorder aux données et sur la façon sécurisée de les conserver. Les informations de gestion que vous avez accumulées restent acquises même après l'entrée en vigueur du RGPD. Ce qui importe, c'est de ne plus stocker indéfiniment les données à caractère personnel.

Outre le stockage sécurisé des données et le respect d'un délai maximum de conservation, le RGPD exige aussi de communiquer ces données aux personnes propriétaires qui en font la

Freelances, internalisation ou externalisation ?

demande. Ce qui sous-entend de maîtriser la façon dont sont conservées les données personnelles. Il faut également être capable de démontrer votre démarche aux autorités compétentes. Si vous recourez régulièrement à des externes, l'usage d'outils spécifiques - tel un système VMS - s'avèrera très utile pour sécuriser le processus et assurer la conformité à la réglementation.

Maîtriser les données

Savoir quels sont les collaborateurs externes présents dans l'entreprise. Avoir une vue sur leurs tarifs. Mais aussi sur la durée des missions et les coûts finaux. Être conforme à la législation. De nombreuses organisations aimeraient détenir ce type d'informations personnelles, car en utilisant des outils spécifiques, vous vous constituerez en fait un vrai trésor en données. Pensez aux tarifs en vigueur, aux évaluations des prestataires et des collaborateurs externes, aux appréciations données via les canaux de recrutement, aux délais de réalisation. Le Big Data et le Small data sont, à condition d'être bien maîtrisés, des sources d'informations de gestion très précieuses pour optimiser les futurs processus de recrutement et affûter votre stratégie.

Les données des collaborateurs externes peuvent être collectées et utilisées si elles le sont dans le cadre du RGPD, et qu'elles restent parfaitement privatives. Une des exigences du RGPD étant que vous ayez la maîtrise de ces données. Et lorsqu'on connaît leur portée, il ne saurait en être autrement. Désignons cela comme 'dommage collatéral' dû à la nouvelle législation : une hausse qualitative des données. Bravo ! Ce qui fait que cette fastidieuse législation est sans doute à voir du bon côté.



Bart Goossens

+31 6 22 40 46 68

Bart Goossens est Directeur Sales and Delivery chez Nétive, et est responsable du développement de nouveaux business. Au cours de ces vingt-cinq années de carrière, Bart s'est spécialisé dans le Business Development et a notamment pu collaborer étroitement avec Nétive. Aujourd'hui, ce sont les solutions et les produits de Nétive qui l'enthousiasment particulièrement.

À propos de Nétive

Sur base de la technologie Salesforce, Nétive propose un Vendor Management System multi-entité pour vous permettre de relever tous les défis qui touchent au recrutement et à la gestion de personnel. Nétive VMS est une solution entièrement intégrée comprenant une combinaison d'outils ATS, VMS, FMS, et Salesforce Rapportage & Dashboarding. Nétive VMS est déjà prête pour le futur.

www.netive.nl

nétive | VMS

Stratégie des talents

4



Les freelances sont une excellente source de talents flexibles, dans laquelle les RH et Achat savent puiser

- par Randstad Sourceright

Recruter des salariés et des travailleurs intérimaires ? Cela ne pose aucun problème pour

les entreprises belges. Mais qu'en est-il des freelances ? C'est nettement plus compliqué. La Belgique est encore à la traîne en matière de stratégie de gestion des talents et de total talent management.



Mais nous sommes en train de remonter le courant, explique Michael Smith, managing director de Randstad Sourceright, spécialisée en ressources humaines.

Les domaines de la technologie, un groupe de freelances en pleine croissance et une pénurie de talents. Divers facteurs influent sur la vie professionnelle. Quelle vision doivent avoir les chefs d'entreprise, les RH et l'Achat pour assurer la compétitivité de leurs organisations ?

Le prestataire de services RH Randstad Sourceright a questionné 800 CEO, acheteurs et HR-managers de 17 pays sur les tendances observées. Michael Smith, son managing director, s'est lui intéressé à notre pays.

Quelles sont les tendances qui ressortent en Belgique ?

Michael Smith : « L'automatisation, le machine learning et la robotisation du processus de production s'immiscent de plus en plus dans la vie professionnelle. De cela, trois chefs d'entreprise sur quatre en sont bien conscients. Ce qui signifie que les entreprises investissent dans des outils avancés en prévision de l'avenir, avec lesquels elles

pourront déployer leur personnel plus efficacement. Vous vous demandez peut-être si les robots vont faire notre travail ? Pas tout à fait, mais de leur côté, les talents pourront se consacrer à des fonctions d'autant plus valorisantes. Prenez par exemple un profil 'Sales' qui avec les nouvelles technologies disposera de plus de temps pour ses contacts, et pourra élaborer des concepts créatifs et des workflows innovants. »

« Les recruteurs voient également venir le changement, qui les fait passer de simple embaucheur à conseiller en talents. Une fonction qui va aider leurs clients et les candidats à prendre de bons accords. De nos jours, on constate que les RH adaptent 'manuellement' le profil des candidats à leurs projets. Quand la technologie s'en charge, elle va se baser sur des données actualisées et obtenir des résultats fiables. »

Quel est votre conseil envers les RH de notre pays ? Quels sont les aspects à ne pas négliger ?

« En Belgique, le taux de chômage avoisine les 7%, ce qui est comparable avec celui des pays voisins. Et ce alors qu'une pénurie de talents s'annonce déjà dans certains secteurs pour les années à venir. Une tendance qui va obliger les entreprises à observer autrement le marché du travail.

Recourez à des freelances, des travailleurs intérimaires et engagez des collaborateurs à temps partiel. Repérez également vos talents internes. Regardez au-delà de nos frontières. Faites jouer la collaboration entre RH, acheteurs et agences externes, pour pouvoir disposer du bon talent au bon moment. »

Freelances, internalisation ou externalisation ?

