

Le casse-tête de la rétention des talents externes

Beaucoup d'entreprises déploient des trésors d'imagination pour attirer les talents et créer le désir chez les freelances de travailler avec elles. Mais trop peu mettent en place de véritables politiques pour les retenir et les fidéliser.

Republication du 29 mai 2020

Dans l'imaginaire collectif, les freelances effectuent une mission ponctuelle pour une entreprise puis n'entretiennent plus de liens avec celle-ci, enchaînant d'autres missions pour d'autres organisations. Ce n'est que partiellement vrai. Si les freelances ont fait le choix de l'indépendance, c'est pour la liberté de choisir leurs clients, leurs missions et de sélectionner les projets les plus stimulants. Mais cela ne veut pas dire qu'ils changent d'entreprises toutes les semaines, bien au contraire. La plupart des freelances qu'ont rencontrés deux étudiants pour leur projet Going Freelance, entretiennent de solides liens avec les entreprises dans lesquelles ils se sont sentis le mieux et par ailleurs, une fois que les entreprises ont collaboré avec un nouveau talent, elles souhaitent maintenir le lien pour une éventuelle mission à venir.

À lire aussi

Le freelancing, nouveau hobby des salariés ?

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.

Des intérêts asymétriques

Nous entendons souvent parler de guerre des talents dont l'enjeu pour les entreprises est d'attirer le meilleur profil pour un projet donné au bon moment ; la première arme étant la marque employeur. Pourtant le principal challenge des entreprises est de retenir ces talents une fois qu'ils sont passés par l'entreprise et ce pour plusieurs raisons :

sur le marché des prestations intellectuelles, les entreprises sont victimes d'une asymétrie d'information en faveur des freelances, c'est à dire qu'il est difficile d'estimer précisément si le taux journalier du freelance correspond réellement à son expertise. Le risque est alors moindre pour un indépendant avec lequel une entreprise a déjà collaboré.

le coût de recherche du talent diminue, il n'y a plus besoin de passer du temps en interne ou de payer un prestataire pour trouver un talent, il fait déjà partie du réseau de freelances de l'entreprise, il suffit de le solliciter à nouveau.

Du côté du freelance, maintenir des liens avec une entreprise pour laquelle il a déjà travaillé lui permettra d'effectuer d'autres missions plus tard s'il en ressent l'envie et il dispose alors d'un avantage sur le marché : il connaît déjà la culture d'entreprise, son *onboarding* sera plus rapide et il sera très vite opérationnel. À chaque mission, le freelance remet sa réputation en jeu, il est en ce sens dans l'intérêt de celui-ci de maintenir de bonnes relations avec ses précédents clients.

À lire aussi

Comment séduire les talents du « marché caché » ?

Un équilibre instable à trouver grâce aux leviers de rétention

Pour une entreprise, il est parfois difficile de parvenir à un juste équilibre. Elles sont nombreuses à essayer de constituer un vivier de freelance, qui doit être suffisamment large pour répondre aux besoins fluctuants de l'entreprise mais pas trop important non plus pour permettre aux responsables de maintenir des liens avec les freelances et leur proposer suffisamment de missions au cours de l'année.

Plusieurs stratégies d'entreprises permettent de mieux retenir et fidéliser les talents :

Fédérer une communauté. C'est le choix qu'a fait l'entreprise californienne de design Ideo en créant Ideo+, un collectif qui regroupe des freelances créatifs qui travaillent régulièrement pour Ideo, des entrepreneurs, des artistes et les alumni de l'entreprise. Le but d'une telle organisation est de favoriser l'entraide entre les freelances, la formation, de participer à des événements culturels en leur permettant de garder le lien avec la "culture Ideo". Rien d'obligatoire, simplement un "plus" qui permet aux freelances de faire partie d'une communauté active de personnes qui leur ressemblent.

Renforcer l'intégration par la formation. Chez Right Management, la branche conseil de Manpower, les 120 freelances indépendants qui font partie du vivier ont accès à une base d'informations et d'actualités métiers qui leur permet de se former. Les responsables des ressources humaines 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 du métier, tant avec les consultants internes qu'externes. Les freelances sont généralement exclus du processus de formation en entreprise au motif qu'ils ne sont que de passage. Leur montrer que l'entreprise s'intéresse à leur carrière dans son ensemble et ne se limite pas uniquement à la mission est une excellente preuve de confiance qui permet à Right Management de travailler régulièrement avec certains freelances depuis plusieurs années.

Créer une excellente expérience lors du premier passage du freelance dans l'entreprise. Certaines organisations l'ont bien compris comme Google, GoPro ou encore Sephora et se sont dotées d'un Freelance Management System (FMS). Nous avons rendu visite à Kalo, à San Francisco, qui a créé un tel outil SaaS. Il permet aux grandes entreprises de gérer la relation avec les freelances du début à la fin et de conserver des liens une fois la mission terminée. En permettant aux entreprises de payer les freelances en temps et en heure, de les *onboarder* de manière identique et de fluidifier la

communication, Kalo contribue à homogénéiser l'expérience du freelance dans les organisations. Les entreprises peuvent également garder une trace de chaque collaboration avec le freelance et créer des catégories pour organiser l'ensemble des talents externes ; cela permet aux managers de différents départements de chercher des talents dans le réseau global de l'entreprise et plus seulement dans leur réseau personnel. L'entreprise peut alors penser la relation avec les freelances sur le long terme.

Dans de plus petites structures qui n'ont pas de Freelance Management System, c'est le rôle du Chief Freelance Officer de créer une expérience homogène et réussie pour le freelance ainsi que de garder le lien. S'il ne porte pas ce titre, chez Deezer, c'est Guillaume Grillat qui est l'interlocuteur privilégié des freelances tech ; il coordonne le recrutement, accueille l'indépendant et reste à sa disposition pour faciliter son intégration. En fin de mission, il se charge d'*offboarder* le freelance et garde le contact pour faciliter une nouvelle collaboration. Lors du bilan de fin de mission, Guillaume prend le temps d'écrire une recommandation, conscient que rien n'est plus important pour le freelance que sa réputation qu'il remet en jeu à chaque nouvelle mission.

Intégrer les freelances à des projets à forte valeur. Nous avons rencontré Jeff qui est freelance en politiques publiques pour Microsoft à San Francisco depuis 9 ans maintenant. Si après toutes ces années il continue d'effectuer des missions pour le géant américain c'est pour la confiance que l'entreprise place en lui. Son chef de projet a pris le temps de comprendre les missions qui l'intéressent et n'hésite pas à faire appel à lui pour des projets clés de l'entreprise tout en lui laissant la totale liberté dans la réalisation de son travail. S'il a la liberté de travailler pour d'autres clients, il n'en a jamais ressenti le besoin tant il sent que son expertise est valorisée au sein de Microsoft.

En fin de compte, l'enjeu de la guerre des talents n'est peut-être pas tant d'attirer à soi de perpétuels nouveaux profils que d'organiser et de solliciter le réseau de talents actuels de son entreprise.