

Les plateformes de freelances : un nouveau moyen d'externalisation des activités de GRH pour les entreprises (Cas de la plateforme RH-adequancy)

Freelance platforms: a new way of outsourcing HRM activities for enterprises (Case of RH-adequancy platform)

TEKFI Saliha*

Université de Sidi Bel Abbes-ALGERIE-

saliha.tekfi@univ-sba.dz

Date de soumission : 06/04/2020

Date d'acceptation : 26/09/2020

Résumé

L'objectif de cette étude est de montrer, l'apport des plateformes de freelances aux entreprises en matière d'externalisation de leurs activités liées à la gestion des ressources humaines. La plateforme RH-adequancy citée dans cette étude, montre que les entreprises ont la possibilité d'externaliser certaines activités de la GRH comme: la gestion des conflits collectifs et individuelles, la gestion de la paie, l'élaboration des procédures de recrutement et de formation, etc. Cette externalisation est une source d'amélioration de la compétitivité des entreprises sur le marché.

Mots clés : Externalisation des ressources humaines ; Formation ; Plateformes de freelances; RH-adequancy ; Recrutement.

Abstract

The objective of this study is to show the contribution of freelance platforms to companies in outsourcing their activities related to human resources management. The RH-adequancy platform cited in this study shows that enterprises have the possibility of outsourcing certain HRM activities such as: collective and individual conflict management, payroll management, the development of recruitment procedures and training, etc. This outsourcing is a source of improvement of the competitiveness of enterprises in the market.

Keywords: Outsourcing of human resources; Training; Freelance platforms; RH-adequancy; Recruitment.

Introduction

Aujourd'hui, l'activité de freelance est de plus en plus répandue dans le monde occidental, notamment en France, au Royaume Uni, et aux Etats unis. Dans ce cadre, l'étude sur le freelancing en France, menée en 2016 par la plateforme de freelances Malt et le collectif de Freelances Ouishare a révélé que la France compte 830 000 freelances en 2016, un nombre en augmentation de 126 % en dix ans. Pour ce qui est

* **Auteur correspondant :** TEKFI Saliha, **Email:** teksali82@hotmail.com

du Royaume-Uni, la part de freelances est passée de 12 % en 2001 à 14,8 % en 2017, selon l'enquête DEMOS publiée par l'Association of Independent professionals and the Self-Employed (IPSE). Quant aux Etats unis, la plateforme de freelances Upwork prédit que dans dix ans les freelances dans ce pays représenteront 50 % de la main d'œuvre (Vodarevski V, 2017).

Cependant, avec l'évolution des technologies d'information et de communication, des plateformes de freelances ont fait leur apparition, ce qui a contribué au développement de l'activité de freelance, en permettant à ces derniers de diffuser largement leurs expertises et compétences à travers le monde.

Par ailleurs, les entreprises de leur part sont toujours à la recherche de nouvelles méthodes de travail, leur permettant d'améliorer leur rendement et compétitivité sur le marché. Dans ce contexte, s'inscrit l'externalisation des activités de gestion des ressources humaines (GRH), jugée de nos jours comme une pratique très adoptée par les grandes et les petites entreprises, et cela suite à ses répercussions positives sur leur compétitivité .

Pour le cas des PME, elles présentent le plus souvent une insuffisance de moyens pour gérer en totalité les points relatifs aux ressources humaines, alors que pour les grandes entreprises, elles font généralement face au manque de temps et au souci de limiter leurs dépenses. Donc, l'externalisation des ressources humaines s'avère aux entreprises une solution permettant d'améliorer à la fois leurs différents processus de gestion des ressources humaines, ainsi que leurs résultats sur le marché (Corine A, 2016).

*** Problématique de l'étude :** la problématique de notre étude consiste à répondre à la question suivante : quel est l'apport des plateformes de freelances aux entreprises, en matière d'externalisation de leurs activités liées à la gestion des ressources humaines?

*** Objectif de l'étude :** l'objectif principal de cette étude est de montrer que le recours des entreprises aux plateformes de freelances pour l'externalisation de certaines activités liées à la GRH, est une source d'amélioration de leur compétitivité sur le marché.

*** Hypothèses de l'étude :**

- Les plateformes de freelance en GRH, assurent l'obtention de résultats satisfaisants dans un délai très court ;
- Les plateformes de freelance en GRH, assurent l'acquisition des compétences recherchées à moindre coût.

*** Plan de l'étude :** l'étude s'articulera alors sur trois sections dont :

- la première, étudie l'externalisation des activités de gestion des ressources humaines, en présentant sa définition, ses risques, ses avantages et les facteurs à prendre en compte pour décider de l'externalisation des activités de GRH ;
 - la deuxième, s'intéresse aux plateformes de freelances, en présentant leur définition et avantages avec la citation de quelques exemples ;
- la troisième, montre par le biais de la plateforme «RH-adequancy », le rôle des plateformes de freelances pour les entreprises dans l'externalisation de leurs activités de GRH, tout en mentionnant le cas des entreprises algériennes.

1. L'externalisation des activités de GRH :

L'externalisation est un concept stratégique né aux États-Unis dans les années 60, sous l'appellation d'Outsourcing qui représente trois sens (outside- resource- using) à entendre utilisation de ressources externes (Lakhlili, 2018).

Dans la littérature managériale, le concept de l'externalisation a fait l'objet de nombreux travaux de recherche et les définitions données sont nombreuses et variées. Dans ce cadre, nous avons retenus les deux définitions suivantes :

-Selon le MEDEF l'externalisation consiste à « confier la totalité d'une fonction ou d'un service à un prestataire externe spécialisé pour une durée pluriannuelle ». (Eliška , 2016, p :09)

-Plus simplement, l'externalisation d'après Barthélemy, consiste à «confier une activité et son management à un fournisseur ou à un prestataire extérieur plutôt que de la réaliser en interne» (Meftah, El hadad, 2017, P : 192).

De ces deux définitions, il apparaît que l'externalisation s'appuie sur un contrat de service pluriannuel qui détermine le partage des rôles et des responsabilités, les modalités de fixation de prix et d'appréciation des résultats, la confidentialité de l'information, les clauses de pénalités et d'intéressement et les conditions de changement du prestataire (Tedaldi, 2011).