« Voilà un rôle parfait pour les RH. À la table de la direction, ils doivent convaincre leur audience de la nécessité d'avoir une vraie stratégie de gestion des talents. Chiffres en main, ils doivent savoir prouver que l'entreprise peut faire face à la pénurie structurelle de talents, comment leur implication va augmenter la productivité, et quelles seront les conséquences au cas où la direction ne comprendrait pas l'évolution du marché du travail. »

Notre taux de chômage en ce qui concerne les plus de 45 ans est le plus élevé d'Europe. Quelle est la responsabilité des RH dans cette situation ?

« La reconversion et la requalification sont des éléments essentiels pour garantir une continuité de carrière aux travailleurs d'âge mûr. La numérisation est l'une des principales causes du taux de chômage élevé chez les plus de 45 ans. Les Millenials sont nés avec une tablette et un smartphone entre les mains, et les plus de 45 ans ont là un certain retard à rattraper. Les entreprises, les autorités et bien sûr les talents doivent regarder les choses en face. Les plus de 45 ans doivent passer d'un workflow analogique à un workflow numérique, automatisé. »

« Apprendre tout au long de sa vie est du domaine de la responsabilité partagée. Via des formations, des programmes avec mentors et des ateliers, un CEO doit donner à chacun de ses collaborateurs la possibilité d'évoluer. Et aux talents de ne rater aucune occasion pour se perfectionner. Cela ne suppose pas implicitement que les travailleurs d'âge mûr doivent pratiquer chaque technologie issue du monde des Millenials, mais qu'ils doivent définir et analyser leurs compétences exactes afin de toujours mieux intégrer leurs fonctions. »

La Belgique compte actuellement plus de 220.000 freelances, et ce groupe ne cesse de grandir. Quelle conclusion doivent en tirer les RH ?

« Les freelances sont une excellente source de talents flexibles dans laquelle les RH et Achat savent puiser. Mais ils ne savent pas toujours comment rencontrer ce groupe. Il leur manque les relations et les outils adéquats. »

« Chez Randstad Sourceright, nous savons que les Millenials sont plutôt attirés par une vie de freelance. Comme les freelances, ils veulent s'investir dans des projets captivants, obtenir des résultats probants et décider eux-mêmes de l'endroit et du moment où ils vont travailler. C'est une tendance irréfutable. »

Quelles sont les questions les plus fréquemment posées par vos clients ?

« Elles concernent surtout la stratégie de gestion des talents. Comment faire face à la pénurie des talents ? Comment combler les lacunes en matière de compétence ? Comment la technologie va-t-elle venir renforcer les effectifs ? Et comment remonter le courant pour rester compétitif ? »

« À quoi vont correspondre les ressources professionnelles dans les années à venir ? C'est une des questions existentielles que se posent aujourd'hui les CEO. Ils savent qu'il est nécessaire de mettre en place un pool de talents pour pouvoir y faire appel le moment venu. Mais, comment avoir la certitude que ce pool de talents subsiste et sera prêt à s'engager ? »

Selon vous, en Belgique, vers quoi se dirigent les RH dans les trois prochaines années ?

« Les entreprises belges reconnaissent le potentiel des technologies. Elles constatent qu'elles mènent à la flexibilité des ressources professionnelles et qu'elles resserrent les liens avec leur capital humain. Avec pour résultat une organisation agile. Nous attendons donc de la Belgique qu'elle rétablisse l'équilibre dans les trois prochaines années pour mener une stratégie de gestion des talents comparable à celle pratiquée dans les pays limitrophes. »

À propos de Randstad Sourceright

L'expertise et les ressources de Randstad Sourceright permettent de relever les défis que représentent l'acquisition et la gestion des talents. Avec les solutions de gestion des talents amenées par Randstad Sourceright, les entreprises vont voir leurs charges diminuer, leurs processus s'améliorer, et leur politique de gestion gagner en transparence et en souplesse.

www.randstadsourceright.com



“ Bien que certains CEO rejettent encore l'idée de devoir dépendre d'une technologie pour recruter des talents, 87% des dirigeants d'entreprise concernés pensent à contrario que cette technologie leur permet de trouver et de garder les talents dont ils ont besoin.

J'aimerais encore transmettre le message suivant aux entreprises: Adoptez des formes de travail alternatives. L'apprentissage continu est une responsabilité partagée ”.

Les freelances font-ils partie intégrante de votre stratégie multi-talents ?

- par TAPFIN

De plus en plus d'entreprises ont compris l'importance d'intégrer la gestion des talents à leur politique RH. Rien de plus sage, car dans les années à venir la demande de talents dépassera l'offre.

Pénurie de talents, formes alternatives de travail, générations entières de travailleurs avec de nouveaux besoins et de nouvelles attentes. Ce ne sont là que quelques-unes des tendances qui viennent influencer votre politique RH et votre stratégie de gestion des talents. Sans oublier que le groupe que représentent les freelances ne cessera encore d'augmenter. La question est de savoir comment pouvoir garder la main sur le processus d'embauche des freelances.

Posons comme postulat qu'il n'y a pas qu'un seul type de freelances. En effet, la diversité est grande au sein de ce groupe. Et cela complique bien entendu la vie des entreprises qui, elles, veulent mettre en place une politique spécifique pour l'embauche et la gestion des freelances.

C'est pourquoi il est essentiel d'élaborer une stratégie en phase avec votre business : quel est le profil dont vous avez besoin maintenant et comment envisagez-vous l'avenir ? Que propose le marché ? Et comment adapter votre politique RH à cette situation ?

