

An illustration from a top-down perspective shows four stylized people sitting around a light pink circular table. The people are depicted in a simplified, colorful manner. On the table are various items: a laptop, a tablet, a smartphone, a folder, a notebook, and two charts (a bar chart and a pie chart). The background is a solid magenta color.

BAROMÈTRE DE L'EXPERTISE DU NUMÉRIQUE 2019

Nouveaux métiers,
freelancing, slashing...

**Quelles solutions
à la pénurie de talents ?**

inop's

ARCHITECTE
DE LA RÉVOLUTION
DIGITALE

SOMMAIRE

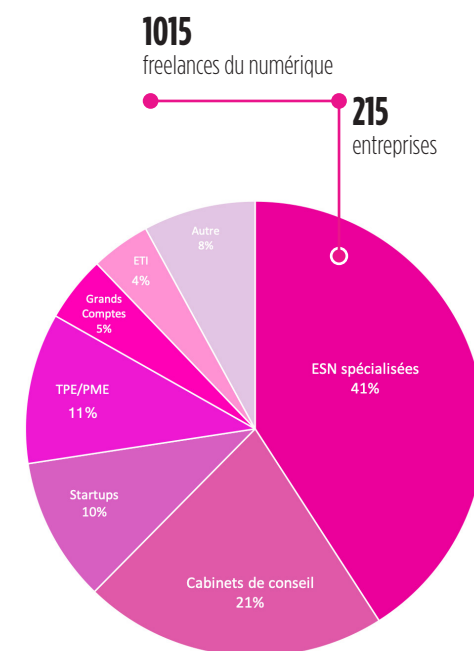
La mutation des sociétés vers le tout numérique	p.7
Mais où se cachent les experts du numérique ?	p.17
La révolution freelance	p.25
Quelles solutions à la pénurie de talents ?	p.37

MÉTHODOLOGIE

Les chiffres figurant dans ce grand baromètre sont tirés d'un sondage diffusé via l'outil Typeform en juin et juillet 2019.

1015 freelances en France et 215 entreprises ont répondu à notre étude en ligne. Une majorité des entreprises interrogées sont des ESN spécialisées, des cabinets de conseil, des PME et des startups sélectionnées de par leur niveau d'expertise dans le numérique. Les indépendants qui ont répondu sont en majorité inscrits sur notre plateforme de freelances XXE.

Toutes les citations dans ce rapport sont issues de cette étude. Nous avons aussi interviewé une dizaine d'entreprises partenaires ainsi que nos clients grands comptes. Leurs retours d'expérience viennent compléter l'analyse de ce baromètre.





**« LE FREELANCING VIENT CHAMBOULER LE TRAFIC
DU NUMÉRIQUE ET REMETTRE EN QUESTION
LES PASSAGES À NIVEAU QUI RÉGISSAIENT
JUSQU'À PRÉSENT LE SECTEUR DE LA
PRESTATION INTELLECTUELLE EN FRANCE »**

INTRODUCTION

« **A l'aube d'une nouvelle
décennie, nous arrivons à un véritable
bouleversement de l'expertise du
numérique en France.**

Les grands acteurs de l'économie, affectés par une gouvernance contraignante et des fuites incessantes de talents, ont cédé le passage aux startups de la tech qui mènent la course à l'innovation. Les grandes Entreprises de Services du Numérique (ESN, qui a remplacé le terme SSII) généralistes perdent du terrain face à des PME expertes et des petites structures de services innovantes, rapides et hyper-spécialisées... mais qui peinent encore à trouver le chemin vertueux vers des grands comptes en pénurie d'expertise externe.

De l'autre côté du carrefour de l'expertise, des salariés désabusés ont été laissés pour compte sur le bas-côté de l'innovation, les privant ainsi de toute perspective de carrière et de sens dans leur travail. Beaucoup finissent par se rêver seul conducteur de leur carrière tout en restant bloqués dans les bouchons de l'évolution salariale. Certains font du stop – les générations Y et Z en font leur spécialité – pour redescendre quelques mètres plus loin, toujours en quête de plus de sens et d'aventures professionnelles.

Mais de plus en plus de talents osent changer de voie. Des jeunes diplômés, des experts de l'informatique accros à la liberté et aux challenges, des consultants en quête de sens désabusés par la multitude de couches hiérarchiques, mais également des dinosaures du digital auto-proclamés, préfèrent monter dans le TGV du freelancing.

Ce dernier vient chambouler le trafic du numérique et remettre en question les passages à niveau qui régissaient jusqu'à présent le secteur de la prestation intellectuelle en France.

De nombreux professionnels optent aussi pour le *slashing* ou la pluriactivité – pour suivre une double carrière passion, lancer en douceur leur boîte ou profiter des avantages du salariat tout en goûtant au plaisir de l'indépendance.

Divers chemins de carrière se créent, reste encore à savoir comment les interconnecter. Face à cette déferlante, comment réorganiser le carrefour du numérique pour qu'il soit plus fluide ? Comment un secteur aussi dynamique peut-il connaître une telle pénurie ? Comment améliorer les relations entre les entreprises et les salariés pour ne pas arriver à une voie sans issue ? Comment gérer les talents, qu'ils soient indépendants ou salariés, pour leur donner les clés de leurs propres carrières tout en leur indiquant le chemin vers l'innovation commune ? Et enfin quelle route tracer avec tous ces différents acteurs du numérique pour ne pas manquer le virage du « *future of work* » ?

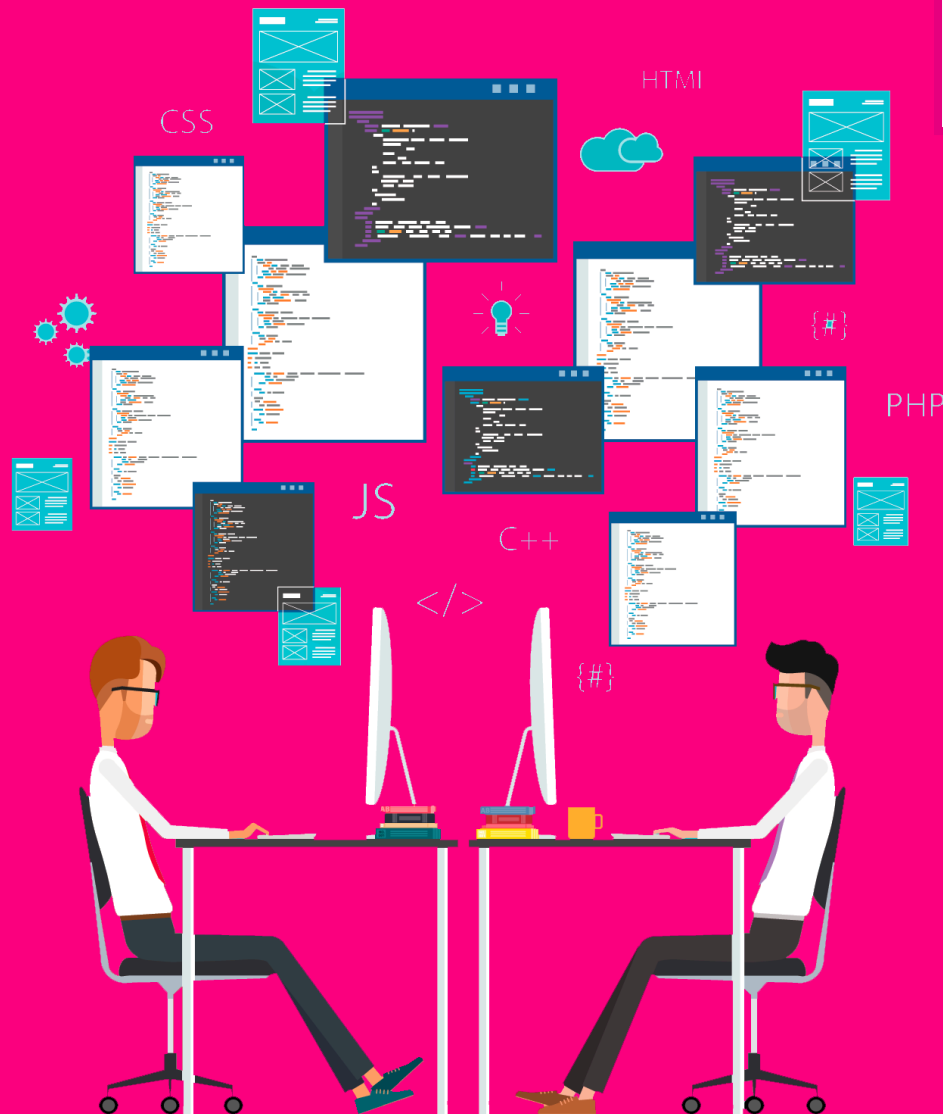
Nous avons mené ce premier baromètre de l'expertise du numérique inédit en France pour dresser une carte de l'état actuel du marché de la prestation de services dans le numérique et envisager la roadmap pour la suite.

Vous avez toujours rêvé d'être pilote de drone ? Alors prenez de la hauteur et observez avec nous ce grand changement vers l'entreprise étendue dans le numérique !



Laurent Levy, Président du Groupe INOP'S

LA MUTATION DES SOCIÉTÉS VERS LE TOUT NUMÉRIQUE





« Dis papa, c'était comment avant Google ? »

Il est inutile de revenir sur le bouleversement numérique qui survient depuis le début du siècle. Il est total et touche aussi bien notre vie personnelle que professionnelle. Nous sommes non seulement passés au tout numérique, mais nous avons également changé nos méthodes de travail, nos rapports à la société et notre rapport à l'autre. Les entreprises doivent également s'adapter et, par conséquent, changer à coup/coût de programmes de transformation digitale plus ou moins laborieux, plus ou moins justifiés, plus ou moins concrets.

La révolution numérique donne naissance à de nouveaux noms d'entreprise. Les SSII sont devenues des ESN. Des startups sont devenues *scale-ups*. On suit de près l'évolution des licornes avant celles des grands comptes. La force ouvrière se transforme en travailleurs uberisés. Les indépendants solitaires deviennent des entrepreneurs inspirants.