Par ailleurs, l'externalisation se distingue de la sous-traitance par son caractère de pérennité ou tout au moins de longue durée. En fait, la sous-traitance est généralement sollicitée de manière temporaire, alors que l'externalisation représente un levier permettant à l'entreprise d'améliorer sa compétitivité sur le marché. (Mycvtheque.com, 2016).

En outre, à la différence du sous-traitant qui doit respecter rigoureusement les directives contractuelles, le prestataire d'externalisation doit assurer l'accompagnement de l'entreprise, en lui apportant les fruits de sa spécialisation : conseils métiers, expertise et méthodologie, outils opérationnels et innovations technologiques (Ragot, 2013).

De ce fait, dans l'externalisation l'entreprise conserve un contrôle étroit sur les activités du sous-traitant qui agit comme une extension de l'entreprise (Rouleau, 2011, p : 242).

La littérature managériale montre une évolution dans le temps de la nature des fonctions externalisées. Initialement les entreprises externalisent seulement les fonctions à faible valeur ajoutée, mais aujourd'hui les politiques d'externalisation portent sur des fonctions stratégiques, telle que la gestion des ressources humaines (Gosse, 2000).

Comme c'est le cas pour toute forme d'externalisation, l'externalisation RH qui nous intéresse dans cette étude, consiste à « transférer à un prestataire externe, sur une base régulière, des activités de RH qui étaient auparavant exécutées en interne ou que l'organisation a la capacité d'exécuter en interne » (Glidja, 2012, P : 03).

En fait, l'externalisation des activités de GRH est une pratique bénéfique pour l'entreprise, dans la mesure où elle lui permet de tirer profit des avantages suivants:

-économiser de l'argent:

Une étude du SHRM (Society For Human Resource Management), a montré que les principales raisons d'externaliser certaines tâches administratives sont la réduction des coûts. A titre d'exemple, le recrutement d'une personne au service de GRH coûtera à l'entreprise un salaire mensuel, sans parler des autres dépenses relatives aux cotisations sociales, aux impôts et à la formation, etc. Cependant, si cet employé est absent au mauvais moment, cela peut créer un problème pour l'entreprise et lui apporter des pertes importantes.

-profiter d'une expertise pointue:

Un expert en GRH est qualifié pour gérer des cas complexes, il fait en sorte de respecter toutes les directives dans les temps et d'être en veille sur les nouvelles réglementations (Synergix, 2013).

-optimiser des ressources à disposition:

L'externalisation des tâches à faible valeur ajoutée, permet à l'entreprise de se concentrer sur des activités bien plus stratégiques pour son développement. De ce fait, une augmentation de la productivité et une meilleure gestion des activités internes se feront sentir, puisque les fonctions les plus chronophages ont été confiées à des tiers (Mycvtheque.com, 2016).

Le tableau ci-dessous, nous présente les avantages opérationnels de quelques activités ressources humaines externalisées :

Tableau (1): quelques bénéfices opérationnels selon l'activité RH externalisée

| Recrutement | Formation | Paie |
|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Diminuer le coût des annonces - Diversifier les sources de recrutement -Attirer les talents -Gérer le vivier de Candidat - Respecter la légalité des procédures | <ul style="list-style-type: none"> - Administrer la formation - Sélectionner et piloter les organismes - Financer les programmes -Gérer la logistique et la planification - Concevoir et réaliser l'ingénierie pédagogique | <ul style="list-style-type: none"> - Sécuriser le budget - Respecter la législation - Homogénéiser les pratiques - Supprimer les erreurs - Supprimer les délais |

Source : Habart L, (2017), P : 15,

Toutefois, l'externalisation n'est pas une démarche sans risques, elle recèle quelques inconvénients qui se présentent comme tels:

-Perte d'expertise et de confidentialité :

En faisant appel à l'externalisation, la perte de savoir-faire est l'un des principaux risques que peuvent rencontrer les entreprises. Cette situation, se traduit par une perte de compétences concernant les activités externalisées, ce qui peut à long terme coûter cher à l'entreprise. D'autre part, bien qu'un contrat de confidentialité s'établisse entre le prestataire d'externalisation et l'entreprise, cette dernière ne peut pas divulguer certaines informations pouvant nuire à son développement.

-Risque social:

L'externalisation des activités liées à la GRH, implique le plus souvent une réduction significative de l'effectif. Cette situation aura un impact négatif sur le moral du personnel, qui se reflète généralement par des tensions au travail, un manque de motivation, ou des grèves si le contexte est généralisé.

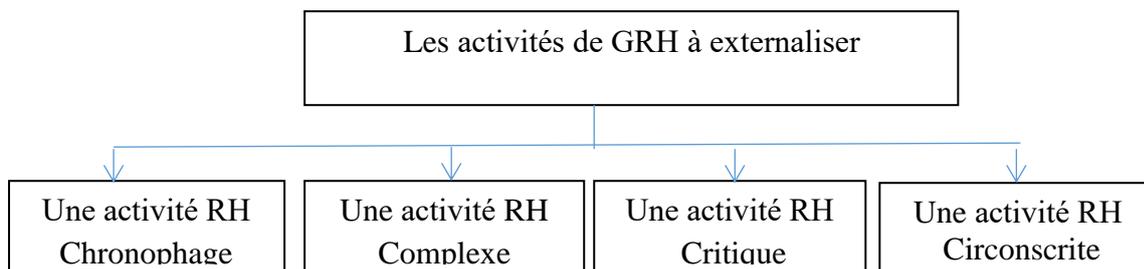
-Incohérence entre l'entreprise et le prestataire:

Etant donné que le prestataire reste une entité externe à l'entreprise, il ne dispose donc pas de la totalité des données qui lui sont nécessaires. En outre, il se trouve dans une position ne lui permettant pas de comprendre la culture et les valeurs de son partenaire. De ce fait, la gestion d'une tâche confiée par une entreprise à son prestataire peut ne pas correspondre aux résultats escomptés (Mycvtheque.com, 2016).

Dans ce cadre, l'enquête d'Ernst et Young sur la gestion de la paie à l'international publiée en 2013, montre que près de « 40 % des entreprises mondiales sont déçues par leur prestataire d'externalisation actuel et envisagent d'en changer dans les 12 prochains mois » (ADP.com, 2020, P : 3). De ce fait, un grand intérêt doit être accordé au choix du prestataire car l'opération pourrait s'avérer coûteuse.