Analyse des besoins en talents

La gestion des talents débute par un examen des compétences de vos propres collaborateurs. Ensuite, vous élaborez une politique RH qui vous permettra d'attirer les talents, de bien les intégrer et de les garder. Identifiez quelles sont les compétences dont vous disposez déjà, et quelles

sont celles qu'il vous faut acquérir ? Avez-vous un 'talent gap' ou seulement un léger déficit ?

Une analyse des compétences faite en collaboration avec les différents stakeholders au sein de votre entreprise – les chefs de département, les chefs de projet, HR et Achat – sera des plus précieuses à moyen et long termes. Vous aurez une bonne visibilité pour développer votre politique RH et votre stratégie de gestion des talents, ainsi que pour le recrutement, le parcours et le départ des talents, y compris les freelances. Vous pouvez alors déterminer les fonctions qui vont ou non s'adresser à des freelances, et fixer une stratégie.

Il reste ensuite à définir une tactique de recrutement et de déploiement des freelances, et à régler les questions pratiques. Quelques conseils :

1. Recrutement

Les chiffres parlent d'eux-mêmes : 35% des nouveaux collaborateurs quitteront l'entreprise dans les 2 ans. Ce phénomène concerne aussi bien le personnel sous contrat d'emploi que les freelances. Il faut maintenant savoir attirer les bons freelances afin de couvrir l'entièreté des missions, et plus si affinités. Il est donc important d'élaborer une stratégie de recrutement pour les talents fixes et les talents flexibles.

2. Parcours

Les freelances ont-ils tendance à quitter votre entreprise une fois leur mission achevée, pour se diriger vers d'autres clients ? C'est dommage, car avec eux partent la connaissance et l'expérience. Et à l'arrivée de nouveaux freelances, vous perdrez aussi du temps et de l'énergie pour leur entrée en fonction. Si vous voulez fidéliser les talents externes

Freelances, internalisation ou externalisation ?

pour réaliser d'autres projets, vous avez intérêt à établir un plan de développement. Ce plan doit contenir l'historique des freelances qui ont travaillé pour vous, avec coordonnées complètes, projets réalisés et spécificités personnelles. Lorsqu'un nouveau projet se présente, vous n'aurez plus qu'à parcourir le plan à la recherche du bon profil.

3. Départ

Pour quelles raisons un collaborateur interne ou externe veut-il vous quitter ? Par manque de défis ? Par manque d'intérêt pour l'entreprise ? Les réponses à ces deux questions peuvent déjà vous en dire beaucoup.

Les raisons les plus courantes pour recourir à un freelance :

- Frais globaux des projets moins élevés
- Expérience et expertise de niche
- Déploiement rapide
- Solution évolutive et flexible
- Meilleur accès au potentiel du marché



Procédure d'évaluation

Afin d'être sûr d'obtenir les meilleurs talents externes, il est conseillé de développer un processus pour évaluer la technique d'embauche, et ensuite l'optimiser. Nous entendons par là, l'évaluation du coût total de l'embauche, de la qualité des services fournis et de la gestion des risques.

Évaluer les services fournis par les freelances et les autres talents externes présente de l'intérêt pour votre entreprise, mais également pour les talents externes. Ces derniers apprécient recevoir du feedback sur leurs prestations et leur expertise. Si les freelances partagent volontiers leur expertise, effectuer une mission dans votre entreprise leur en apporte également. Donner du feedback constructif montre que votre organisation est soucieuse des besoins et des capacités des freelances, et pour eux, se sentir apprécié renforce encore leur implication.

Toutefois, la législation ne permet pas d'appliquer votre processus d'évaluation prévue pour votre propre personnel aux collaborateurs externes. Alors, que faire ? En premier lieu, définissez clairement les objectifs et les lignes directrices pour la gestion des collaborateurs externes, afin que chaque stakeholder sache comment procéder.

- Analysez précisément l'étendue de la stratégie de gestion des talents en ce qui concerne votre besoin en talents externes.
- Cette analyse doit s'effectuer en consultation avec les stakeholders au sein de votre entreprise: Business, HR en Achat
- Introduisez les objectifs et les lignes directrices dont question ci-avant (dos et don'ts) dans la gestion de vos talents externes.

Politique RH pour les freelances

Pour établir une politique RH pour les freelances, il faut posséder une bonne connaissance de leurs données, bien maîtriser les risques et pouvoir évaluer les résultats :

- Analyse des besoins actuels et futurs pour gérer les projets
- Gestion des contrats
- Procédures claires
- Supervision
- Évaluation
- Sortie



Freelances, internalisation ou externalisation ?

Ellen Saeys

Ellen.saeys@tapfin.be

+32/499.801.185

Ellen Saeys représente TAPFIN BELUX et peut se targuer d'une riche expérience dans la gestion des talents externes. Elle partage l'expertise de TAPFIN, et suit l'évolution des changements et l'importance prise par les talents à travers le monde.

À propos de TAPFIN

TAPFIN est le leader mondial des solutions MSP (managed service provider) et de délégation de personnel. TAPFIN organise et optimise l'ensemble de vos processus de recrutement. Nous structurons votre base de données de fournisseurs de services, nous négocions les tarifs, et au besoin nous pouvons gérer l'intégralité des contrats. Vous disposez alors d'une visibilité intégrale sur le personnel, vous maîtrisez les risques et vous réalisez des économies de coûts.

TAPFIN
ManpowerGroup Solutions

Accueil des freelances

5



Qu'entend-on par bon encadrement ?

- par Furbo

Les freelances sont souvent quelque peu refroidis lorsqu'ils débarquent chez leur employeur ou chez le client. Pour le freelance, une bonne collaboration et une mission réussie doivent commencer dès les premiers instants. Et c'est souvent là que le bât blesse.