Comment le tout numérique impacte-t-il les différents acteurs de ce secteur ? Comment jongler avec tous ces nouveaux métiers et ces aspirations ? La transformation digitale est-elle juste poudre de perlimpinpin permettant aux entreprises de passer pour des innovateurs ou va-t-elle avoir un impact positif sur l'organisation des sociétés ?

UN ÉCOSYSTÈME DENSE ET HYPER-EXPERT

« Scrum master ? Mais tu fais quoi en fait dans la vie ? »

Quand on parle du numérique, on ne sait plus où donner de la tête. C'est l'un des secteurs les plus dynamiques et les plus diversifiés dans tous les pays du monde. Et c'est l'un des seuls secteurs qui impacte tous les secteurs. Il existe déjà plus d'une centaine de métiers dans le numérique dotés d'un champ lexical complexe.

On a qu'un seul mot pour décrire un boulanger et on sait tout de suite quelle est son activité, alors qu'on va avoir beaucoup plus de mal à déterminer l'intitulé (les termes anglais n'aidant pas) d'un expert du digital : un responsable digital peut être aussi bien expert en marketing, social media manager, responsable contenu ou head of digital et un product owner sera à la fois responsable produit, scrum master et chef de projet. Encore plus étrange, la plupart des gens n'arriveront pas à expliquer ce que ces experts font de leur journée. Un flou artistique qui crée une confusion des métiers et fait du numérique un secteur particulièrement difficile à appréhender.

Avec Apple, l'informatique a changé de visage et Steve Jobs a donné un nouveau sens à deux mots : développeur et design. Il a transformé le crapaud en prince charmant : le développeur un peu "nerd" est devenu un geek assez cool, le code est devenu la langue dans laquelle s'écrit et s'invente le monde du XXIème siècle. Depuis, on ne parle plus d'informatique mais d'IT, de digital, de data, c'est plus sexy ! Les créateurs sont devenus des créatifs. Les directeurs artistiques sont désormais des UX designers. Le smartphone s'est imposé comme la télécommande de notre vie, et on zappe les innovations comme les applications.

« LA CONFUSION DES MÉTIERS FAIT DU NUMÉRIQUE UN SECTEUR DIFFICILE À APPRÉHENDER »

Le numérique se densifie mais se spécialise aussi. Si bien que les développeurs, les data scientists, les experts Salesforce ou les spécialistes de la cybercriminalité vont devenir les artisans de ce siècle. L'expertise devient rare, unique et surtout, se réinvente tous les 6 mois. Comment y accéder ? Revenons d'abord sur les différents acteurs du numérique qui ont besoin de ces experts.

LES STARTUPS ET ESN DU NUMÉRIQUE EN FORTE CROISSANCE

« Je suis une SMPI : Société Moderne de Prestations Intellectuelles... on va dire ESN c'est mieux ! »

Nous avons interrogé plus de 200 entreprises pour établir ce baromètre, pour la plupart des ESN, cabinets et startups spécialisés dans le numérique qui font partie de notre écosystème et qui se trouvent au cœur de la révolution du numérique.

70% des entreprises interrogées finiront l'année 2019 avec un CA en croissance, dont 19% avec une croissance de + de 30% par rapport à l'année dernière. Le secteur du numérique se porte donc très bien, boosté par les innovations technologiques et les initiatives de l'écosystème tech (la French Tech en tête).

Pour trouver leur place face aux SSII traditionnelles, de nombreux cabinets de conseil, startups ou ESN d'un nouveau genre se lancent avec de nouvelles typologies d'intervention, de nouvelles relations avec l'utilisateur final. C'est ce qui explique le succès des modèles alternatifs sur le marché du conseil parfaitement adaptés aux nouvelles attentes : une nouvelle forme de conseil délivrée par des Octo, Niji, Fabernovel, Five by Five et Weave qui accompagnent les directions métiers dans leur passage à l'agilité.

Les nouveaux acteurs de la prestation de services dans le numérique sont hyper dynamiques mais ont encore des difficultés à rentrer en contact avec les grands comptes qui ont l'habitude de passer par les géants Capgemini, Accenture ou Atos pour leurs achats de masse en prestation intellectuelle. C'est pourquoi ils ont besoin des meilleurs experts pour renforcer leurs équipes et gagner en légitimité pour accompagner les grands projets d'innovation.

Le recrutement bat son plein dans les ESN et PME de 1 à 250 personnes que nous avons interrogées. En 2020, **99% des acteurs vont embaucher**. 25% de 1 à 5 personnes, 28% de 5 à 20 personnes, 17% de 20 à 50 personnes et 19% + de 50 personnes.

« AU SEIN DE NOTRE RÉSEAU DE 800 PME DU NUMÉRIQUE, C'EST PLUS DE 22 000 EXPERTS QUI VONT ÊTRE RECRUTÉS EN 2020 »

Quand on leur demande ce qui va booster leur croissance, voici le **top 3 des réponses des entreprises et startups interrogées : le développement de nouvelles offres (64%), les projets avec les grands comptes (51%) et les derniers talents recrutés (45%)**. Des grands comptes qui ont plus que jamais besoin de ressources externes pour avoir la capacité d'innovation qui leur manque.

DES GRANDS COMPTES EN PLEINE RÉVOLUTION NUMÉRIQUE

« Startup nation or not startup nation ? »

- Être toujours plus innovant pour rester dans la course

On assiste à un changement de paradigme. Une organisation parfaitement huilée pour produire et distribuer des produits ou des services à grande échelle n'est plus le meilleur modèle pour délivrer rapidement et au meilleur coût le meilleur service attendu par un client. On a vu des géants de l'ancien temps manquer le virage du numérique comme Walmart, Yahoo, Kodak ou Virgin. En France, on peut par exemple citer la descente aux enfers de France Loisirs ou de tous les titres de presse et la transition lente et difficile au digital et e-commerce de tous les acteurs de la grande distribution.

La croissance des ENTREPRISES DU NUMÉRIQUE



99% des entreprises vont embaucher en 2020

Combien de recrutements ?



Ce qui va booster leur croissance



Plusieurs réponses à choix multiples suggérées aux répondants

Des startups qui naissent dans des garages peuvent venir challenger les plus grands commerçants du monde tout simplement parce qu'ils sont plus proches des consommateurs.

Pour preuve, les GAFA sont tous nés dans un bureau ou une chambre étudiante qui ne dépassait pas les 15m². *Think different* certes, mais également *Small is big*.

A l'heure du big data, force est de constater que toutes les grandes innovations, et toutes les intuitions visionnaires partent de *small data*. Ces small data chères à Martin Lindstrom, nées de l'observation fine des consommateurs, ces *Users Experiences* qui mettent en lumière des insights, des irritants et des attentes non exploitées. Et créent au passage nombre de nouveaux métiers.

Pour retrouver le goût de l'innovation, les grandes organisations doivent s'allier à des petits acteurs et réapprendre à regarder, à écouter et à comprendre leurs clients. Mais aussi réorganiser en interne les différentes BU pour porter le changement des mentalités vers l'innovation.

- La mutation du DSI et des Directions Achats

La DSI doit se détacher de l'image d'un centre de coût et surtout des « gardiens du temple SI ». La DSI devient un accélérateur de la transformation et apporte donc de nouvelles valeurs ajoutées business en collaboration avec les métiers.

Quant aux directions des achats, souvent vues comme des empêcheurs de tourner en rond ou des costkillers, elles doivent dorénavant arriver à sourcer les meilleurs experts créateurs de valeur pour leurs clients internes que sont les métiers de l'entreprise. Dans les années 2000, la mission prioritaire des directions achats était de faire des économies, de rationaliser le panel fournisseurs, de concentrer les volumes et de réduire les risques. Aujourd'hui, le directeur des achats doit monter en compétences face aux directeurs de *Business Units* qui savent

parfois mieux identifier les experts à fort potentiel.

Le rôle des acheteurs est désormais de construire et d'animer un écosystème d'experts au service des différentes BU.

Et si la DSI et les Achats se réunissaient dans un futur proche ? Par exemple, LVMH a fait le choix de fusionner les deux entités.

Quand les DSI savent qu'ils ne peuvent internaliser les expertises les plus essentielles à la transformation numérique de l'entreprise et que ces « achats » peuvent aller jusqu'à racheter des startups possédant une techno hyper-innovante dans leur secteur, cela a du sens.

Mais comme le fait remarquer justement Chloé Bonnet, CEO de Five By Five, ces rachats ou incubations de startups n'ont pas forcément insufflé l'innovation en interne. On innovait certes, mais sur le côté. La solution, on le verra, se trouve dans l'intégration des ressources externes dans les équipes internes.

- Du RH au Talent acquisition...au Chief Happiness Officer

Avant le rôle des RH était assez simple : on recrutait parmi les nombreux CVs reçus, on gérât les entretiens annuels et on rendait « heureux » les salariés avec les activités du Comité d'Entreprise.

Maintenant, les *Talent Acquisition* venus des startups contaminent les ressources humaines des grandes entreprises. Travailler pour des grands comptes ne fait plus forcément rêver. On doit donc arriver à se vendre pour recruter les meilleurs talents. C'est le rôle de la marque employeur qui est actuellement en plein développement. Mais les RH ne sont pas formées pour sourcer des profils techniques et doivent souvent passer par des intermédiaires ou cabinets de recrutement.

« IL EST DIFFICILE DE RECRUTER DES TALENTS, MAIS ENCORE PLUS DIFFICILE DE LES GARDER »

Le bien-être des salariés est en chute libre dans les grands groupes, ce qui maintient le taux de turnover ou d'absentéisme à un niveau élevé. On ne sait plus quoi faire pour retenir les salariés.

On surfe sur la tendance du Chief Happiness Officer, mi-office manager mi-animateur GO, qui est sensé ré-enchanter les bureaux et on met des toboggans ou des babyfoots dans des *open-spaces*. Mais le top management et les RH oublient de consulter ou de former le middle management, pourtant en ligne directe avec la force salariale déabusée.

LE MODÈLE DES GRANDES ESN INADAPTÉ POUR RÉPONDRE AUX NOUVEAUX BESOINS MÉTIERS

« Je travaille avec un freelance ou j'embauche un consultant ? »

Le modèle historique des grandes SSII a été construit pour pouvoir fournir une grande quantité de ressources, souvent identiques, pour des missions longues. Les DSI avaient besoin de profils très techniques pour concevoir, déployer et assurer l'exploitation de leur SI.