Cependant, pour qu'une activité RH soit externalisée, elle doit répondre à une règle bien précise, celle des 4C qui se présente dans la figure suivante comme suit:

Figure 01 : Règle des 4 C pour l'externalisation des activités de GRH



Source : élaborée par l'auteur.

- L'activité RH est-elle complexe?

Une activité RH est complexe quand elle nécessite une parfaite maîtrise et des compétences spécifiques. Par exemple, il est préférable de déléguer la gestion de la paie et de ses composantes légales, à des experts plutôt que de s'en charger en interne.

-L'activité RH est-elle chronophage?

Une activité RH est chronophage, lorsqu'elle demande une durée de traitement relativement élevée pour une faible valeur ajoutée. En fait, plus une activité est consommatrice de temps moins l'activité est rentable, car elle ne permet pas aux intervenants de gérer d'autres tâches plus stratégiques (Talentpeople.net, 2013).

-L'activité RH est-elle critique?

Ce ne sont pas les activités annexes ou accessoires qu'il convient d'envisager d'externaliser, mais les activités critiques (importantes), qui requièrent une spécialisation poussée et des engagements contractuels de résultats .

-L'activité RH est-elle circonscrite?

Une activité RH dont le périmètre est limité sera plus facilement et plus efficacement transférable à un tiers, c'est le cas de la gestion de paie qui est bien circonscrite à un service spécifique qui en a la charge (Chardin T, 2013).

Il est important de noter que le principe d'externalisation concerne des activités « importantes » de l'entreprise et non les activités « stratégiques ». En d'autres termes, il faut partir du principe que tout ce qui est stratégique ne peut pas être externalisé. Par exemple, l'entreprise peut externaliser:

- la logistique des salles de formation, pas le pilotage du développement des compétences;
- une partie de l'exécution de recrutement, pas ses orientations en termes d'attractivité des talents;
- la production des bulletins de paie, pas sa politique de rémunération globale (Chardin T, 2013).

Cependant, les principales activités qui peuvent être sous-traitées en gestion des ressources humaines sont comme suit:

- Recrutement;
- Paie;
- Réalisation des déclarations obligatoires : DPAE (déclaration préalable à l'embauche;
- Audit et reporting social pour s'assurer de la conformité de l'entreprise avec les règles en vigueur;
- La formation peut être externalisée mais pas la réalisation du plan de formation;
- Rédaction d'un document d'évaluation des risques professionnels, etc.(CGE, 2018).

Dans la littérature managériale, la théorie des coûts de transaction est généralement utilisée pour comprendre l'externalisation de la GRH. Selon cette théorie, les fonctions de la gestion des ressources humaines sont considérées comme des transactions où l'entreprise doit opérer un choix optimal entre mener cette fonction par elle-même (internalisation), ou la confier au marché (externalisation), en s'appuyant sur un calcul des coûts de transaction relatifs. Dans cette approche, la GRH interne est donc une alternative à la GRH externe. Dans le cas où les coûts ex ante et ex post sont inférieurs aux coûts de GRH internes, il est avantageux pour l'entreprise de faire recours au marché que de faire la GRH en interne (Ser D, 2008).

**Les coûts de transaction ex ante* : sont liés à la négociation et à la rédaction du contrat. Ils incluent les coûts relatifs à la recherche d'informations sur les prestataires et leurs performances (LeGoff, 2002).

* *Les coûts de transaction ex post* : concernent les coûts d'exécution du contrat et les coûts associés à la structure de gouvernance pour gérer les conflits (LeGoff, 2002).

2. Les plateformes de freelances :

Durant des siècles, les seuls travailleurs indépendants connus étaient des écrivains publics ou des journalistes. Cependant, nous ne sommes plus au XIXème siècle mais bien au XXIème, une époque qui connaît un véritable boom pour les travailleurs indépendants ou freelances en tous genres (entrepreneuses.org, 2015).

Dans leur étude sur le freelancing en France 2018, la plateforme de freelances Malt et le collectif de Freelances Ouishare ont retenu pour le concept de « freelances » la définition suivante:

« Les freelances sont des travailleurs indépendants qualifiés - experts marketing, graphistes, designers ou développeurs informatiques - qui choisissent de se mettre à leur compte sans employer d'autres personnes. Ils fournissent des services techniques, artistiques ou commerciaux externalisés par les organisations, via une plateforme numérique ou directement» (Vodarevski V, 2017).

Donc, contrairement à un salarié, le freelance ne signe pas de contrat de travail avec l'entreprise, et la collaboration entre les deux parties se termine dès l'exécution du travail demandé. (Goazempis M, 2018).

En outre, pour un freelance les liens de subordination doivent être exclus de ses rapports, au profit de liens de collaboration, c'est-à-dire que les seuls comptes que le freelance doit rendre à ses clients concernent la livraison du travail demandé, dans les temps et au tarif convenus. Certes c'est le client qui paye et qui a le dernier mot sur le travail du freelance, mais à la différence d'un patron, ses attributions s'arrêtent là, alors que le reste (les tarifs, les méthodes, les horaires, etc.) ne regarde que le freelance (Moya, 2018).

Pour ce qui est du contrat de freelance, il peut être qualifié de deux manières alternatives:

- Contrat d'entreprise où le freelancer est tenu de fournir un certain résultat ;
- Contrat de mandat où le freelancer doit fournir un service de manière diligente et appliquée et n'a aucune obligation de résultat (Groupement Romand de l'Informatique, 2016, P : 2).

Par ailleurs, le McKinsey Global Institute fait la distinction entre quatre sortes de freelances (Goazempis M, 2018):

-Les free agents : ils tirent du freelancing leur principal revenu et préfèrent être indépendants.

-Les casual earners : exercent cette activité par choix pour avoir un revenu supplémentaire, certains ont des emplois salariés, d'autres sont retraités ou étudiants.

-Les reluctants : ce sont les réticents, ils gagnent principalement leur vie du freelancing, mais préfèrent obtenir un emploi salarié.

-Les financially strapped : font recours au freelancing par nécessité.

Avec l'évolution des technologies de l'information et de communication, un nombre important des plateformes de freelances a vu le jour, se sont « des sites internet permettant la mise en relation entre une entreprise avec un besoin ponctuel, et un professionnel (le freelance) proposant les compétences et services adéquats » (Place des réseaux, 2018).