Comme client, vous êtes souvent tellement excité 'd'acquérir ce nouveau client important', que vous en oubliez de tenir compte de l'accueil. Un contrat inéquitable et un accueil manqué augmentent le risque de compromettre la mission dans l'esprit du freelance, ce qui ne sera bon pour personne.

Un accueil dans les règles doit ressembler à ceci :

- Est-ce que tout le monde est au courant de l'arrivée du freelance ?
- Le freelance sait-il vers qui se tourner si la mission devrait battre de l'aile ?
- Le freelance sait-il à qui s'adresser pour les choses courantes, comme par ex. l'endroit où se trouve les photocopieuses, en cas de problèmes IT, pour respecter la voie hiérarchique...
- En cas de collaboration directe avec le freelance, les collaborateurs (du client) connaissent-ils l'étendue exacte de sa mission ?

Si ces éléments n'apparaissent pas quelque part dans le contrat, on risque de se retrouver dans une situation de rupture, avec une collaboration qualifiée de 'mauvaise expérience', ce qui n'est certainement pas le but de la manœuvre.

Il ne faut pas perdre de vue que le freelance est titulaire de l'expertise dont vous, client, avez besoin. Le freelance voit en vous un partenaire pour réaliser sa mission et veut aboutir à un résultat gagnant-gagnant : un accueil efficace, une bonne communication et une relation qui ira bien au-delà d'une évaluation des performances de chacun et du règlement d'une facture.

En tout cela, l'expertise de FURBO Legal va vous servir. Sa directrice, Ellen Pensaert, intervient auprès de nombre de prestataires convaincus par les propos tenus ci-avant, et qui veulent veiller aux intérêts des parties concernées. Avec en finalité, l'aboutissement à un 'accord parfait'.

1. Une bonne coopération débute par **un accueil soigné du freelance**.
2. L'accord que vous vous apprêtez à signer est-il **satisfaisant du point de vue juridique**, et les intérêts de chacun sont-ils respectés ? Furbo Legal va, ou non, vous le confirmer.
3. Une mission doit se définir **aussi concrètement que possible**. Qu'attend-on précisément du freelance et cela apparaît-il clairement ?
4. Les deux parties sont-elles **en mesure de modifier leur accord**, et des actions correctives sont-elles possibles ?

Ellen Pensaert

Ellen Pensaert est la directrice et la juriste de Furbo Legal. Depuis plus de 10 ans, elle est spécialisée dans l'assistance juridique des freelances, des prestataires employeurs et des médiateurs. Un contrat bien rédigé profite à tout le monde, car il préserve les intérêts de toutes les parties concernées.

Ellen Pensaert
James Ensorlaan 47
2630 Aartselaar
0471 700 696
ellen.pensaert@furbo.be

legal@furbo.be

www.furbo.be



Un Onboarding et un Offboarding réussis

- par Hays Talent Solutions

Avoir accès aux Freelances a été la clé du succès depuis le 12e siècle, à l'époque où les guerriers (freelances) se battaient pour ceux qui les payaient bien. Alors que certains pensent que la même chose peut être dite des Freelances aujourd'hui, l'expérience nous a montré qu'un onboarding efficace et la fidélisation étaient la réelle clé du succès.

Commencez dès le premier jour

Imaginez que vous fréquentez quelqu'un, que vous soyez tombés éperdument amoureux et que vous décidez de vous marier. Vous fixez la date du mariage, mais ensuite, vous n'entendez plus parler de la personne pendant trois mois.

Seriez-vous toujours aussi enthousiaste et prêt à marcher vers l'autel ? C'est un parallèle extrême, mais c'est l'analogie que notre MD EMEA utilise lorsqu'il s'agit d'expliquer ce que les entreprises font au quotidien.

Alors que quasiment toutes les entreprises ont un processus de présentation fouillé, l'onboarding est souvent négligé. Et alors que les deux sont souvent regroupés dans la même catégorie et sont quasi similaires, ils restent cependant assez différents.

La notion d'onboarding est vaste. C'est un processus holistique qui débute dès le descriptif du poste à pourvoir. Garder simplement contact avec votre nouvelle recrue garantira son niveau d'engagement et d'engouement, de par le fait que rejoindre votre entreprise soit entretenu avant même la date de démarrage.

Pour les Freelances, un appel téléphonique passé avant la signature d'un contrat, pour leur souhaiter bonne chance et pour leur expliquer quelles sont les prochaines étapes, est un excellent moyen

de vous présenter en tant que responsable et de communiquer vos attentes.

Une seule ligne de communication claire

Après l'offre, des équipes différentes vont entrer en scène. Il y a celles qui effectuent les dernières vérifications, celles qui matérialisent le contrat et donnent accès aux systèmes/au site, les membres mêmes de l'équipe, les Lines managers en charge de la formation, de l'intégration et des briefings.

Toutes ces intervenants peuvent représenter le risque de montrer le « pire », qui est le commun de n'importe quelle entreprise. Le potentiel de confusion qu'entraînent autant de personnes qui entrent en contact à un moment donné et qui peuvent se contredire dans leurs messages, est quelque chose dont nombre de Freelances sont les témoins.

En donnant aux candidats un seul point de contact pour toutes les communications, on simplifie leur mission au sein de l'entreprise et on va les aider dans la prise en mains de l'ensemble du processus. Ceci est particulièrement important pour les Freelances qui travaillent aléatoirement pour plusieurs entreprises, que ce soit sur des projets actuels ou en rapport avec des projets futurs.

Les Freelances ont tendance à opérer en ligne, et dès lors, des procédures expliquées verbalement sont plus appropriées et permettent un excellent suivi de la mission.