C'est un modèle inadapté pour pouvoir répondre à des besoins métiers qui cherchent des expertises de plus en plus pointues. Cela dans de multiples domaines allant du marketing à la data science, tout en veillant à ce que les candidats aient les bons soft skills.

En devenant des Entreprises de Services du Numérique, les SSII doivent apprendre à parler aux métiers. Elles doivent comprendre leur culture, leurs enjeux business et leur organisation. Elles ont dû étendre leurs domaines de compétences dans le conseil, la gestion de projet et la conduite du changement.

Les grandes ESN doivent faire appel à des consultants externes et travailler en réseau

avec d'autres ESN aux expertises complémentaires. Travailler avec des startups, des PME ou des freelances est devenu un impératif.

Les ESN ne sont pas mortes mais elles doivent profondément muter pour garder leurs talents et se spécialiser dans des expertises pointues. Ce que l'on voit aujourd'hui, c'est la fin programmée de la sous-traitance cachée et la multiplication des alliances complémentaires assumées et revendiquées.

Elles doivent aussi réinventer leur relation avec les directions achats qui sont devenues parties prenantes de la stratégie d'innovation.

Les Achats sont maintenant à l'écoute des modèles d'intermédiation innovants : trouver la solution pour accéder directement aux PME, aux startups et aux experts indépendants sans passer par le filtre des grandes ESN... et en supprimant les empiètements de sous-traitance et donc de marges très souvent injustifiées. Depuis peu, plusieurs grands donneurs d'ordre privé et public se tournent vers les plateformes de freelances pour leurs appels d'offres.

Le secteur du numérique va encore s'élargir dans les prochaines années avec la robotique et l'IA. La confusion des métiers du numérique règne alors qu'un défi va devoir être relevé par tous ces acteurs de la transformation digitale pour pouvoir rester dans la course : le défi de la pénurie de talents.



Êtes-vous victime de la pénurie d'expertises en numérique chez La Poste ?

Oui, comme toutes les entreprises, nous sommes face à une pénurie de talents dans les métiers du numérique. C'est d'ailleurs la seule branche de métiers où nous faisons appel à des ressources externes à l'entreprise, en particulier dans la partie production informatique. Nous avons surtout des difficultés à recruter des experts en data et des développeurs.

Pour combler ce manque, nous faisons de plus en plus appel aux freelances par l'intermédiaire de « porteurs » qui sont souvent intégrés dans nos locaux quelques jours par semaine. Ils peuvent également travailler de chez eux, le télétravail chez nous étant bien développé dans les métiers du numérique. Les équipes métiers sont aussi déjà habituées à travailler avec des consultants externes, qu'ils soient freelances ou en ESN.

L'achat de compétences freelance représente actuellement entre 1 et 3% de la dépense annuelle de la maîtrise d'œuvre. Le marché est en pleine évolution et nous pensons qu'il est possible d'atteindre les 10% d'achats de prestation intellectuelle en freelance dans les années à venir.

Pour cela, nous venons de lancer un appel d'offres pour référencer des plateformes d'intermédiation d'entreprises unipersonnelles (cible freelance) et ainsi optimiser les demandes d'expertises auprès du secteur d'activité. Notre maîtrise d'œuvre sera composée à 80% de centres de services et de centres de compétences, complétée par 20% de prestation de service de haut niveau via des freelances ou consultants en entreprises « standard » avec des expertises rares.

En interne, qu'est-ce que vous mettez en place pour retenir vos talents ?

Nous avons peu de turnover en interne car nous avons un bon mix entre la stabilité que représente le fait de travailler pour un groupe comme La Poste et l'évolution de carrière professionnelle que nous proposons en interne.

On change souvent de poste à La Poste ! Les évolutions de carrière aussi bien fonctionnelles que hiérarchiques sont fréquentes et nous prenons le soin de faire un bon transfert de compétences entre les collaborateurs.

3 QUESTIONS À BRUNO DESFORGES , RESPONSABLE ACHATS IT GROUPE LA POSTE

Quelle est votre vision du futur du travail et de l'accès à l'expertise ?

A mon avis, l'espace de bureau va être profondément modifié. Les expertises sont dans le monde entier et elles ne vont pas toutes se déplacer chez nous, donc il faut justement s'ouvrir et utiliser les outils technologiques pour pouvoir collaborer avec ces experts. On pourra travailler de n'importe où, tout en gardant certains espaces collaboratifs d'échanges entre les équipes.

Nos Villages La Poste sont par exemple des lieux qui favorisent l'animation et l'interaction. Ce changement de localisation du travail peut aussi avoir un effet positif de repeuplement de certaines régions délaissées de France.

Pour ce qui est de la formation, si on veut que tout le monde devienne un expert du numérique, on va créer beaucoup d'échecs. La solution n'est pas d'apprendre à tout le monde à maîtriser le code et la programmation. Ces métiers demandent une capacité d'abstraction pour créer des algorithmes, pour faire fonctionner un SI. Ce n'est pas parce qu'on apprend à conduire qu'on sait comment fonctionne le véhicule, on n'est pas tous garagistes ! De la même manière, il faut des informaticiens qui n'ont pas peur de mettre les mains dans le cambouis.

Donc développer les compétences certes, mais aussi la créativité, la curiosité, pour pouvoir vraiment apporter quelque chose à un projet. Ce sont ces qualités humaines qui feront la différence face à l'Intelligence Artificielle de demain !

OÙ SE CACHENT LES EXPERTS DU NUMÉRIQUE ?



LE PLAFOND DE VERRE DU NUMÉRIQUE : LES DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT DES ENTREPRISES

« Mon fils, fais une carrière dans le numérique et tu seras une star ! »

Aujourd'hui, le seul facteur bloquant la croissance du marché est la pénurie de compétences : il manque à ce jour 79 000 professionnels du numérique d'après Pôle emploi. Sur les nouveaux enjeux, le défi est d'autant plus grand que les filières de formation n'ont pas suffisamment anticipé.

Selon le cabinet de recrutement américain Korn Ferry, 1,5 million de salariés hautement qualifiés pourraient venir à manquer en France à l'horizon 2030.

En convertissant financièrement cette prévision, on chiffre le manque à gagner à plus de 175 milliards d'euros, soit près de 6,5% du PIB de l'hexagone. A l'échelle planétaire, on craint 85 millions de postes non pourvus d'ici 2030. Soit un manque à gagner de 7 000 milliards d'euros, l'équivalent du cumul des PIB nippon et allemand.

La difficulté à recruter serait le principal frein à la croissance des entreprises du numérique interrogées dans notre baromètre. **66% des entreprises se disent victimes de la pénurie de talents dans les métiers du numérique.** Par rapport à leur besoin en recrutement, elles arrivent à recruter en moyenne 1 profil sur 2 besoins ouverts. Plus d'un quart des entreprises mettent entre 3 et 6 mois pour trouver un profil expert.

66%

des entreprises se disent **victimes de la pénurie de talents** dans les métiers du numérique

TOP 5 des expertises les plus recherchées actuellement

Cycle de vie des applications

(développeur, intégrateur, testeur, spécialiste cybersécurité...)



Organisation et gestion du SI

(architecte, consultant SI, AMOA, ingénieur...)



Management projets

(product owner, chef de projet, scrum master)



Conseil métier, stratégique, sectoriel



Business intelligence

(data scientist/mining, expert blockchain)



Plusieurs réponses à choix multiples suggérées aux répondants

LES EXPERTISES LES PLUS RECHERCHÉES ACTUELLEMENT PAR LES ENTREPRISES

« Si vous voyez passer des développeurs Magento, j'en prends 5 tout de suite »

Sans surprise, ce sont les développeurs qui sont les plus recherchés par les entreprises. Selon les résultats du baromètre et l'expérience de notre Centre de Service de Sourcing, les expertises les plus en tension sont les développeurs J2EE, devops, experts en cybersécurité, en systèmes embarqués (IPTV) spécialistes Salesforce...

Suivies par les profils d'architectes, ingénieurs ou AMOA, pour gérer les évolutions du SI. Enfin, le management de projet vient clôturer le podium des profils les plus recherchés.

Il ne suffit plus d'avoir la bonne idée, mais aussi d'avoir le bon product owner pour assurer le pilotage agile du projet et la réussite de la roadmap.

Les expertises en conseil stratégique sont également en pleine expansion notamment en transformation digitale, en management ou en conduite du changement pour les grands comptes. Les expertises en data science sont de plus en plus recherchées. C'est d'ailleurs une explosion programmée dans les prochaines années avec le développement de l'intelligence artificielle et la généralisation du « user-centric ». Tout le monde veut devenir un GAFA dont le succès est basé sur la maîtrise des données personnelles.

LA RECHERCHE DU MOUTON À 5 PATTES

« Je veux un expert J2EE Devops Salesforce et si possible jeune, beau et bien sûr dispo de suite ?! »

Avec le développement de la méthodologie agile, les compétences fonctionnelles deviennent très importantes, mais bien souvent, on veut les associer à des expertises techniques. « *De plus en plus d'entreprises recherchent des développeurs, mais avec une couche de devops en plus, ou un scrum master assez calé pour pouvoir mettre les mains dans le code si besoin* » explique Adrien Vincent, CEO du groupe Freelancr, spécialisé en portage salarial et en formation pour indépendants. Une difficulté pour recruter ces profils double casquette : « *Les formations sont soit techniques soit fonctionnelles mais elles n'allient pas encore bien les deux* ».

La recherche du mouton à 5 pattes dépasse les profils techniques qui souhaitent de plus en plus se spécialiser dans une technologie. De nombreux professionnels du marketing n'hésitent donc pas à se former à de nouvelles compétences et se retrouvent avec des CV à rallonge et des expertises généralistes en stratégie digitale, community management, rédaction de contenu, CRM, SEO/SEA...

« *Il faut arrêter avec cette volonté de vouloir recruter à tout prix le mouton à 5 pattes* » exprime Oli Clément, consultante freelance en stratégie digitale et en recrutement de talents. « *Il faut plutôt trouver des personnes transverses entre les métiers ou secteurs plutôt que multi-expertes* ».