En fait, avant l'apparition de ces plateformes, le secteur des freelances était peu développé, suite à la méconnaissance du freelance par l'entreprise (sa réelle expertise et son sérieux). De même pour le freelance qui n'avait pas nécessairement de moyens lui permettant de faire connaître ses compétences auprès d'un grand nombre d'entreprises avec lesquelles il n'entretenait pas déjà des relations. De ce fait, les plateformes de freelances sont venues combler ce vide (Place des réseaux, 2018).

A noter que les plateformes de freelances peuvent être spécialisées dans un seul secteur comme le numérique, ou généralistes en regroupant toutes sortes de freelances avec des compétences et des secteurs d'activités très variés (FinexKap, 2018) .

Pour faire appel aux services d'un freelance via ces plateformes, les entreprises ont le choix entre deux possibilités, dont : (Place des réseaux, 2018)

-la première consiste à poster leur annonce sur la plateforme avec tous les détails liés à la mission : objectifs, coût, délais ainsi que les conditions de collaboration. Cependant, les freelances intéressés peuvent répondre à l'offre et l'entreprise pourra ensuite les contacter pour apprécier personnellement leur technicité et leur sérieux ;

-la deuxième consiste à chercher via la plateforme les profils pouvant répondre à leur besoin et leur envoyer une proposition de collaboration. Le freelance peut alors soit accepter l'offre ou la refuser.

En fait, le recours aux plateformes de freelances, présente aux entreprises plusieurs avantages qui se résument comme tels :

-accéder à un large marché d'offres : ces sites sont pour les entreprises, l'endroit idéal pour trouver facilement les compétences dont elles ont besoin (FinexKap, 2018).

-permettre à l'entreprise de faire le tri entre les offres sérieuses et celles qui le sont moins, en visualisant les précédents contrats amorcés par un client, ainsi que ses commentaires sur la qualité de prestation du freelance choisi pour la réalisation du contrat (LeadList, 2018).

-garantir un travail de qualité pour l'entreprise. En fait, la forte compétitivité entre freelances, poussent ces derniers à faire preuve de professionnalisme et bien satisfaire leur client, afin de garder un bon contact avec eux (Heek, 2019).

-réduire les coûts, avec une commission moyenne comprise entre 10% et 20% du montant de la prestation, le coût d'une prestation en freelance est nettement inférieur à celui proposé par une société de service ou consulting et qui peut avoisiner les 40% (Goazempis M, 2018).

- faire gagner du temps à l'entreprise, dans la mesure où le freelance n'a pas d'horaires de travail fixes prédéfinis, ce qui lui permet de réaliser le travail qui lui a été assigné dans les plus brefs délais (Atome.green, 2018).

-faire une économie par rapport aux charges liées aux impôts et taxes du personnel, ainsi que cotisations et charges sociales, dans la mesure où le paiement du freelance ne sera pas comptabilisé en tant que salaire mais en tant que prestation (Blog Manners, 2018).

Aujourd'hui, plusieurs plateformes de freelances sont créées à travers le monde, parmi lesquelles nous citons comme exemples trois plateformes internationales qui sont très populaires dans le domaine du freelancing: Upwork, Fiverr et Freelancer.

***Upwork** : une plateforme de freelances internationale lancée en 2003, elle s'adresse aux graphistes et designers, développeurs, fonction supports (administration, comptabilité, finance, marketing, etc.), rédacteurs et traducteurs.

Upwork applique des frais dégressifs sur les transactions entre le freelance et son client:

-inférieur à 500 € : 20% de frais;

-de 500 à 10 000 € : 10%;

-supérieur à 10 000 € : 5%.

Upwork se caractérise également par:

- la possibilité pour le freelance d'être contacté directement par un client intéressé par son profil, ou de répondre aux projets proposés à la communauté ;
- la capacité d'envoyer des fichiers via la plateforme;
- un outil de chat, mail et appel vidéo intégré pour faciliter les échanges entre freelance et client;
- un paiement essentiellement par portefeuille électronique (Paypal) (Portail-autoentrepreneur, 2018).

***Fiverr** : lancée en 2010, cette plateforme américaine est utilisée partout dans le monde par des milliers de freelances, proposant de nombreuses missions à partir de 5 \$. Celles-ci peuvent donc être simples et courtes comme la rédaction d'un email, mais aussi plus complexes comme le développement d'une application mobile, la définition d'une charte graphique, etc.

La plateforme s'adresse aux : designers et graphistes, spécialistes en marketing, développeurs, rédacteurs et traducteurs, réalisateurs et spécialistes du son.

Fiverr présente également les caractéristiques suivantes:

- les offres de prestations sont définies avec leur tarif (minimum 5 \$ - maximum 995\$);
- le freelance peut proposer 3 fois le même service à différents prix, par exemple en proposant 3 niveaux de qualité de prestations différentes;
- la plateforme ponctionne 20% du montant de chaque contrat;
- un paiement par virement bancaire ou Paypal dès que la mission est terminée (Portail-autoentrepreneur, 2018).

***Freelancer**: une plateforme internationale anglophone de mise en relation entre professionnels créée en 2009, elle s'adresse aux rédacteurs et traducteurs, développeurs, designers produit et packaging, data scientists, consultants commerciaux et marketing, spécialistes nouvelles technologies et profils créatifs au sens large. La plateforme applique des frais de 20% sur le montant des transactions effectuées sur le site (Portail-autoentrepreneur, 2018).

3. Résultats et discussion :

Dans cet élément, nous allons d'une part montrer par le biais de l'exemple de la plateforme Rh-adaquancy, l'apport des plateformes de freelance aux entreprises en matière d'externalisation des activités de GRH. D'autre part, nous allons essayer de faire une projection sur le cas des entreprises algériennes.

3.1 Présentation de la plateforme Rh-adaquancy:

ADEQUANCY est une société par actions simplifiée créée en 2016 par deux professionnels français de la transition (Anthony Baron) et un Directeur Financier indépendant (Thomas Colin). Son capital est de 75 000 euros et son siège social est situé à Paris .

La société exploite un site internet accessible à l'adresse <http://www.adequancy.com>, proposant une mise en relation entre des freelances réalisant des prestations de conseil

et des donneurs d'ordre qui sont le plus souvent des entreprises (adequancy.com, 2014-2019).