Associez-les à votre culture d'entreprise

L'équipe dans laquelle nous travaillons est tout aussi importante que l'entreprise dans laquelle nous travaillons. Cependant, comme les Freelances travaillent pour des entreprises de marques différentes, même si ce n'est pas nécessairement

Freelances, internalisation ou externalisation ?

le cas, ils peuvent rapidement se sentir comme des outsiders.

Alors qu'ils sont normalement tenus par des restrictions d'ordre juridique impliquant qu'ils ne peuvent pas être conviés aux événements de l'entreprise, va faire en sorte que se sentir lié à votre culture d'entreprise et à l'équipe sera plutôt difficile, alors que c'est vital.

Par exemple, avoir un seul point de contact qui organise un chat vidéo avec la nouvelle équipe, qui communique la liste des membres de l'équipe, avec une courte description de leur fonction et leurs coordonnées, sont des mesures simples qui permettront au Freelance de se sentir intégré à l'entreprise.

Donnez-leur le contexte

Nous avons tous fait l'expérience des conséquences d'un mauvais briefing. Vous aiderez vos Freelances en leur permettant de prendre leur envol en partageant non pas seulement votre vision du résultat à obtenir, mais également les éléments à rechercher et des informations pertinentes qui les aideront à mener à bien leur projet.

Ce qui doit inclure :

- Les attentes du projet / les livrables nécessaires (en mentionnant ce qui n'est pas essentiel) et le planning du projet
- Le planning de règlement financier
- Le public cible/ les recherches liées au projet
- Les leçons tirées des projets récents qui furent efficaces, ainsi que leurs résultats
- Les documents internes et les outils que l'équipe utilise actuellement
- Les guidelines de l'entreprise et le tone of voice, ses valeurs et un explicatif de la manière dont ce projet et les Freelances vont contribuer à remplir 'l'objectif de l'entreprise'

Ceci étant dit, faites attention à ne pas les inonder d'informations. Prévoyez un agenda d'intégration sur-mesure sous forme de planning, afin qu'ils puissent accéder aux informations dont ils ont besoin au bon moment. Cela leur permettra de percevoir la progression de la mission, tout en évitant de les surcharger.

Ajoutez-y également des points de rendez-vous réguliers, les présentations des départements et les acteurs importants, et bien sûr, une présentation globale des activités, de l'équipe et des priorités.

La technologie est la clé

Beaucoup d'entreprises s'appuient sur un bon contrat, sur leur équipe IT et sur leurs services généraux, afin de protéger la propriété intellectuelle, tout en permettant aux Freelances de faire leur travail.

Cependant, si vous souhaitez réellement tirer le meilleur parti de vos Freelances, vous devez prendre en considération la façon dont vous encouragez et permettez la collaboration, et assurer une culture d'apprentissage constante au sein de vos équipes.

La technologie peut ici jouer un rôle important. Des systèmes qui peuvent 'traquer' et gérer la procédure d'onboarding, qui peuvent enregistrer la conformité avec les documents légaux, qui peuvent automatiser des opérations comme les paiements, pourront également vous aider à vous préparer pour le futur et à rechercher les Freelances compétents et valider les documents arrivant à échéance.

Il y a également de nombreux outils issus du Cloud qui peuvent intervenir ici, comme des systèmes de gestion de projet (Trallo) et des lecteurs partagés (comme GoogleDrives ou Dropbox) qui vous permettent un bon suivi et d'encourager la transmission des connaissances.

Commencez avec la fin en tête

Vous devrez peut-être adapter vos procédures RH et vos outils afin d'attirer des Freelances talentueux. Par exemple, vous ne pouvez pas espérer qu'un projet soit terminé en 4 semaines alors que déjà 2 semaines d'intégration RH standard y sont incluses. Toutefois, cela ne veut pas dire que vous devez négliger les bonnes choses.

Omettre de dire aux Freelances la manière dont vous allez réaffecter au sein de l'entreprise le contenu de la mission après la fin de leur contrat, est une négligence fréquente dans l'onboarding.

Freelances, internalisation ou externalisation ?

Lorsqu'un collaborateur à temps plein d'une équipe vous quitte, il y a une passation d'informations ; il doit en être de même pour les Freelances.

En outre, les Freelances se sentent souvent bien intégrés et peuvent devenir des ambassadeurs de votre entreprise. Pouvoir s'exprimer est important dans la communauté des Freelances, et donc vous devez prendre le temps de comprendre ce qu'ils pensent de vous, ce que vous devez améliorer, et savoir comment vous resterez en contact avec eux pour de futurs projets.

Comme au début de l'offre, un simple e-mail ou un appel téléphonique pour les encourager dans leurs futures missions, est un moyen convivial qui peut faire la différence.

Quels sont vos challenges ?

Si vous souhaitez échanger sur une problématique de recrutement spécifique dans votre entreprise et que vous voulez des solutions, contactez Tim Van Opstal par e-mail : Tim.VanOpstal@hays.com

Checklist onboarding freelance

- Répertorier les contrats légaux, les documents de non-diffusion d'informations, les documents d'assurance, les coordonnées, les taux journaliers, les compétences et les procédures de paiement
- Les attentes du projet/ le planning et le contexte de l'entreprise
- Une présentation des acteurs clés
- Les systèmes et l'accès au site
- Les points réguliers
- La procédure de sortie

Vous souhaitez résoudre votre problématique de recrutement ?

Pour savoir comment la gestion de nos effectifs contingents et nos solutions d'externalisation du recrutement peuvent vous aider à attirer et à gérer des talents, contactez Tim Van Opstal.