La tendance actuelle est à la spécialisation pour devenir vraiment expert sur un sujet et à la transversalité des fonctions. Les entreprises doivent donc changer de posture et chercher plutôt un félin intelligent et indépendant qui saura vite apprendre et gagner en agilité.

LES NOUVELLES ATTENTES DES SALARIÉS : LA CRISE DU TURNOVER

« Je veux développer quelque chose qui a du sens ! »

On parlait des nouveaux « mots » pour qualifier les entreprises en pleine croissance. Pour l'évolution du monde du travail, on peut parler de nouveaux « maux ». Alors que 36% des salariés ont déjà fait un *burn-out*, synonyme d'épuisement au travail (Source CFDT), le mal-être au travail s'accroît et devient de plus en plus difficile à appréhender avec de nouvelles tendances.



Tout d'abord le *bore-out*, l'ennui au travail, qui toucherait d'après une étude Qapa 63% des travailleurs français ! Puis vient le *brown-out*, la perte de sens au travail, qui toucherait selon une enquête Ipsos 54% des français. La génération Y n'a plus le culte de l'entreprise et ne veut pas tomber dans l'enfer des *bullshit jobs* où l'humain est broyé dans une machine à produire du process répétitif au nom de la seule valeur business. Les digital natives ont souvent une vision critique du monde qu'ont construit les grandes entreprises où le profit passe avant la préservation de l'environnement, le bien-être des personnes et des animaux.

En y réfléchissant, étions-nous plus humains en travaillant à l'époque du fordisme ou en passant 30 ans de notre carrière à faire toujours la même tâche chez un employeur ?

Ou serons-nous plus humains en contrôlant des machines qui gèrent nos usines ou en ayant une conversation avec un chatbot ?

La pénurie de talents, c'est aussi la crise de l'humain dans les entreprises. Elles doivent apprendre à faire du profit autrement tout en faisant également de la psychologie pour comprendre leurs collaborateurs, mettre en valeur leur créativité, leur esprit d'initiative...

Le numérique change aussi les espaces de travail mais les entreprises ont du mal à s'adapter aux nouvelles attentes des salariés qui veulent des conditions de travail plus flexibles (télétravail, horaires souples, lieux communs hybrides entre détente et travail...)

La société se prépare à un nouveau bouleversement avec l'arrivée de l'IA et de la robotique.

On prône désormais le retour à l'humain dans le travail alors qu'ironiquement, l'humain n'y a jamais vraiment eu sa place.

« ET SI ÊTRE HUMAIN DANS L'ENTREPRISE, C'ÉTAIT JUSTEMENT LA LIBERTÉ DE CHOISIR SON ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE, D'ÊTRE RECONNU COMME APPORTANT UNE VALEUR AJOUTÉE À L'ENTREPRISE ET DE TROUVER UN SENS À SA CARRIÈRE ? »

Ce qui va freiner la croissance des PME du numérique

57%



La difficulté à recruter

43%



La complexité des référencements grands comptes

37%



La recherche de nouveaux clients

26%



Le manque de notoriété

23%



Le turnover

Plusieurs réponses à choix multiples suggérées aux répondants

PAROLES DE SPÉCIALISTES

COMMENT GÉREZ-VOUS LA PÉNURIE DE TALENTS ?



La pénurie de talents est surtout due au manque de formations en France. Nous peinons aujourd'hui à trouver certains profils car tout le monde recherche les mêmes profils. Il est plus aisé de trouver des débutants. Les plus rares sont les profils qui ont entre 3 et 5 ans d'expérience. En général, ils sont déjà en mission et s'ils en sortent, c'est souvent pour devenir indépendants.



Marie-Félix Ruiz, Responsable commerciale de Genicorp, spécialiste en BI, Big Data et gouvernance des données



Nous sommes très exigeants dans nos recrutements, nous recrutons à peu près une personne tous les six mois. Mais à cause de ces difficultés à recruter, nous devons refuser certains projets. Et si nous baissons notre niveau d'exigences, nous compensons par des formations. Mais dès qu'ils sont formés, beaucoup s'en vont pour aller chercher un meilleur salaire ailleurs. Tout cela freine notre rentabilité et notre croissance.



Emmanuel Gavache, CEO de Eridanis, leader européen du conseil en innovation spécialisé dans l'IoT



Nous sommes plus sensibles aux profils jeunes. Nous parions sur eux et les faisons monter en compétences. Le retour sur investissement n'est pas toujours garanti car il ne faut pas le nier, nous subissons également le turnover mais nous sommes convaincus qu'il est important de miser sur les jeunes diplômés et alternants. Cela nous permet d'identifier tôt les profils d'avenir.



Fabien Cauchi, Président de Metapolis, spécialiste de la Smart City et de la transition numérique des territoires



Nous recrutons beaucoup chez les juniors, et ce n'est pas toujours aisé car nous sommes beaucoup concurrencés par les startups. Pour les jeunes, les ESN classiques peuvent sembler moins attrayantes. C'est donc plus difficile pour nous de se faire entendre et d'attirer les jeunes talents.



Pierre Gachon, Responsable commercial Sword Group, ESN experte en transformation digitale

LA RÉVOLUTION FREELANCE



Pourquoi êtes-vous devenu(e) FREELANCE ?

PAR CHOIX DE VIE

67%

PAR REJET DU SALARIAT

26%

PAR OPPORTUNISME

20%

PAR LA NATURE DE MON EXPERTISE

20%

POUR MENER UNE DEUXIÈME ACTIVITÉ

12%

86%

des indépendants seraient prêt(e)s
à **conseiller le freelancing** à leur
meilleur(e) ami(e).

Plusieurs réponses à choix multiples suggérées aux répondants



POURQUOI DEVENIR FREELANCE ?

« Et pourquoi rouler en moto alors
qu'il y a les transports en commun ? »

Alors que la quête de sens est au cœur des préoccupations des professionnels d'aujourd'hui, la grande majorité des freelances du numérique interrogés pour cette étude ont visiblement trouvé ce sens. En effet, quand on leur pose la question de « pourquoi sont-ils devenus freelances », 67% sont devenus indépendants par choix de vie. Autre chiffre intéressant, 26% le sont devenus par rejet du salariat, prouvant une nouvelle fois la dichotomie actuelle entre les employeurs et les travailleurs. Fatigués de la hiérarchie et des carrières non évolutives, ces experts ont choisi de devenir leur propre patron et de maîtriser leur carrière, leur emploi du temps et leurs compétences comme ils le souhaitent.

Certains freelances sont devenus indépendants plus par opportunisme, pour avoir une meilleure rémunération, comme par exemple, les développeurs qui n'ont aucun problème à trouver des missions. D'autres par la nature de leur expertise, les compétences numériques et informatiques étant parfois plus compatibles avec une carrière en indépendant. Par exemple, on aura besoin d'un expert SEO pour faire un audit sur une période donnée mais le content manager pourra prendre le relai en interne pour appliquer ses recommandations sur le long terme.

12% des répondants sont devenus freelances pour mener une deuxième activité. En effet, de plus en plus de personnes en France sont pluriactives et jonglent quotidiennement entre leurs activités de salarié et d'indépendant. Leur deuxième activité est souvent un métier passion ou une solution pour compléter les fins de mois.

Le freelancing est, pour la majorité, un choix de vie qu'ils ne regrettent pas.

En effet, 86% des indépendants seraient prêts à conseiller le freelancing à leur meilleur(e) ami(e).

Pour expliquer les raisons de ce choix, le mot liberté est cité plus de 220 fois. Suivi de l'autonomie, de la flexibilité et de l'indépendance. Également évoqués, le sentiment de réalisation et la satisfaction de travailler pour soi sans hiérarchie, souvent vue comme un frein à sa propre réalisation.

DE NOUVELLES CONDITIONS DE TRAVAIL RYTHMÉES PAR LES SOFT SKILLS

« Expert technique, bon chic bon
genre et excellent orateur »

Quand on pense au travailleur indépendant, on a encore bien souvent en tête l'image stéréotypée de l'expert isolé devant son PC à longueur de journée et de weekend. Bien que 40% des freelances préfèrent travailler de chez eux, ils sont actifs dans des réseaux professionnels et fréquentent régulièrement les espaces de coworking ou les bureaux de leurs clients. Mais être freelance, c'est finalement un métier à part entière en plus de son expertise qui requiert de la fibre commerciale, une gestion administrative rigoureuse ainsi qu'un certain sens du relationnel et de la communication.

Aujourd'hui, un freelance doit pour pouvoir trouver des missions, soigner son relationnel avec ses clients, échanger, participer à des événements ou encore travailler avec d'autres freelances. Le réseau est d'ailleurs le premier moyen cité par les freelances pour trouver des clients. Pour être visible et trouver des missions, la plupart sont présents sur les réseaux sociaux et communiquent sur leur site internet. **35% des freelances sondés ne décrochent pas certaines missions, selon eux, par manque de fibre commerciale. 18% pensent qu'ils ne trouvent pas de contrats car ils ne savent pas mettre en avant leur expertise.**

Comment trouvez-vous des MISSIONS ?

LE RÉSEAU

76%

LES PLATEFORMES FREELANCES

46%

LES RÉSEAUX SOCIAUX

31%

ACTION COMMERCIALE

27%

ESN

20%

Plusieurs réponses à choix multiples suggérées aux répondants

Ce qu'on appelle dans le métier le syndrome de l'imposteur, le fait de ne pas se considérer assez expert pour pouvoir se débrouiller tout seul. Jonathan Path, freelance en numérique depuis plusieurs années, accompagne les freelances dans leur activité avec des formations pour booster leur croissance. Il souligne l'importance de ce bagage de *soft skills* de négociation commerciale, d'organisation et de stratégie marketing pour avoir un business plan cohérent et devenir un excellent consultant. « *Ce qui manque le plus aux freelances, c'est souvent juste de la confiance en eux pour pouvoir cartonner dans leur activité* ».

Le freelance est donc jugé à la fois sur ses *hard skills* (expertises techniques) et ses *soft skills* (comportement) et sera de nature profondément humain et ouvert au travail collaboratif.