ADEQUANCY est constituée de 3918 freelances qualifiés dans des domaines divers : direction générale, finances, ressources humaines, direction de projets, achats, logistiques et supply chain, fonctions industrielles, fonctions Juridiques et fiscales, fonctions commerciales et marketing, direction des systèmes d'information(adequancy.com, 2014-2019). Depuis sa création à ce jour, l'équipe d'ADEQUANCY a déjà réalisé 200 missions pour plus de 150 clients qui utilisent les services de la plateforme (adequancy.com, 2014-2019).

En 2018, la société Adequancy a mis en ligne sa nouvelle plateforme RH-adequancy.com, dédiée aux professionnels indépendants de la fonction RH aux niveaux top et middle management. La plateforme RH-adequancy.com est constituée de 513 freelances experts en GRH (adequancy.com, 2014-2019), elle permet aux dirigeants d'entreprises de trouver immédiatement un spécialiste des Ressources Humaines pour rejoindre leurs équipes.

3.2 Avantages de la plateforme RH-adequancy aux dirigeants d'entreprises:

La plateforme RH-Adequancy offre aux dirigeants d'entreprises la possibilité de renforcer temporairement leurs directions de ressources humaines, et cela en accédant 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 à une communauté de freelances spécialisés en GRH. Les freelances proposés par la plateforme sont qualifiés et présentés de manière simple, rigoureuse et objective.

Il est également possible de connaître immédiatement les freelances disponibles sur le marché, leurs tarifs de facturation et les avis de leurs anciens clients permettant d'avoir une vision objective du niveau de chaque freelance .

En outre, les entreprises peuvent sélectionner les freelances les plus adaptés à leurs besoins, et cela grâce à la présence de nombreux filtres sur la plateforme. Les deux barres de recherche permettent de sélectionner une fonction et une localisation. Sur la page de résultats, il est possible de poser des filtres sur la disponibilité, les TAG (expertises, secteurs d'activité), le prix ou l'expérience.

Par ailleurs, l'entreprise a la possibilité de négocier avec le freelance choisi les aspects contractuels de la relation avant le lancement de la mission. Le contrat précise notamment le champ de la mission, les modalités de facturation, de paiement et les modalités d'interruption de la mission .

Quand les profils de certains freelances intéressent l'entreprise, cette dernière peut faire une pré-sélection dans la liste des favoris, afin de les parcourir plus en détail dans un second temps et de demander à les rencontrer. De même, lorsque l'entreprise est intéressée par un freelance donné, elle peut facilement solliciter un rendez-vous en cliquant sur le bouton « prendre un rendez-vous ». L'entreprise peut également solliciter l'équipe de la plateforme pour qu'ils présélectionnent des freelances, et même lui donner des informations complémentaires (CV détaillé, expertises, etc.) sur les freelances.

Sur la plateforme Rh-adaquancy, l'entreprise peut accéder au tarif journalier indicatif moyen HT pour chaque freelance en ressources humaines présentant ses services. Ce

tarif peut faire l'objet d'une discussion en fonction des éléments suivants : contexte de la mission, sa localisation et sa durée (adequancy.com, 2014-2019).

Pour l'inscription, elle est gratuite et la plateforme prend une commission uniquement si la rencontre avec un freelance débouche sur un contrat. La marge se situe généralement aux alentours de 25% et 30% de la facturation client selon la durée des missions et le type de profils. Elle est généralement inférieure à celle pratiquée par les cabinets traditionnels.

Une fois que l'entreprise fait son choix directement en ligne, les aspects de contractualisation, facturation, et le suivi de missions sont effectués par des professionnels du métier (adequancy.com, 2014-2019).

3.3 Cas de deux entreprises accompagnées par des freelances en ressources humaines sur la plateforme RH-adequancy:

***Premier cas : directrice des Ressources Humaines pour une PME en retournement**

Il s'agit d'une PME spécialisée dans l'édition de logiciels avec un chiffre d'affaires de 20 millions euros et 180 employés. L'entreprise présente en France et en Asie, a adopté un nouveau plan de retournement, ce qui l'a mené à faire appel à un freelance en ressources humaines pour une durée de 12 mois, et cela dans l'objectif de rassurer les collaborateurs dans le cadre de la nouvelle vision de l'entreprise et repositionner la fonction RH dans un rôle central et opérationnel.

Cependant, les principaux enjeux qui se présentent au freelance-Rh recherché sont comme suit:

- professionnaliser la fonction RH et rassurer les salariés quant aux nouvelles perspectives de l'entreprise;
 - redéfinir la politique RH avec une orientation sur les recrutements et la fidélisation des collaborateurs;
 - créer un lien entre les besoins business et la nouvelle politique RH.
- Après avoir sélectionné sur la plateforme RH-adequancy une directrice des Ressources Humaines, cette dernière a proposé à l'entreprise les solutions suivantes:
- structuration des process RH et de la communication interne;
 - définition de la nouvelle politique RH en accord avec la direction générale et la direction commerciale;
 - audit de la fonction RH, avec mise en place d'un plan d'action sur une nouvelle organisation du département RH;
 - pilotage de la stratégie liée au développement RH : politique de recrutement, intégration des nouveaux collaborateurs, plans de formation, GPEC, etc.;
 - mise en place et suivi d'un planning de déploiement de la nouvelle stratégie RH;
 - animation de l'équipe RH et suivi des actions;
 - reporting auprès du Président de l'entreprise.

Après une année de travail avec la directrice des Ressources Humaines recrutée en tant que freelance, la PME a réalisé des résultats très satisfaisants, et qui se résument comme tels:

- nouvelle structure et organisation RH en place et opérationnelle qui a renforcé l'attachement des collaborateurs à l'entreprise;
- une revue de la politique de rémunération et des avantages sociaux, alignées avec la stratégie de fidélisation;
- un climat apaisé et une culture d'entreprise orientée vers le développement et la rentabilité;
- la fonction RH est désormais reconnue comme un véritable business partner (adequancy.Com, 2014-2019).

***Deuxième Cas : Directrice des Ressources Humaines dans un groupe Digital international en Hyper croissance**

Il s'agit d'un groupe Digital international créé en 2005 avec un chiffre d'affaires de 300 millions euros, il est spécialisé dans l'univers digital et la distribution musicale en forte croissance interne et externe .

Ce groupe a fait appel à un freelance en ressources humaines pour une durée de six mois, et cela dans l'objectif de professionnaliser la fonction RH.