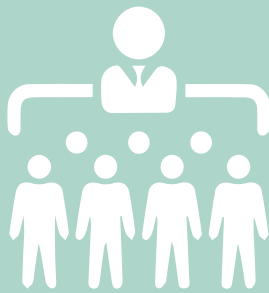
E-mail: Tim.VanOpstal@hays.com
Téléphone: + 32 (0)498 176 600

haystalentsolutions.com

HAYS
Talent Solutions
Intelligent Resourcing

Réseau

6



10 ans d'Interim management : analyse

- par 3W

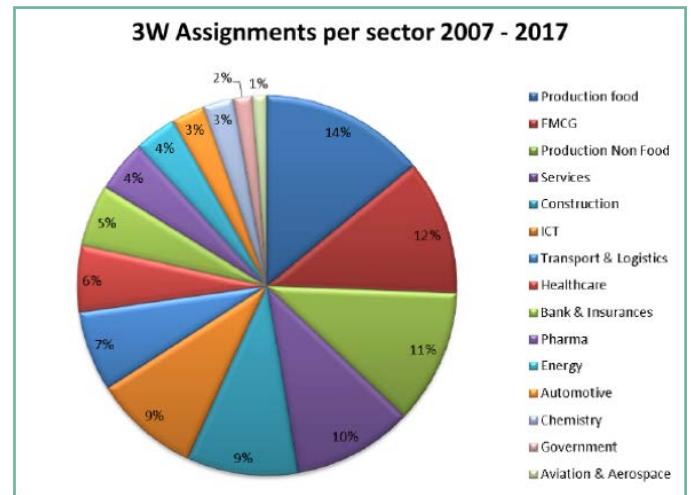
Dans quels secteurs les Interim managers sont-ils actifs, quels types de missions effectuent-ils, quelle est la durée de leurs missions et quelles sont leurs rémunérations? 3W, un des leaders du marché de l'Interim management, a analysé ses données sur les dix dernières années, et les a comparées avec les chiffres du marché de Federgon.

En moyenne, un Interim manager facture 615 euros par jour à 3W, il occupe un poste de direction dans les secteurs de la production, et sa mission dure 1 année. C'est ce qui ressort des statistiques de 3W, un des leaders du marché de l'Interim management. Boudewijn Dupont, Managing Director, nous développe ces chiffres.

Missions par secteur

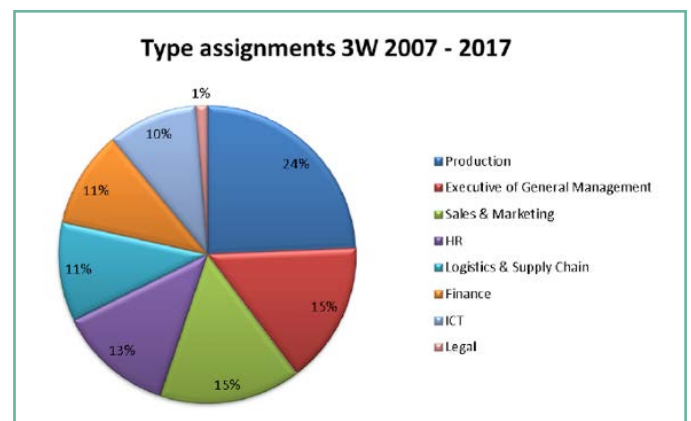
« 36% de nos clients sont des PME. C'est un chiffre relativement élevé », déclare Boudewijn. « L'Interim management a longtemps eu une connotation négative : trop cher, ou qui ne s'occupe que de gestion de crise. Ce n'est clairement plus le cas. Depuis, les PME se sont dirigées vers l'expertise externe pour des missions temporaires. Ce sont plus particulièrement les entreprises qui veulent effectuer une transition ou un virage important qui utilisent un Interim manager et qui professionnalisent ainsi leurs activités durablement. »

Les entreprises qui collaborent avec 3W sont majoritairement issues de l'industrie alimentaire (14%), du Fast Moving Consumer Goods (FMCG) (12%) et de la production non alimentaire (11%). « 3W est reconnue dans ces différents secteurs de production », nous dit Boudewijn. « Dans ces secteurs d'activité, on retrouve typiquement de nombreuses grandes organisations où l'Interim management est bien assimilé afin de gérer des parcours de changement ou des implémentations. »



Types de missions

Alors que d'autres prestataires en Interim management se concentrent plutôt sur des domaines spécifiques comme l'IT, les RH et la Finance, 3W se présente comme un 'généraliste' qui propose un large éventail de profils. Dans lequel se trouvent bien entendu des profils très élaborés. « Ceci explique fort probablement pourquoi nous disposons d'un réseau d'Interim managers des plus représentatif.

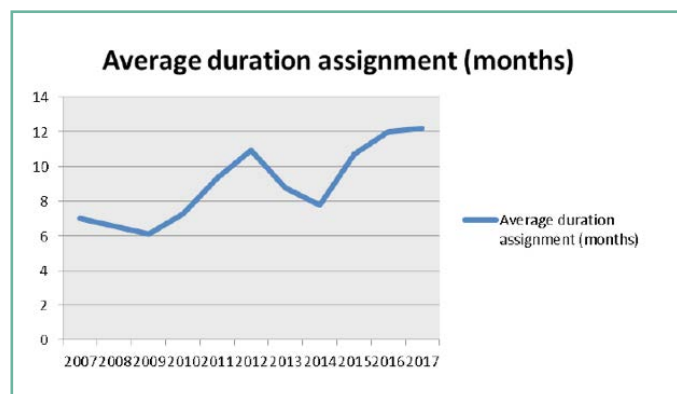


Freelances, internalisation ou externalisation ?