« EN PLEINE PÉNURIE DE TALENTS, LES ENTREPRISES FONT DE PLUS EN PLUS APPEL AUX FREELANCES »

LA FORMATION DE COLLECTIFS D'INDÉPENDANTS

« Je veux être libre, autonome mais travailler en équipe »

Autre chiffre fort qui vient soutenir cette idée de réseau d'experts : la formation de plus en plus fréquente de collectifs d'indépendants. **41% des freelances interrogés préfèrent travailler en collectif avec d'autres freelances.** Les freelances entreprenaient seuls jusqu'à présent mais ils ont maintenant tendance à s'allier régulièrement pour trouver plus de missions et avoir plus de largeur d'épaulé. Certains ne travaillent même qu'en collectif. Ils prospectent ensemble et se partagent les missions en fonction de l'expertise demandée. Pour qu'un collectif fonctionne, les indépendants doivent avoir des compétences complémentaires et établir quelques règles. D'autres freelances préfèrent également travailler en équipe mais en collaboration avec des salariés.

Bien souvent, la formation de ces équipes mixtes se fait directement chez le client. Elles représentent le concept d'entreprise étendue – une idée de partage des compétences et de construction d'un projet commun entre ressources internes et externes à l'entreprise – un peu oubliée qui revient à la mode à l'heure où les RH doivent jongler entre les nouveaux statuts et revendications des professionnels et les projets d'innovation des entreprises.

DES PLATEFORMES FREELANCES À LA POST UBERISATION DES EXPERTISES

« Du coup je me suis fait uberisé ? »

Pour surfer sur ce besoin communautaire de l'écosystème freelance, mais aussi sur la structuration de ce marché en pleine croissance, les plateformes freelances se sont multipliées ces dernières années.

Elles viennent empiéter sur le modèle traditionnel des ESN qui peinent à attirer les freelances du numérique. 20% des freelances trouvent des missions via des ESN mais seulement 1% des répondants préfèrent travailler avec celles-ci, lassés par le modèle des commissions sans valeurs ajoutées ou les tarifs tirés vers le bas. 15% des indépendants refusent de passer par toute forme d'intermédiaire.

Mais la plupart des freelances ne sont pas fermés à l'utilisation de ces services d'intermédiation. 83% acceptent d'être contactés par des intermédiaires et **46% des sondés ont trouvé des missions grâce à des plateformes en ligne de mise en relation entre clients et indépendants.** Certaines plateformes, à commencer par notre plateforme XXE, proposent d'ailleurs des services sans commission pour les freelances pour développer leur activité sans intermédiaire. On passe alors à un modèle de post uberisation des expertises où c'est la qualité des compétences des freelances qui prime et non leur TJM (Taux Journalier Moyen).

Mais, au-delà des nouvelles opportunités de business, ces acteurs de l'écosystème freelance ont un devoir pédagogique auprès de leurs clients grands comptes. Ils doivent les accompagner dans la compréhension et l'intégration de ces consultants externes pour former une entreprise étendue efficace et pérenne.

LES ENTREPRISES DOIVENT S'ADAPTER AUX ATTENTES DES FREELANCES

« Le projet me plait mais j'aimerais rencontrer les équipes avant de dire oui... »

Alors que les salariés militent actuellement pour plus de flexibilité, de liberté, de reconnaissance de leurs compétences et de sens dans leur travail, les indépendants se sont déjà appropriés ces droits. Ils seront donc encore plus intransigeants quant à leur condition de travail et à la mise en valeur de leur expertise.

- Le freelance préfère les petites structures

Sur nos 1 015 freelances interrogés, **38% préfèrent travailler pour des TPE/PME. Les startups et leur esprit d'innovation attirent également 13% de freelances qui préfèrent travailler dans cet écosystème. 19% des freelances préfèrent travailler avec des grands comptes** à l'heure actuelle. Les processus lourds de paiement et de recrutement ont eu raison de l'attractivité des grands comptes. Les freelances ont également été perçus comme des ressources en débordement à bas prix plutôt que de vraies valeurs ajoutées à l'entreprise.

Les grandes entreprises ne font donc plus rêver ni les salariés ni les indépendants. Seulement 8% de ces derniers sont attirés par la renommée d'un client lors du choix d'une mission.

- Le freelance choisit ses missions selon plusieurs critères

73% des indépendants interrogés sont d'abord attirés par le contenu et les tâches de la mission. Puis, vient le TJM pour la mission (50%) suivi du challenge qu'elle représente (42%). Une entreprise doit donc allier une proposition de mission enrichissante mais également rémunératrice pour attirer les freelances.

La localisation est citée en 5ème critère, les freelances ayant l'habitude de se déplacer fréquemment dans leur activité. 55% de nos freelances inscrits sur notre plateforme ont indiqué être mobiles dans leur recherche de missions.

Dans les derniers éléments cités, le cadre (15%) et la longueur de la mission (9%), ce qui laisse penser que le freelance sera toujours plus intéressé par le challenge de la mission que par sa relative stabilité.

Dernier chiffre important qui reprend l'idée d'entreprise étendue : **35% des freelances citent le relationnel avec l'équipe comme critère important.** Un bon relationnel client est en effet primordial pour se sentir intégré au sein de l'entreprise mais également pour pouvoir montrer sans entrave l'étendue de ses compétences.

- Le freelance rêve d'une intégration facilitée tout en gardant en flexibilité

En pleine pénurie de talents, les entreprises font de plus en plus appel aux indépendants. **47% des entreprises travaillent de manière occasionnelle avec des freelances et pour 18% des répondants, travailler avec des ressources externes fait partie de l'ADN de leur entreprise.** Les grands comptes commencent également à travailler avec des freelances, souvent via l'intermédiaire d'une plateforme qui s'occupe de la qualification et de la sélection des experts. Seulement 11% des entreprises sondées ne souhaitent pas ou ne sont pas prêtes à travailler avec des freelances.

Mais ces travailleurs sont-ils bien intégrés aux entreprises ? Les entreprises regardent-elles le profil du candidat ou son TJM avant tout ? Sont-ils vus comme de véritables experts ou de simples prestataires ?

1 freelance sur 2 pense qu'il est bien intégré aux équipes lors de missions chez le client. 8% des répondants pensent qu'ils sont traités comme de simples prestataires.

Oli Clément est freelance depuis plusieurs années : *« Je n'ai jamais été autant respecté qu'en étant freelance, bien plus que quand j'étais salarié. Il y a moins de rapport de force par rapport aux collègues ou avec sa hiérarchie. En général, les clients se permettent moins de choses avec des consultants externes... le principal risque c'est de ne pas être payé ! »*

Une crédibilité supplémentaire donc par rapport au statut de chef d'entreprise, mais une relation plus ou moins fluide en fonction du type de clients et du type de métiers.

Jonathan Path qui accompagne de nombreux freelances a vu beaucoup de cas de relations à sens unique : *« les experts en informatique sont bien intégrés chez le client car celui-ci n'a pas le choix de les placer au cœur du projet. Mais certains profils de consultants externes en digital ou graphistes sont payés au lance-pierre et vraiment considérés comme de simples prestataires. C'est pourquoi nous faisons des formations auprès des freelances pour qu'ils aient les clés pour faire prospérer leur activité, mais aussi pour avoir les bons arguments en face de leurs prospects clients. Ne pas abaisser son TJM, faire comprendre la plus-value qu'ils vont apporter à l'entreprise et ne pas hésiter à signaler quand le client n'écoute pas vos recommandations. Plus on met en avant son sérieux et son expertise, plus on gagne en crédibilité ! Les entreprises ont vraiment besoin de pédagogie en ce qui concerne le travail freelance. Elles ne doivent pas faire appel à eux pour faire des économies, mais pour avoir un véritable avis d'expert et avancer sur leurs projets. »*

SES ATTENTES :

Qu'est-ce qui l'attire le plus dans une mission ?

Son contenu
Son TJM
Le challenge de la mission
Le relationnel avec les équipes
La localisation

41%
veulent travailler
en collectif freelance

40%
préfèrent travailler
de chez eux
VS 20% chez le client
ou de n'importe où
(34% en digital
nomad)

SES BESOINS :

Pour développer son activité

Plus de missions
Un bon réseau
Des évolutions législatives en faveur des freelances
Des formations
Des aides administratives

54%
veulent des missions
dans des petites structures
(TPE/PME, startup, association)

SES FREINS :

Ce qui l'empêche de décrocher certaines missions

Désaccord sur TJM
Manque de fibre commerciale
Lieu de résidence
Manque de compétence pour la mission
Manque de flexibilité du client

Plusieurs réponses à choix multiples suggérées aux répondants

En effet, les entreprises ont encore du mal à s'adapter aux tarifs et aux conditions de travail du freelance. **40% des freelances ne décrochent pas certaines missions en raison d'un désaccord sur le TJM.** C'est la première raison de non-faisabilité d'une mission. Le manque de flexibilité du client est aussi cité par 23% des répondants en freelance. 24% ont quant à eux été mis à l'écart d'une mission à cause de leur lieu de résidence.

De nombreuses entreprises préfèrent avoir le freelance directement dans leurs locaux. Il est certes important pour certains projets d'avoir le freelance intégré à l'équipe opérationnelle au quotidien. Mais bien souvent, cette présence imposée est injustifiée selon Jonathan Path. Un peu comme pour le refus du télétravail du salarié. On préfère avoir le freelance au bureau pour s'assurer que le travail soit (bien) fait.

Pourtant, 40% des indépendants préfèrent travailler de chez eux pour seulement 20% chez le client. La plupart des grandes entreprises étant basées en Île-de-France, de nombreux freelances en région n'ont pas d'autres choix que de travailler pour des PME locales. À l'inverse, certains grands comptes présents à Lyon, Toulouse ou Nantes peinent à recruter des salariés localement car la majorité des professionnels de l'informatique sont basés à Paris ou à l'étranger. Un problème récurrent pour nos ingénieurs d'affaires en région.

Autre tendance freelance qui, pour l'instant, n'est que rarement acceptée par les entreprises françaises : les freelances préfèrent travailler... de n'importe où. Que ce soit au café, en pleine nature ou à l'étranger, **34% des répondants préfèrent ces lieux de travail digital nomad.** Alors que les États-Unis et la Grande-Bretagne proposent de plus en plus de contrats ou missions à distance, les entreprises françaises sont encore frileuses à choisir des freelances loin de leur localisation.