Cependant, les principaux enjeux qui se présentent au freelance-Rh recherché sont comme suit:

- le département RH a subi le rythme de croissance soutenue de la société et a besoin de se structurer;
- apporter un regard extérieur et professionnel sur la fonction RH dans un environnement international et d'harmonisation auprès des filiales acquises;
 - nécessité de transformer les processus RH pour faciliter le recrutement et la fidélisation des collaborateurs.
- Après avoir sélectionné sur la plateforme RH-adequancy une directrice des Ressources Humaines, cette dernière a proposé au groupe les solutions suivantes:
 - structuration des process RH et de la communication interne;
 - accompagnement de l'intégration au niveau RH des précédentes acquisitions notamment à l'international;
 - gestion de la politique de recrutement et réponse aux besoins de recrutement des opérationnels pour l'ensemble des entités du groupe;
 - pilotage du développement RH du groupe : acquisition et gestion des talents, intégration et suivi des nouveaux collaborateurs, plans de formation salariés et managers, etc. ;
 - animation de la communication interne auprès du personnel : actualités, évolutions, évènements, etc. ;
 - gestion du calendrier social, animation du comité d'entreprise, élections des délégués du personnel;
 - encadrement des projets RH du groupe : déploiement de Talent Soft, déménagement, plans de formation, etc.;
 - structuration de la fonction RH et de la politique RH globale pour gérer la croissance soutenue (+30% par an) ;
 - reporting auprès du Directeur Général du groupe.

Après six mois de travail avec la directrice des Ressources Humaines recrutée en tant que freelance, le groupe a réalisé des résultats très satisfaisants, et qui se présentent comme suit:

- une équipe RH qui a bénéficié de l'expérience de la DRH en management de transition pour se structurer, améliorer ses process et son organisation;
- la fonction RH est désormais vue comme un véritable business partner et répond rapidement aux demandes des opérationnels;
- la politique de développement RH est opérationnelle, avec une baisse forte du turnover des collaborateurs et des recrutements plus rapides (adequancy.com, 2014-2019).

De ces deux exemples, il apparaît que l'externalisation de quelques activités de la GRH par le biais des plateformes de freelance, est une source d'amélioration du fonctionnement des entreprises et de leur compétitivité sur le marché.

3.4. Cas des entreprises algériennes :

En 2016, trois jeunes informaticiens algériens ont fondé Freehali, une plateforme en ligne qui met en relation des freelances algériens ayant des compétences dans des domaines divers, avec des entrepreneurs algériens qui sont en quête de ces compétences pour la réalisation de leurs projets (Freehali, 2018).

La plateforme fonctionne à peu près de la même façon que la plateforme RH-adequancy, et cela selon trois étapes complémentaires dont (Freehali, 2018) :

- La première, consiste à poster le besoin de l'entrepreneur sur la plateforme, tout en précisant le budget, le délai de réalisation, et les compétences recherchées pour la prestation.
- La deuxième, est marquée par la réception de l'entrepreneur en quelques minutes seulement de plusieurs offres provenant des freelances, ce qui lui donne la possibilité de négocier le prix et le délai pour choisir la meilleure offre.
- La troisième, se termine par le choix de l'entrepreneur du freelance adéquat qui répond convenablement à son besoin, et la commande en ligne de la prestation. Dans ce cadre, l'entrepreneur doit virer sur le compte de Freehali la somme de la prestation, et une notification par email sera envoyée au freelance pour l'informer que son service a reçu une commande et qu'il doit la livrer dans le délai espéré. Une fois la commande est accomplie et envoyée à l'entrepreneur par le biais de la plateforme, ce dernier a le choix entre approuver la commande s'il est satisfait et alors la plateforme procède au virement de la somme au freelance, ou de la contester, et là c'est à la plateforme de trancher. Par ailleurs, dans le cas où le freelance ne livre pas la commande à l'entrepreneur dans le délai convenu, il peut alors annuler la commande, et demander à être remboursé.

A l'heure actuelle, Freehali offre aux entrepreneurs algériens une cinquantaine de catégories de services, dont les plus sollicités sont : création de sites web, conception de Logos, campagne publicitaire et Sponsoring sur Facebook, montage de vidéos, conception d'emballage de produits (packaging), traduction de documents, rédaction d'articles et de blog posts (Telecom Info, 2018).

Dans le domaine de la gestion des ressources humaines, la plateforme Freehali présente pour les entreprises algériennes 35 offres, postées par des experts en GRH, ayant déjà exercées ce métier dans des entreprises nationales ou multinationales.

Concernant les prix des services en GRH sur la plateforme Freehali, ils varient de 2.500DA jusqu'à 300.000DA, et cela selon la nature du service proposé par les freelances. Quant aux délais proposés sur la plateforme pour la livraison des services en GRH, elles varient de 01 à 90 jours.

Le tableau suivant, établie une comparaison entre le fonctionnement de la plateforme Freehali et celui de RH- adequancy.

Tableau 02 : Comparaison entre la plateforme Freehali et RH- adequancy.

| | Rh- Adequancy | Freehali |
|---|--------------------------|-----------------|
| L'accès 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 à une communauté de freelances spécialisés en GRH | X | X |
| La connaissance immédiate des freelances disponibles sur le marché, leurs tarifs de facturation et les avis de leurs anciens clients | X | X |
| les entreprises peuvent sélectionner les freelances les plus adaptés à leurs besoins, et cela grâce à la présence de nombreux filtres sur la plateforme | X | |
| Sur la page de résultats, il est possible de poser des filtres sur la disponibilité, les TAG (expertises, secteurs d'activité), le prix ou l'expérience. | X | |
| l'entreprise a la possibilité de négocier avec le freelance choisi les aspects contractuels de la relation avant le lancement de la mission. | X | |
| Le contrat précise notamment le champ de la mission, les modalités de facturation, de paiement et les modalités d'interruption de la mission . | X | X |
| l'entreprise peut faire une pré-sélection dans la liste des favoris, afin de les parcourir plus en détail dans un second temps et de demander à les rencontrer | X | |
| lorsque l'entreprise est intéressée par un freelance donné, elle peut facilement solliciter un rendez-vous en cliquant sur le bouton « prendre un rendez-vous » | X | |
| l'entreprise peut accéder au tarif journalier indicatif moyen HT pour chaque freelance en ressources humaines présentant ses services | X | X |
| Pour l'inscription, elle est gratuite et la plateforme prend une commission uniquement si la rencontre avec un freelance débouche sur un contrat. | X | X |

Source : élaboré par l'auteur.