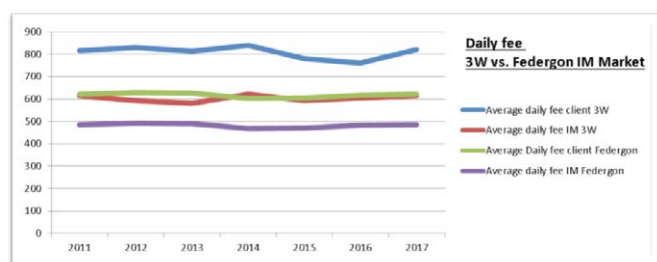
Nous sommes ainsi capables d'anticiper toutes les demandes émanant des RH de notre clientèle, en allant jusqu'aux profils hautement qualifiés. 3W préfère miser sur des profils de management élevés, des spécialistes ayant au moins 10 ans d'expérience dans leur domaine. Nous couvrons les besoins à partir du niveau cadres moyens jusqu'aux niveaux C-Level et Board Level. Environ 15% de nos Interim managers sont placés au sommet de l'entreprise en tant que CEO ou CFO », nous dit encore Boudewijn.

Temps moyen de mission

La durée moyenne des missions a augmenté, mais elle s'est stabilisée ces deux dernières années à +/- 12 mois, alors que sur le marché (Federgon), on parle d'une moyenne de 8,9 mois. « Les entreprises veulent réaliser des changements en profondeur et de façon qualitative », explique Boudewijn. « L'Interim manager s'assure que ce Change soit intégré dans l'entreprise et que les collaborateurs ne retombent plus dans leurs anciennes habitudes. Six mois est un laps de temps trop court pour garantir un tel changement en profondeur. Souvent l'entreprise prévoit également une phase post-changement afin de contrôler si les innovations ont été effectivement réalisées »

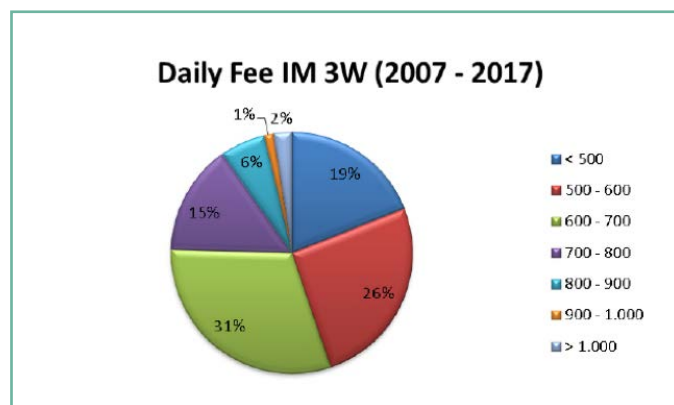


Revenu moyen



En moyenne au cours de ces dix dernières années, l'Interim manager a donc facturé à 3W un montant

de 615 euros/jour. De son côté, 3W a facturé aux clients en moyenne 821 euros/jour. L'analyse a encore montré que 53% des Interim managers pouvaient facturer à 3W entre 600 et 1 000 euros/jour.



« Selon les chiffres de Federgon, un Interim manager facture en moyenne 485 euros/jour et le prestataire de services 617 euros/jour. »

« Nos Interim managers gagnent en moyenne plus car nous nous concentrons uniquement sur des missions de haut niveau qui exigent des profils qui peuvent assumer beaucoup de responsabilités, ce qui en toute logique permet de demander plus », poursuit Boudewijn. Étant membre du conseil d'administration de Federgon - commission Interim Management, Boudewijn a un bon aperçu des chiffres du marché. « Les chiffres de Federgon englobent d'ailleurs une grande partie des missions effectuées par des freelances, pour lesquelles les tarifs pratiqués sont moins élevés. Et comme cela reste un plaisir de travailler en tant qu'Interim manager 3W, je suis tout naturellement un Managing director heureux », conclut Boudewijn en riant.

À propos de 3W

3W Executive Interim Management fait partie du groupe Adecco. Elle s'est spécialisée dans le placement de talents freelances pour remplir des missions de management.

Noordkustlaan 16b
1702 Groot-Bijgaarden

info@3w.be

www.3w.be



7

Le questionnaire pratique de NextConomy

Répondez pour vous-même à notre questionnaire pratique afin de comprendre progressivement comment mieux approcher les freelances dans votre organisation.

Freelances, internalisation ou externalisation ?

Trouver le bon talent

1. Avez-vous une idée de ce que cela vous coûte d'avoir fait appel à un talent incompetent ?
2. Avant de choisir un Vendor Management System (VMS), avez-vous préalablement effectué une analyse des besoins ?
3. En plus d'économies directes, avez-vous évalué les économies indirectes qu'un VMS peut vous rapporter ?

Technologie RH

1. En tant que client, qu'avez-vous comme options au moment de rechercher des freelances ?
2. Existe-t-il une technologie RH qui permet de gérer et d'étendre votre effectif de freelances ?
3. Quels sont pour vous les avantages et les inconvénients de recruter des freelances par le biais d'intermédiaires ?

Analyse des données

1. Avez-vous un aperçu clair des talents qui ont été recrutés ? Quels sont leurs tarifs ? Quelles sont leurs prestations ? Quelles sont les conditions contractuelles ?
2. Tarifs pratiqués, qualité des fournisseurs et des personnes proposées, canaux de recrutement efficaces, délais : avez-vous une bonne connaissance de ces éléments ? Ces données sont des sources d'informations de gestion essentielles qui vous aident à optimiser vos processus de recrutement et à affiner votre politique RH.