Pourtant, comme le dit très justement Bruno Desforges, Responsable des Achats IT du Groupe La Poste, « *l'expertise est partout dans le monde et ne va pas forcément se déplacer chez nous.* »

Une évolution des mentalités mais aussi une mutation des conditions de travail devront être effectuées pour pouvoir assurer un meilleur accès à l'expertise dans les prochaines années.

UNE ÉVOLUTION DES MENTALITÉS DOIT AVOIR LIEU

« Ma mère me demande quand est-ce que je vais faire un vrai métier »

« *La France n'est pas un pays adapté à l'entreprise individuelle.* » C'est la réponse choc d'un freelance après avoir répondu négativement à la question : « *Est-ce que vous conseilleriez à votre meilleur ami de se lancer en freelance ?* »

Encore trop peu d'entreprises sont vraiment prêtes à faire appel et à faire confiance aux freelances, et ces derniers le ressentent au quotidien.

Les acteurs de l'écosystème doivent donc faire de la pédagogie auprès des entreprises pour qu'elles changent leur regard et leur process inadaptés aux indépendants.

Dans les autres raisons évoquées par les freelances : le fait que le monde du travail indépendant se soit transformé en une jungle aux revenus trop incertains, d'avoir l'impression d'avancer sans filet de sécurité ou la difficulté de se projeter à long terme... Comme le dit un autre freelance, les experts indépendants sont souvent recrutés pour une période de 3 mois, et ensuite « au revoir, à la prochaine ». Des missions parfois trop courtes pour faire avancer un projet ou construire une relation gagnante. Le freelancing n'est pas pour tout le monde car il comporte son lot de risques, de stress et de solitude si on ne pense pas à s'entourer. La vie est plus aisée pour les salariés avec les cotisations retraite et chômage et une situation fiscale plus simple. Ces difficultés pourraient être diminuées par certaines avancées législatives pour aider les freelances dans leur activité.

Avant d'envisager les solutions à la pénurie de talents et à l'évolution du *future of work*, nous pouvons conclure cette analyse de la révolution freelance en citant les 5 principaux besoins des freelances à l'heure actuelle. Ils reflètent justement les différentes problématiques citées tout au long de ce chapitre. **Les freelances ont besoin de trouver des missions (61%), d'avoir un bon réseau (45%), d'évolutions législatives en faveur des indépendants (33%), de formations (23%) et d'aide administrative (11%).**

« LES ACTEURS DE L'ÉCOSYSTÈME DOIVENT FAIRE DE LA PÉDAGOGIE AUPRÈS DES ENTREPRISES POUR QU'ELLES CHANGENT LEUR REGARD ET DONNENT PLUS DE SOUPLESSE AUX INDÉPENDANTS »



PAROLES DE SPÉCIALISTES

EST-CE QUE VOUS TRAVAILLEZ AVEC DES FREELANCES ?



Aujourd'hui, nous travaillons avec une proportion de freelances à 50/50 mais nous souhaitons rapidement atteindre les 70%. Ce que nous apprécions particulièrement chez les freelances, c'est qu'ils sont très responsables. Ils travaillent pour un travail donné et non forcément dans une logique de temps passé. Nous faisons donc de plus en plus appel aux freelances pour toute sorte de compétences. Mais nous leur proposons un parcours d'intégration identique à celui de nos collaborateurs. »

Emmanuelle Roux, CEO de Le Chaudron



Ils représentent à peu près 10% des effectifs de mes collaborateurs. Les freelances avec qui je travaille ont des talents plus spécifiques, plus pointus que mes salariés. L'idée est de trouver des talents que je n'arrive pas à embaucher. Je refuse par contre les freelances délocalisés. J'ai essayé mais, même si j'avais des bons résultats sur du court terme, ça ne fonctionnait pas sur le long terme. Au départ, j'avais un peu peur de les intégrer à mes équipes mais j'ai vite été rassuré ! »

Emmanuel Gavache, Eridanis



Les freelances représentent environ 20% de nos effectifs. Ils s'intègrent bien aux équipes mais nous essayons principalement de travailler avec les indépendants que l'on connaît dans notre réseau. »

Marie-Félix Ruiz, Genicorp



Les indépendants auxquels nous faisons appel sont plus spécialisés que nos profils salariés. Ils représentent aujourd'hui environ 5% de nos effectifs. Le freelancing nous permet d'accéder à des compétences que nous ne trouvons pas en interne. »

Pierre Gachon, Sword Group



Nous ne faisons pas assez appel aux freelances mais c'est une volonté de notre part de les intégrer davantage dans nos équipes ! C'est l'un de nos objectifs à court terme. Aujourd'hui, 10% de nos collaborateurs sont freelances. Les entreprises devraient plus faire appel aux experts externes, car nous possédons les outils intellectuels, humains et techniques pour répondre positivement à ces nouvelles aspirations. »

Fabien Cauchi, Metapolis

QUELLES SOLUTIONS À LA PÉNURIE DE TALENTS ?



Les initiatives innovantes des grands comptes et des entreprises de la tech sont ralenties par la pénurie de talents dans le numérique, alors comment faciliter l'accès à l'expertise ?

Doit-on repenser le cadre et les conditions de travail dans les organisations ? Révolutionner les statuts ? Tuer le salariat ? Accélérer les formations ? Et si les talents étaient déjà dans l'entreprise sans le savoir ?

Nous nous sommes penchés sur ces questions avec les entreprises et les freelances que nous avons interviewés. Voici quelques-unes de nos réflexions communes !

« LA RÉVOLUTION DEVRA ÊTRE MULTIPLE POUR FAIRE FACE À LA PÉNURIE : D'UN CÔTÉ UNE MUTATION DES RH ET DU MANAGEMENT ET DE L'AUTRE UNE ÉVOLUTION DE LA FORMATION ET DES STATUTS »

VERS UNE RÉVOLUTION DES RH ?

« DRH : Directeur des Ressources Humaines ou Directeur des Réseaux Humains ? »

Bientôt, les anciens stagiaires jeunes diplômés du numérique arriveront sur le marché du travail avec déjà une expérience en freelance (que ce soit via des prestations pendant leur temps libre ou en tant qu'ancien travailleur uberisé Deliveroo). Et, encore plus que leurs aînés, ils ne seront plus motivés par l'argent et les avantages salariaux mais par le challenge, l'équipe, la diversité des tâches et surtout, par la mise en valeur de leurs compétences.

Pour le recrutement, il faudra avant tout former les RH et le management aux nouveaux métiers pour qu'ils puissent les appréhender.

Il est nécessaire de comprendre le métier ainsi que les principales manières de travailler de ces experts pour pouvoir bien recruter et satisfaire leurs attentes (en matériel, en matière de temps de travail, de besoins en télétravail...). Et cela passe également par savoir d'abord de quel expert on a vraiment besoin au sein de l'équipe, ce qui n'est pas toujours évident. Par exemple, de nombreuses entreprises postent encore des fiches de poste pour du community management junior alors qu'elles ont besoin d'un vrai expert en stratégie digitale ou souhaitent embaucher un product owner sans faire appel à un UX designer.

Il faudra également accompagner les RH pour plus d'efficacité : 32% des entreprises ayant répondu à l'étude pensent qu'il faut créer plus d'outils en gestion de talents pour solutionner la pénurie. 21% des répondants veulent pouvoir contacter directement les experts du numérique sans intermédiaire, ce qui devient possible avec certaines plateformes.

Pour attirer les talents, les grands comptes doivent aussi repenser leur marque employeur comme le conseille Chloé Bonnet. Pour cela, ils doivent prendre exemple sur la manière de communiquer et de recruter des startups pour allier bonnes conditions de travail, challenge du poste, mise en valeur des compétences et objectifs qui ont du sens.

L'enjeu RH sera de mettre en place un schéma d'évaluation des salariés qui soit clair et motivant pour eux et qui prend en compte l'évolution de carrière. Favoriser les démarches intrapreneuriales en faisant participer les salariés à certaines décisions business et en créant des groupes de réflexion pour avancer sur des projets, sans forcément tout remettre sur le dos du salarié en cas d'échec du projet.

Et si on demandait l'avis de ceux qui ont le plus de recul par rapport au future of work dans les entreprises, à savoir les consultants qui ont quitté le salariat pour devenir indépendant ?

Pour 43% des freelances interrogés, la solution à la pénurie d'experts dans les entreprises serait d'avoir plus d'écoute et de fidélisation des salariés pour éviter le turnover, mais aussi plus de suivi de carrière et de relationnel avec ses équipes (40%).

VERS UNE RÉVOLUTION DU MANAGEMENT ET DES ÉQUIPES ?

« L'entreprise de demain sera une entreprise étendue ! »

Les entreprises doivent être décloisonnées et une grande révolution managériale doit avoir lieu. La hiérarchie *top-down* ne correspond plus aux attentes des salariés et perd en crédibilité. Le middle management n'est pas assez formé et une réelle rupture se crée entre les équipes projets et les managers qui ne mettent pas assez en valeur leurs idées. Le management doit donc apprendre à manager autrement, à écouter, à organiser l'équipe en fonction de la compétence de chacun, à collaborer, à ouvrir une porte à la créativité et à former en retour.

Pour Emmanuel Gavache, PDG d'Eridanis, l'innovation dans les entreprises devrait être un « processus sauvage » et les salariés ne devraient pas être bridés. *« Puisqu'on innove, on ne sait pas ce qu'on va trouver, alors pourquoi cadrer tout ceci ? L'innovation doit rester légère, agile, accessible, transversale. Les jeunes doivent être moteurs de l'innovation tout en étant accompagnés par des profils plus expérimentés qui apportent la maturité. Personnellement, je privilégie les équipes mixtes et ça fonctionne. »*

Et si le *future of work* justement, c'était la formation d'équipes mixtes ? De consultants juniors et seniors mais aussi de consultants internes et externes ? Pour Oli Clément, un consultant externe est complémentaire par rapport à un salarié. On a besoin des deux profils pour avancer.

Quelles solutions à la PÉNURIE DE TALENTS ?