De ce tableau, il apparaît que la plateforme Rh- Adequancy à la différence de Freehali, permet aux utilisateurs d'obtenir plus de détails, en s'appuyant sur les filtres et les favoris pour faciliter la recherche des freelances aux utilisateurs, tout en leur permettant de prendre un rendez-vous avec le freelance qui leur intéresse et de négocier avec lui tous les aspects de la relation avant le choix définitif du freelance.

Néanmoins, en consultant la plateforme Freehali, il apparaît que depuis sa création à ce jour, aucune entreprise algérienne n'a fait recours aux prestations de la plateforme dans le domaine de l'externalisation de la GRH, cela est dû selon l'un des cofondateurs de la plateforme à la méconnaissance de ces entreprises à cette plateforme et des avantages qu'elles peuvent en avoir en externalisant certaines activités de la GRH. A la différence des pays développés, la pratique du freelancing en l'Algérie est encore faible, et la majorité des citoyens ignorent le concept et ses avantages.

De ce fait, une bonne campagne de sensibilisation des entreprises algériennes sur les bienfaits de l'externalisation de quelques activités de la GRH à travers les plateformes de freelances, s'avère nécessaire pour améliorer leur compétitivité dans un monde d'affaires, caractérisé par une forte utilisation des outils numériques.

Cette sensibilisation peut se faire par le biais de l'animation de quelques émissions sur les chaînes de télévision et de radios.

En fait, avec l'évolution des technologies d'information et de communication, les entreprises algériennes sont appelées à suivre le courant du changement, en adoptant de nouvelles méthodes de travail plus modernes, comme le recours aux plateformes de freelance en gestion des ressources humaines, qui ont prouvé leur efficacité en terme d'amélioration de la compétitivité des entreprises.

Conclusion et futurs axes de recherche:

De cette étude, il apparaît que l'externalisation des activités de GRH par le biais des plateformes de freelances, est une source d'amélioration de la compétitivité des entreprises sur le marché, et cela dans la mesure où ces plateformes leur procurent les avantages suivants : trouver facilement les compétences dont elles ont besoin, faire le tri entre les offres sérieuses et celles qui le sont moins, garantir un travail de qualité, et faire gagner du temps.

Par ailleurs, les entreprises faisant recours aux plateformes de freelances en ressources humaines supportent des coûts inférieurs par rapport aux prestations des cabinets traditionnels de conseils en ressources humaines.

La plateforme RH-adequancy citée dans cette étude, nous révèle que les entreprises ont la possibilité d'externaliser plusieurs activités liées à la GRH comme : le recrutement, gestion des talents et des carrières, gestion de la formation, classification des emplois, gestion de la performance, élaboration des plans individuels et collectifs, accompagnement des managers dans leurs leadership, élaboration des grille des salaires, gestion des conflits, etc.

D'après les exemples cités dans cette étude, il apparaît que les entreprises qui ont externalisé leurs activités de gestion des ressources humaines via la plateforme RH-adequancy, ont pu obtenir des résultats très satisfaisants et cela dans une courte durée, ce qui valide la première hypothèse.

En outre, ces entreprises ont pu trouver les compétences recherchées avec des coûts réduits par rapport à ceux pratiqués par les cabinets traditionnels, ce qui valide la deuxième hypothèse.

De ce fait, suite aux avantages acquis sur les plateformes de freelances en ressources humaines, les entreprises sont aujourd'hui sollicitées à utiliser ce type de plateforme, qui prend de plus en plus d'ampleur dans le monde actuel des affaires.

Finalement, parmi les axes de recherche qui pourraient enrichir et compléter cette étude. Il serait utile, de savoir comment instaurer la culture du freelancing au niveau des entreprises algériennes qui se distinguent par une méconnaissance importante du concept et de son fonctionnement.

Bibliographie :

adequancy.com, (2014-2019), « *We connect talent: Conditions Générales d'Utilisation* », <https://adequancy.com/mentions-legales/>, consulté le: 15/11/2019

adequancy.com, (2014-2019), « *Ils font confiance à Adequancy* », <https://adequancy.com/references/>, consulté le : 17/11/2019

adequancy.com, (2014-2019), « *Pourquoi les managers indépendants se connectent sur Adequancy* », <https://adequancy.com/communautes/>, consulté le : 05/11/2019

adequancy.com, (2014-2019), « *Rechercher un manager de transition en direction projet* », <https://www.projet-adequancy.com/>, consulté le: 07/11/2019

Adp.com, (2020), « *Externalisation des processus Paie et RH : 7 erreurs à éviter* », <https://www.fr.adp.com/assets/vfs/Family-25/New-site/Livres-blancs/lb-ge-7-erreurs-a-eviter.pdf>, consulté le : 01/02/2020

Atome.green, (2018), « *Pourquoi choisir un freelance ?* », <https://atome.green/pourquoi-choisir-freelance/>, consulté le: 15/01/2019.

Blog Manners, (2018), « *Les 7 bonnes raisons de travailler avec un indépendant* », <http://blog.bemanners.com/7-bonnes-raisons-travailler-avec-un-independant/>, consulté le : 20/01/2019.

CGE, (2018), « *L'externalisation de la fonction RH* », <https://www.creer-gerer-entreprendre.fr/6-la-gestion-de-lentreprise/6-3-la-gestion-sociale/lexternalisation-de-la-fonction-rh/>, consulté le : 02/02/2019.

Chardin T, (2013), « *Quelles activités rh externaliser ? La règle des 4c* », <https://www.myrhline.com/actualite-rh/quelles-activites-rh-externaliser-la-regle-des-4c.html>, consulté le : 14/02/2019.

Corine A, (2016), « *Externalisation de la fonction RH : atout pour les entreprises ?* », <https://www.globalhrtalents.com/single-post/2017/03/30/Externalisation-de-la-fonction-RH-atout-pour-les-entreprises->, consulté le : 25/02/2019.

Eliška Š, (2016), « *L'externalisation et la Délocalisation: Un choix Stratégique pour les Organisations: Décisions stratégiques* », My library, France.

entrepreneuses.org, (2015), « Comment vous connaître comme freelance sur Internet », <https://entrepreneuses.org/wp-content/uploads/2015/03/ebookFreelance.pdf>, consulté le 03/02/2020.