Stratégie des talents

1. Votre entreprise utilise-t-elle suffisamment les modes de travail alternatif, comme des travailleurs intérimaires ou à temps partiel et des freelances ? Avez-vous recensé ces différents talents ?
2. Le département RH de votre entreprise est-il invité à la table des discussions ? Ils détiennent des données chiffrées pour expliquer au conseil d'administration comment l'entreprise peut faire face à la pénurie de talents.
3. Comprenez-vous pourquoi les 'Millenials' sont attirés par le statut de freelance ? C'est parce qu'ils veulent s'investir dans des projets captivants, obtenir des résultats probants et décider par eux-mêmes quand et où ils vont travailler. Une tendance que votre entreprise ne peut plus ignorer.
4. Votre entreprise a-t-elle constitué un pool de talents dont les ressources sont accessibles à tout moment ? Et ce pool de talents est-il disponible et prêt à s'engager ? »

Stratégie des talents

1. Connaissez-vous précisément le nombre de collaborateurs externes engagés dans votre entreprise ?
2. Maîtrisez-vous l'évolution des besoins en talents par rapport à votre business ?
3. Quelle est votre stratégie pour évaluer les collaborateurs externes ?

Accueil des freelances

1. Avez-vous établi un plan d'accueil des freelances pour les prendre en charge dès leur arrivée dans l'entreprise ?
2. Les nouveaux collègues du freelance sont-ils informés correctement sur ses tâches afin de lui donner une bonne mise au courant dès le premier jour de travail ?

Freelances, internalisation ou externalisation ?

3. Les modalités d'accueil sont-elles stipulées dans le contrat ?

Onboarding des freelances

1. Les freelances peuvent-ils faire appel à un interlocuteur privilégié ? C'est un excellent moyen pour éviter tout malentendu ou autres informations contradictoires.
2. Avez-vous constitué un dossier pour suivre de près le projet, afin que les freelances y retrouvent l'information qui les concerne au bon moment ? Ainsi, ils seront certains de toujours rester informés, sans risque d'être submergés.
3. Dans le cadre de la formation permanente, avez-vous défini un processus de stimulation et de soutien de vos équipes dans lequel les freelances sont intégrés ? C'est une bonne façon d'optimiser les compétences de vos freelances.
4. Quelle est votre approche de la situation quand une mission a parfaitement été réalisée par un freelance ? Sachez que les freelances disposent souvent d'un excellent réseau de relations et peuvent devenir des ambassadeurs de votre entreprise.

Réseau

1. Votre organisation, éventuellement en collaboration avec l'agence de recrutement, prévoit-elle un encadrement personnalisé, même en cas de séparation ?
2. Votre conception de la relation avec une agence de recrutement va-t-elle dans le sens d'un vrai partenariat, bien au-delà du service de base ? Par exemple, l'agence organise-t-elle régulièrement des séminaires pour ses clients et les indépendants ?

Avez-vous eu l'occasion de lire notre mini-guide pour Freelances ? Vous y trouverez un tas de conseils pour obtenir des missions, pour bien utiliser les places de marché, pour rédiger vos contrats, ...

Téléchargez-le
gratuitement sur
www.nextconomy.be



European Freelancers Week

8

EUROPEAN
FREELANCERS
WEEK

EUROPEAN FREELANCERS WEEK

#EFWeek is about empowering and self-organizing the self-employed. This year's theme "**Freelancers Assemble! Working Together in the New Economy**" aims to drive all local events towards one objective: **create an ecosystem of support, protection and collaboration**, made by freelancers, for freelancers.

What is it?

EFWeek2018 is a chance for independent workers all over Europe to **come together through learning, skill sharing, networking and action**.

It is a **crowdsourced week of events** and includes events in participating countries all over Europe, locally, regionally and nationally.

Anyone can propose and host an event to be held anywhere in Europe.

When is it?

#EFWeek returns October 12-21, 2018.

#EFWeek2018 is made up of events and activities organised by you at European, national, regional or local levels between 12 October and 21 October 2018.

You can bring freelancers together in your own country or join up with freelancers from other countries. **We invite you to register your event through our webpage so that the event can be added to our electronic map**, making it available for all to see. Your event will then be highlighted on our social media, websites, in publications, and in other forums.

Who can take part?

Anybody!

Anybody in Europe, that is. Anybody willing to get together with freelancers to share knowledge and experience with each other, is welcome to join up.

This includes:

- vocational learners;
- teachers;
- trainers;
- career counsellors or researchers;
- learning organisations;
- clubs, groups, nonprofits;
- small or medium-size enterprises;
- large companies;
- employment services;
- local/ regional/national authorities;
- think tanks;
- trade unions;
- civil society organisations;
- chambers of commerce or industry;
- social partners

Les partenaires de NextConomy

9



Freelances, internalisation ou externalisation ?



www.pro-unity.com



www.jellow.be



www.netive.com



www.randstadsourceright.com



www.tapfin.com



www.furbo.be



www.haystalentsolutions.com



www.3w.be

À propos de NextConomy

10





À propos de NextConomy

NextConomy veut connecter le monde des freelances et celui de leurs clients. Ils travaillent de concert, mais ne se connaissent finalement qu'assez peu. S'ils peuvent parvenir à une approche commune, notre but de voir s'harmoniser leurs relations sera atteint. C'est pourquoi nous stimulons le partage des points de vue lors de rencontres et en ligne. NextConomy informe sur les tendances, les évolutions et les opinions. Pour apprendre et pour comprendre.

La plateforme NextConomy anime le débat sur l'avenir du travail freelance. Nous impliquons les autorités, les syndicats, le monde académique et les autres parties concernées.

NextConomy est née à l'initiative de Hugo-Jan Ruts et de Marleen Deleu, et bénéficie du soutien de partenaires qui partagent notre vision et nos préoccupations.



www.nextconomy.be

Octobre 2018