Lancer une **grande école** du numérique, multiplier les **formations**



Plus de **femmes** dans le numérique



Plus de **freelances** dans les entreprises



Plus d'**outils** pour la gestion des talents sans intermédiaire



Plus de **relationnel** avec ses équipes et de **suivi** de carrière

Les 5 principales solutions mises en avant par les 1 015 freelances et 215 entreprises interrogés

Demain, tous SLASHERS ?

30%

des freelances
pensent
qu'encourager
la pluriactivité
serait une bonne
solution contre la
**PÉNURIE
DE TALENTS**



58%

des freelances
souhaitent
un 3ème statut
intermédiaire
pour les **SLASHERS**

Pour Chloé Bonnet, les salariés sont là pour garantir la transmission des valeurs et des méthodes aux équipes alors que les freelances sont là pour insuffler leur esprit d'innovation et les compétences techniques manquantes au projet. **L'hybridation des équipes, c'est un premier pas vers l'entreprise étendue.**

VERS UNE RÉVOLUTION DES STATUTS ?

**« Je suis salariée en entreprise
mais je fais de la photo en auto-
entrepreneure »**

La place des freelances va continuer de croître dans les entreprises. **60% des freelances et 27% des entreprises interrogées pensent qu'il faut plus d'experts indépendants dans les entreprises pour réduire la pénurie de talents dans le numérique.** D'importantes évolutions législatives en faveur du freelancing sont attendues par les indépendants, comme par exemple, plus de droits (chômage, mutuelle, retraite, possibilité d'emprunter...).

Une autre évolution qui pourrait avoir un fort impact serait une législation en faveur des professionnels pluriactifs, plus communément appelés slashers. **30% des freelances pensent qu'encourager la pluriactivité serait une bonne solution contre la pénurie de talents.** En effet, certains salariés ont une deuxième activité qu'ils cachent à leur employeur car les entreprises se méfient bien souvent de ces professionnels à la double casquette. Ils pourraient pourtant apporter un autre volet de leur expertise pour l'entreprise ou s'épanouir pleinement dans ces deux activités avec un emploi du temps aménagé.

58% des freelances interrogées pensent que la législation française doit évoluer en proposant un 3ème statut intermédiaire pour les slashers.

Et si demain, on pouvait jongler entre les statuts et passer de salarié à freelance en un claquement de doigts ? Et si, une solution pour garder vos talents serait de leur laisser plus de flexibilité pour se former ou transformer en activité une passion ? Dans tous les cas, le contrat de travail actuel a besoin d'être assoupli.

Ces pluriactifs auraient également un rôle clé à jouer dans la formation et la montée en expertise des équipes internes. Car pour apporter une solution durable à la pénurie de talents, la formation est clé.

VERS UNE RÉVOLUTION DE LA FORMATION ?

**« Avant, j'étais geek, maintenant
professeur des écoles ! »**

La montée en puissance de grandes écoles du numérique est la solution numéro 1 contre la pénurie de talents pour les entreprises. Elle est également importante pour les freelances, 21% des répondants pensant qu'il faut plus d'écoles et de formations.

L'éducation est en train de se transformer : alors que l'Éducation Nationale essaye de rattraper son retard, la tech envahit les écoles privées pour former une armée de talents du numérique. Au-delà de l'emblématique École 42, on assiste à un foisonnement de nouvelles écoles spécialisées sur les nouveaux métiers du digital. Les formations spécialisées en ligne se multiplient également. Elles offrent à tous les autodidactes et salariés en reconversion l'opportunité de voir leurs compétences reconnues. Plus de 400 de ces formations ont obtenu le label de « Grande École du Numérique », une initiative lancée en 2015 par le gouvernement pour développer en mode accéléré des filières de formation très opérationnelles dans ces métiers en très forte demande.

Quelles solutions pour le *future of work* ?

On ne peut pas compter sur une solution unique. Voici quelques unes de mes propositions :

- **Repenser les modèles de travail** que ce soit en freelance ou en tant que salarié
- Cesser de croire que le bien-être au travail, c'est un baby foot, du yoga et des fruits gratuits, mais **songer à la reconnaissance, à la confiance et à la rémunération**
- **Créer une réelle gestion des talents** en renforçant les équipes RH avec des expertises terrain et pourquoi pas du **coaching carrière** pour qu'il n'y ait plus de confusion entre les métiers et qu'on sache vraiment qui recruter
- **Arrêter de faire des fiches de poste de moutons à 5 pattes** pour ensuite refuser de collaborer avec des slashers
- **Proposer plus de 4/5ème** pour que les professionnels respirent mieux et soient plus performants
- **Aider les femmes** à conquérir un espace où elles doivent encore jouer des coudes
- **Faire une vraie place aux personnes atypiques** (neuroatypiques, autodidactes, porteurs de handicap...) au lieu de leur proposer des emplois en-dessous de leurs compétences

Oli Clement, freelance en stratégie digitale et recrutement

La filière numérique doit aussi faire un effort d'évangélisation des métiers pour attirer plus de profils vers des formations plus techniques. 41% des entreprises pensent qu'il faut plus de femmes dans le numérique car elles sont encore sous représentées à cause de certains clichés ou idées reçues sur le métier.

Autre problématique : les technologies évoluent pour l'instant plus vite que les propositions de formation dans les écoles.

De nouveaux métiers et méthodes de travail apparaissent chaque jour et il n'existe pas assez de filières et de formateurs pour former des experts à ces nouveaux métiers.

Du côté des indépendants, pour 23% des répondants, la formation est ce dont ils ont le plus besoin actuellement pour développer leur activité et rester à la page. Pour 21% des freelances, la formation représente une solution à la pénurie de talents actuelle.

La formation au sein de l'entreprise devient donc primordiale pour avoir plus d'experts qui, pour l'instant, apprennent seuls ou sur le tas en multipliant les missions.

C'est donc l'entreprise elle-même qui doit prendre le temps et la responsabilité de former en interne de nouveaux experts ou assurer un transfert de compétences entre les collaborateurs.

Et à la vue des nouvelles expertises qui arrivent sur le marché, les RH et experts en formation vont avoir énormément de travail pour organiser la formation dans les années à venir !

Nous avons d'ailleurs demandé aux entreprises quelles étaient selon elles les expertises qui allaient exploser dans les 10 prochaines années.

Voici leur pronostic : **la data science, (63%) suivie de l'IA et la robotique (57%), la cybersécurité (56%), la blockchain (32%), le marketing prédictif (27%), la Smart City (26%), les nanotechnologies (12%), l'informatique quantique (9%) et la génomique (6%).**

Il va falloir vite appréhender ces nouveaux métiers pour pouvoir garder notre place de choix au sein des pays qui innovent. Pour cela, il faut que l'on apprenne à regarder ailleurs. Vers les pays scandinaves par exemple pour créer les mêmes programmes d'éducation ou du côté des États-Unis pour s'inspirer de leur esprit d'innovation et de prise de risque. Nous devons aussi faire un travail introspectif profond à l'intérieur de nos propres organisations pour enfin mettre un terme à nos dysfonctionnements en termes de management et de conditions de travail. Pour avoir enfin le courage de dire que l'on est heureux au travail quand c'est vraiment le cas !

Si nous ne faisons pas cela, nous risquons vite d'être dépassés et de devenir des naufragés du numérique. D'après Dell, 85% des métiers de 2030 n'existent pas encore, on vous laisse imaginer le tableau pour gérer l'expertise de demain !

5 expertises qui vont cartonner d'ici 2030

DATA SCIENCE

63%

IA/ROBOTIQUE

57%

CYBERSÉCURITÉ

56%

BLOCKCHAIN

32%

MARKETING PRÉDICTIF

27%

Plusieurs réponses à choix multiples suggérées aux répondants

3 QUESTIONS À EMMANUELLE ROUX, CEO LE CHAUDRON

SPÉCIALISTE DE L'INNOVATION (FORMATION ET TRANSFORMATION)

Comment construisez-vous votre réseau d'experts ?

La formation et la curiosité, c'est la clé ! Nous préférons les candidats avec une très forte envie d'apprendre et une grande capacité à traiter rapidement les informations et à les synthétiser. Nous les formons ensuite aux compétences techniques et professionnelles. Nous sommes également sensibles à la posture sociale : nous souhaitons recruter des personnes qui savent s'adapter, qui sont bien dans leur peau et qui n'ont pas peur de participer en réunion, et d'animer. C'est pourquoi nous travaillons de plus en plus en partenariat avec un écosystème de professionnels qui n'est pas directement issu de chez nous comme des freelances.

Quel est l'avenir du freelancing dans les métiers du numérique ?

Ce qui est sûr, c'est que le freelancing ne peut pas s'adapter à tous les secteurs ! De mon côté, je pense que nous devons assurer à ce statut plus de protection sociale. Nos grands-parents travaillaient à la tâche mais sans véritable statut et sans beaucoup d'avantages. Aujourd'hui, les freelances travaillent à la tâche mais nous devons leur assurer le meilleur des contextes avec, par exemple, une meilleure protection et une meilleure redistribution des bénéfices qu'ils contribuent à produire. On pourrait par exemple partager systématiquement la marge des projets et prôner un modèle où tout le monde est associé. Il s'agirait d'une forme de responsabilisation dans les deux sens.

Quel est votre avis sur les démarches d'innovation des grands comptes ?

Ces démarches sont trop timorées ! Ce sont souvent des paillettes. Certains dirigeants sont en réalité incapables de réinventer un modèle car ils ont une trop grande incompréhension de la technologie pour assurer une vraie transformation de leur entreprise. Il est indispensable pourtant qu'ils aient connaissance de la technologie pour garantir une vraie acculturation. Sur les projets de transformation que nous menons chez nos clients, nous recommandons 100 % d'intégration des collaborateurs dans la transformation numérique. Nous pensons qu'il est également indispensable que les dirigeants soient intégrés pour porter le projet et convaincre les collaborateurs.

Nous vivons une vraie révolution industrielle. C'est comme quand le monde s'est internationalisé et que l'anglais s'est imposé. Tout le monde trouvait cela bizarre mais tout le monde l'a plus ou moins appris. Aujourd'hui, c'est pareil avec le code. Il s'agit de monter en compétences dès maintenant. Aujourd'hui, nous sommes au début, par la suite, nous devons miser sur la spécialisation et l'excellence.