Explications et marche à suivre », <http://www.griportal.ch/uploads/pdf/pre/Contrats/ContratFreelance.pdf>, consulté le 02/02/2020.

FinexKap, (2018), « *Les plateformes de freelances : pourquoi et comment ça marche ?* », <https://www.finexkap.com/les-plateformes-de-freelances-pourquoi-et-comment-ca-marche/>, consulté le : 15/01/2019.

Freehali, (2018), « Qui sommes-nous », <https://www.freehali.com/qui-sommes-nous/>, consulté le : 03/03/2019.

Glidja B. Judith M, (2012), « *L'externalisation RH dans un contexte africain* », Université d'Abomey-Calavi, <https://www.agrh.fr/assets/actes/2012-glidja-juddith.pdf>

Gosse B, (2000), « *Les stratégies d'externalisation: opérationnalisation et changements organisationnels* », conférence internationale de management stratégique, Montpellier - 24-25-26 Mai , <https://www.strategie-aims.com/events/conferences/14-ixeme-conference-de-l-aims/communications/2526-les-strategies-d-externalisation-operationnalisation-et-changements-organisationnels/download>, consulté le : 25/02/2020.

Groupement Romand de l'Informatique, (2016), « *Contrat de freelance : Explications et marche à suivre* », Genève, <http://www.griportal.ch/uploads/pdf/pre/Contrats/ContratFreelance.pdf>, consulté le : 10/03/2020.

Habart L, (2017), « La fonction RH étendue », [https://www.groupe-adecco.fr/wp-content/uploads/2017/11/LivreBlanc_pontoon .pdf](https://www.groupe-adecco.fr/wp-content/uploads/2017/11/LivreBlanc_pontoon.pdf), consulté le : 30/01/2020.

Heek, (2019), « *Avantages et inconvénients des plateformes freelance* », <https://fr.heek.com/freelance/avantages-inconvenients-plateformes-freelancers>, consulté le : 15/03/2019.

Lakhlili I, (2018), « *L'externalisation des activités en banque au Maroc : panorama et pistes de recherche* », International journal of management and marketing research, Vlo1.2., p.p :1-13, <http://ipco-co.com/MMR/vol2/163.pdf> , consulté le 02/02/2020

LeadList, (2018), « *14 plateformes pour trouver des missions freelances* », <https://leadlist.fr/plateformes-freelances/#tab-con-34>, consulté le : 14/03/2019.

LeGoff JP, (2002), « *Économie managériale* », Presses de l'université de Québec, Canada.

Meftah K, El Hadad I, (2017), « *La décision de l'externalisation: Enjeux et risques d'une redéfinition des frontières entre entreprises* », International Journal of Innovation and Applied Studies, Vol. 19 No. 1, www.issr-journals.org > links > papers, consulté le : 02/02/2020

Moya J, (2018), « *Créatif en free-lance : Je me lance* », Eyrolles, <https://www.eyrolles.com/Chapitres/9782212142563/9782212142563.pdf>,

Consulté le : 02/02/2020

Mycvtheque.com, (2016), « *RH, une nouvelle arme au service des recruteurs* », <http://mycvtheque.com/lexternalisation-rh-nouvelle-arme-service-recruteurs/>,

consulté le : 14/03/2019.

Opérationnalisation et changements organisationnels », IXI eme conférence internationale de management stratégique : " Perspectives en management stratégique ", Montpellier, [https://www.strategie-](https://www.strategie-aims.com/events/conferences/14-ixeme-conference-de-l-aims/communications/2526-les-strategies-d-externalisation-operationnalisation-et-changements-organisationnels/download)

[aims.com/events/conferences/14-ixeme-conference-de-l-aims/communications/2526-les-strategies-d-externalisation-operationnalisation-et-changements-organisationnels/download](https://www.strategie-aims.com/events/conferences/14-ixeme-conference-de-l-aims/communications/2526-les-strategies-d-externalisation-operationnalisation-et-changements-organisationnels/download) consulté le 30/01/2020.

Place des réseaux, (2018), « *Plateformes de missions : Avantages et Inconvénients ?* », <http://www.placedesreseaux.com/Rubriques-pratiques/plateformes-de-missions-avantages-et-inconvenients.html>,

consulté le : 15/02/2019.

Portail-autoentrepreneur, (2018), « *Top 10 des plateformes pour les freelances* », <https://www.portail-autoentrepreneur.fr/actualites/10-sites-mise-en-relation-freelances>, consulté le : 17/02/2019.

Ragot A, (2013), « *Externalisation RH : contexte, définition et différences* », <https://www.managementdelafornation.fr/actualites/2013/10/31/externalisation-rh-1/>, consulté le : 20/02/2019.

Rouleau L, (2011), « *Théories des organisations: approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde* », My library, France.

Ser D, (2008), « *Le contrôle dans la relation client –fournisseur à l'international, le cas des PME françaises à l'égard de leurs fournisseurs chinois* », Université de PAU et des pays de L'ADOUR, iae-creg.univ-pau.fr/.../92966_Duncan-These_version_soutenue.pdf, consulté le : 28/01/2019.

Startup in Alegria, (2015), « *Freehali.com, nouvelle plateforme de sous-traitance pour les entrepreneurs* », <https://www.startupinalgeria.com/freehali-freelances/>, consulté le : 28/01/2019.

Synergix, (2013), « *8 raisons d'externaliser vos RH et votre comptabilité* », <http://www.synergix.ch/fr/info/news/8-raisons-dexternaliser-vos-rh-et-votre-comptabilite>, consulté le : 15/03/2019.

Talentpeople.net, (2013), « *L'externalisation des activités RH* », <http://www.talentpeople.net/lexternalisation-des-activites-rh/>, consulté le : 14/01/2019.

Tedaldi A, (2011), « *Politique d'externalisation: Des pratiques plurielles, des enjeux communs* », Institut Esprit Service, France,

<http://www.defense.gouv.fr/content/download/109638/1067042/file/>, consulté le: 31/01/2020

Telecom Info, (2018), « *La plateforme Freehali: le couteau suisse des entrepreneurs Algériens*», <http://it-alg.net/assets/index.php?p=article&id=1592>, consulté le: 18/01/2019.

Vodarevski V, (2017), « *Le boom du travail en freelance* », <https://www.contrepoints.org/2018/10/07/326926-le-boom-du-travail-en-free-lance>, consulté le: 20/01/2019.