3 QUESTIONS À ADRIEN VINCENT, DG DU GROUPE FREELANCR

PORTAGE SALARIAL, MISSIONS ET FORMATIONS POUR LES FREELANCES

Comment va évoluer la relation entre consultants externes et entreprises ?

Cela dépend du type d'entreprise pour lesquelles on travaille. A la sortie des ESN, les indépendants ont le fantasme de travailler pour des TPE/PME, pour des projets humains qui ont du sens. Mais celles-ci ont peu de budget et une méconnaissance du freelancing. Donc, soit ils partent à l'aventure et enchainent les projets avec plusieurs petits acteurs, soit ils acceptent une mission longue chez un grand compte en repassant par une ESN, ce qui est finalement une forme de salariat, bien que mieux payée avec plus de liberté.

La relation se réinvente avec les ESN qui ont de plus en plus besoin de ce réseau d'experts indépendants mais à mon sens, la relation avec les PME est à inventer. Avec beaucoup de pédagogie pour établir une relation de confiance !

Qu'est-ce que les entreprises doivent mettre en place pour éviter la fuite des talents ?

C'est simple, elles doivent redonner du sens au travail. Les RH doivent travailler sur 4 tableaux pour pouvoir apporter de la valeur et gérer efficacement les talents : la mobilité interne vers d'autres métiers, la formation aux expertises et au management, le développement de l'intrapreneuriat et le recours aux freelances pour des expertises plus pointues ou ponctuelles

Un 3ème statut pour les slashers, bonne ou mauvaise idée ?

Un statut existe déjà pour les freelances qui souhaitent rester salariés, c'est le portage ! Je ne suis pas forcément pour la multiplication des statuts, il y en a déjà beaucoup qui sont plus ou moins compris par les freelances, cela risque de complexifier. Il faudrait plutôt réinventer le statut de salarié ! Apporter de la souplesse dans ce contrat de travail qui appartient au siècle dernier pour permettre l'intrapreneuriat, mais aussi une deuxième activité en tant que freelance soutenue par son employeur.

3 QUESTIONS À CHLOÉ BONNET, CO-FONDATRICE ET CEO DE FIVE BY FIVE

BUREAU D'INNOVATION POUR LES GRANDES ENTREPRISES

Comment construisez-vous votre réseau d'experts ?

On revient peu à peu à la réalité ! Ces 10 dernières années, de nombreuses entreprises ont investi des millions dans des projets d'innovation. Une transformation tous azimuts. De nombreux effets d'annonces, de startups incubées, de programmes d'intrapreneuriat... avec des promesses déçues, notamment au niveau du déploiement de projets concrets.

Aujourd'hui, on fait le bilan de ces années de tâtonnement : il faut d'un côté, reposer une vision de temps long et de l'autre, dégager plus de résultats tangibles de ces projets d'innovation. Sans rentrer dans un prisme uniquement ROIste, il faut trouver le bon équilibre. Plus que de l'impulsion, la fonction innovation doit s'installer au centre de l'entreprise. Elle doit faire et faire avec en irriguant partout. Son but : qu'un jour on n'ait plus besoin d'elle !

Dans ce jeu des équilibres, il faut aussi sortir du "tout open ou tout fermé" et déterminer sur quel projet on a besoin de travailler en interne et sur lesquels on peut s'aider de compétences externes.

Justement, comment intégrer au mieux ces ressources externes dans l'entreprise ?

Nous sommes pour l'hybridation des compétences et la configuration d'équipes mixtes interne/externe. Mais pour qu'un projet soit bien intégré à une entreprise, il faut un porteur interne et un réseau de soutien au cœur de l'organisation. Tout mettre dehors pour recommencer à 0 est séduisant sur le papier mais dans les faits, c'est le meilleur moyen pour aboutir à un rejet de greffe. Une fois l'appui interne posé, il faut s'entourer de compétences techniques et design, compétences souvent externes pour pouvoir prendre le recul nécessaire.

Quelles seraient les solutions à la pénurie de talents dans les entreprises ?

D'abord, une marque employeur forte et rayonnante, ce que les startups ont d'ailleurs bien compris et intégré à leur développement. Je connais bien les deux mondes et les startups ne portent pas intrinsèquement plus de sens que les grands groupes ! Du sens, il y en a partout, mais les startups arrivent mieux à mettre en valeur leurs projets et les conditions offertes aux personnes qui les rejoindront. Ils sont plus malins dans leur communication et savent parler aux nouvelles générations.

Pour réduire le turnover et attirer leur relève, les grands groupes doivent trouver comment ré-exprimer ce sens, mais aussi débiter une profonde mutation du cadre managérial. Cela passe par l'éducation des managers et par le rajeunissement des cadres dirigeants. Ne pas se référer seulement à l'ancienneté pour faire évoluer les postes.

L'idée de « faire carrière » dans une entreprise doit aussi être repensée et même disparaître des politiques RH pour revoir entièrement les parcours et les caler sur les parcours de vie.

L'apprentissage continu et le désapprentissage sont clés pour assurer l'évolution. Pour que cela marche, les RH sont en train de sortir de la formation classique.

Nous travaillons sur des programmes d'intrapreneuriat par exemple, mais ces programmes pèchent trop souvent d'être assimilés à des concours et de l'animation interne plutôt qu'à de vrais relais de croissance, rassemblant autour d'une même table les business, les RH et l'IT. Lorsque ces critères sont réunis, c'est un très bon moyen de repérer des talents en interne qui seront capables d'adopter des modes de travail hybrides.

CONCLUSION

« Dans le futur, nos collègues seront-ils des robots ?

Nous avons analysé ensemble ce gigantesque hub, carrefour de l'expertise, plein de promesses pour l'avenir mais aussi de challenges.

Le *future of work* passera par une profonde refonte des organisations, par un meilleur partage des connaissances et par une plus grande liberté d'évoluer quel que soit notre statut dans son ou ses métiers. Nous sommes à un croisement qu'il ne faut pas rater, mais s'ils travaillent ensemble et en bonne intelligence, tous les acteurs de la tech devraient s'en sortir et bâtir l'avenir du numérique. Les compétences vont encore se spécialiser dans les prochaines années. Avec les évolutions passionnantes à venir dans ces secteurs, la pénurie quant à elle va comme le prévoit les chiffres s'accroître dans les années à venir.

Mais si le management se transforme et les besoins en formation suivent, elle devrait pouvoir s'apaiser. Certains métiers du numérique seront de toute façon bientôt remplacés par l'Intelligence Artificielle. Ce qui va forcément amener à un transfert de compétences intéressant entre professionnels du numérique.

Le robot sera-t-il finalement le développeur de demain ? Ou l'humain sera-t-il partout avec des services de consulting toujours plus calés ? Tout est possible, car dans le secteur du numérique plus que dans n'importe quel autre, rien n'est figé. Tout est connecté vers plus d'humanité, ou demain vers plus de transhumanité. »



Merci.

Un grand merci aux 1 015 experts freelances et aux 215 entreprises qui ont participé à cette étude.

Nous tenions également à remercier :

Bruno Desforges, Responsable Achats IT du Groupe La Poste
Chloé Bonnet, CEO de Five By Five – bureau d'innovation pour les grandes entreprises
Emmanuelle Roux, CEO Le Chaudron – spécialiste de l'innovation (transformation et formation)
Adrien Vincent, Président du Groupe Freelancr – portage salarial, missions et formations pour les freelances
Emmanuel Gavache, CEO de Eridanis – leader européen du conseil en innovation spécialisé dans l'IoT
Fabien Cauchi, Président de Métapolis – spécialiste de la Smart City et de la transition numérique des territoires
Pierre Gachon, Responsable commercial de Sword Group – expert en conseil, software et services en transformation digitale
Marie-Félix Ruiz, Responsable commercial de Genicorp – spécialiste en BI, Big Data et gouvernance des données
Jonathan Path, freelance et formateur pour indépendants sur Freelance Boost
Oli Clément, freelance en stratégie digitale et recrutement Wild Sides Conseil

qui ont accepté de partager leurs visions et retours d'expérience.

Merci à Laurent Levy, Frank Chabert et Mélina Lhermite pour leur confiance et leur soutien dans la construction de ce rapport !

Directeur d'étude & publication : Audrey Liberge
Design & mise en page : Elodie Djegadisvarane

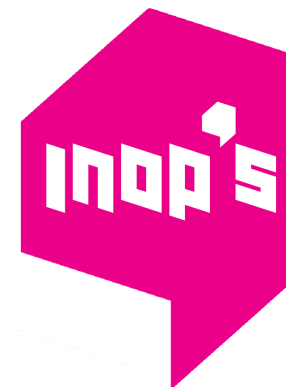
Le rapport intitulé « Baromètre de l'expertise du numérique », les chiffres de cette étude ainsi que les analyses construites à partir de celle-ci appartiennent au Groupe INOP'S. Pour toute reproduction ou utilisation de ces chiffres, INOP'S doit être consulté ou cité en tant que source de l'étude

À propos d'INOP'S

Créé en 2009, INOP'S a construit le premier réseau d'hyper-experts du numérique regroupant plus de 800 PME et startups et 35 000 experts indépendants au sein de sa plateforme XXE dédiée exclusivement à la communauté freelance.

La mission d'INOP'S est de faire entrer ces hyper-experts dans les grands comptes du secteur privé et du secteur public pour accélérer leur transformation digitale. Big data, IA, dématérialisation, mobilité, digital workplace, Smart City... INOP'S est aujourd'hui positionné sur tous les grands enjeux de la révolution digitale.

INOP'S accompagne 26 grands comptes du secteur privé et plus de 300 acteurs du secteur public (ministères, collectivités, institutions...) sur l'ensemble du territoire, à travers plus de 70 marchés-cadres et référencements.



Autres publications du Groupe INOP'S :

La révolution de l'entreprise étendue
Demain, tous experts, tous indépendants ?

2009/2029 : Retour vers le futur, le big bang de l'entreprise étendue
Rapport annuel INOP'S Carrefour de l'expertise 2019

Publications d'expertise et conseils sur le blog dédié e-mag.xxe.fr
ou sur notre plateforme d'aide XXE Tools

communication@inops.fr

www.inops.fr



INOP'S 93, rue Ampère - 75017 Paris
contact@inops.fr - www.inops.fr