



L'essor du freelancing dans les métiers du digital

Mathias OBRY

Thesis Master in DMDA 5

Date: 04/03/2025

Supervisor: SEBAI Jihane

Please indicate if this document is Confidential : YES

Remerciements

Je souhaite commencer ces remerciements en adressant toute ma gratitude à Jihane Sebaï, ma tutrice de mémoire. Son accompagnement a été précieux. Toujours bienveillante, toujours disponible. Ses retours m'ont aidé à clarifier mes idées et à structurer mes analyses. Elle a su poser un cadre, tout en laissant place à ma propre voix. Pour cela, je la remercie sincèrement.

Je tiens aussi à remercier l'équipe de Bloomays. Pendant deux ans, j'ai pu y apprendre, observer, participer. Ce cadre a nourri mes réflexions et donné du sens à ce travail. Merci pour la confiance accordée, les échanges, ainsi que leur réseau qui ont enrichi ma vision du sujet.

Enfin, un mot pour mes camarades de la DMDA 2. Travailler à leurs côtés, partager nos doutes, nos idées, nos avancées. Tout cela a rendu l'expérience plus humaine, plus collective. Merci pour les discussions, le soutien, et parfois simplement pour les moments légers qui ont permis de garder le cap.



Author's Declaration of Originality

[Include this statement at the front of your thesis document]

I hereby certify that I am the sole author of this thesis and that it presents mainly my ideas, analyses and evaluation of the findings of my research. This work is the result of my personal writing (neither written by another human nor written by a robotic tool).

I certify that, to the best of my knowledge, this document does not infringe upon anyone's copyright and that any ideas, methodologies, quotations, or any other material from the work of other people has been completely and correctly referenced in the body of the work and in the References and/or Bibliography. All citations use the referencing system, which has been adopted by the School.

Any direct quotations from written or verbal data are shown in quotes, and appropriately referenced.

Any part of this document which has been used in previous academic assessments during my program of study has been identified and referenced in accordance with the APA regulations.

I confirm that there has been no unauthorized assistance from other students or friends during the production of this document. No part of this work comes from any academic support Internet site.

I declare that this is a true copy of my own work and that I accept that it be submitted through the anti-plagiarism software used by the School for confirmation of this fact.

Date: 26/05/2025

Signature: OBRY Mathias

Résumé

Le freelancing est partout. Dans les startups, les agences, les grands groupes. Et pourtant, une question persiste, quel est l'impact du modèle freelance sur la productivité des projets digitaux des entreprises ? C'est à cette question simple que ce mémoire tente de répondre. Pas en théorie mais à travers les chiffres et l'analyse croisée de deux publics concernés. Les freelances et les managers qui les recrutent.

Pour cela, deux questionnaires ont été diffusés et recueillis auprès de 202 répondants (106 freelances, 96 managers). L'objectif est d'explorer en profondeur 8 variables souvent évoquées mais rarement testées ensemble. La flexibilité, la productivité perçue, l'utilisation des outils collaboratifs, l'intégration dans l'équipe, le canal de recrutement, la qualité des livrables, la méthodologie agile, et la relation à long terme. À chaque fois, des tests statistiques ciblés (t-test, ANOVA, Spearman, χ^2) ont permis de passer du ressenti à la mesure, du constat à la preuve.

Les résultats dessinent une tendance claire. La productivité n'est pas une question de statut, mais de cadre. Plus un freelance est intégré, responsabilisé, et outillé, plus son efficacité est perçue comme élevée. La relation à long terme apparaît comme un levier fort, bien plus que le canal de recrutement. À l'inverse, aucune preuve ne montre que les plateformes dégradent la qualité. Certaines craintes se confirment peu, d'autres s'inversent.

Ce mémoire n'a pas pour ambition de trancher un débat, mais d'y apporter des repères. Il propose une lecture nuancée du freelancing comme levier de performance, à condition d'être structuré, accompagné, et pensé dans la durée. C'est aussi une invitation à revoir la manière dont les freelances sont intégrés dans les logiques projets. Non pas comme des ressources temporaires, mais comme des contributeurs à part entière.

Abstract

Freelancing is everywhere. In startups, agencies, large corporations. And yet, one question remains: what is the impact of the freelance model on the productivity of digital projects within companies? This thesis aims to answer that simple question. Not in theory, but through data, and a cross-analysis of the two key players involved: the freelancers, and the managers who hire them.

To do so, two questionnaires were distributed and collected from 202 respondents (106 freelancers, 96 managers). The goal was to explore in depth eight variables that are often mentioned but rarely tested together: flexibility, perceived productivity, use of collaborative tools, team integration, recruitment channels, quality of deliverables, agile methodology, and long-term collaboration. In each case, targeted statistical tests (t-test, ANOVA, Spearman, Chi-square) helped move from perception to measurement, from observation to evidence.

The results reveal a clear pattern. Productivity isn't a matter of status, but of structure. The more a freelancer is integrated, empowered, and equipped, the higher their effectiveness is perceived. Long-term collaboration emerges as a key driver—more so than the recruitment channel itself. Conversely, no evidence suggests that platforms reduce quality. Some concerns are only partly confirmed, others are even contradicted.

This thesis does not claim to settle the debate, but to bring clarity. It offers a nuanced view of freelancing as a lever for performance, provided it is structured, supported, and designed for the long term. It is also an invitation to rethink how freelancers are embedded in project dynamics—not as temporary resources, but as full contributors.

SOMMAIRE

L'essor du freelancing dans les métiers du digital.....	1
Remerciements.....	2
Résumé.....	4
Abstract.....	5
Introduction.....	8
Revue de la littérature.....	11
1. Le modèle freelance : flexibilité et nouvelles dynamiques de travail.....	11
1.1 Impact de la flexibilité des horaires et du travail à distance sur la productivité.....	11
1.2 Adaptabilité des freelances aux besoins des projets digitaux.....	13
1.3 Réduction des délais de recrutement et d'intégration.....	16
2. Impact du modèle freelance sur la collaboration et la gestion des projets.....	18
2.1 Accès à des expertises spécifiques et diversifiées.....	18
2.2 Outils de collaboration et de communication.....	20
2.3 Gestion des charges de travail et des échéances.....	22
2.4 Risques liés au manque de supervision et à la cohésion d'équipe.....	24
3. Enjeux de la productivité et défis du freelancing.....	26
3.1 Mesure de la productivité et indicateurs de performance.....	27
3.2 Optimisation des coûts et des ressources.....	29
4. Perspectives pour maximiser la productivité des freelances.....	30
4.1 Stratégies pour optimiser l'efficacité et la collaboration.....	31
4.2 Importance de la relation à long terme avec les freelances.....	33
4.3 Évolution du freelancing dans la gestion des talents.....	36
Conclusion.....	38
Partie Empirique.....	40
1. Design de recherche.....	40
1.1 Contexte organisationnel et sociétal de l'étude.....	40
1.2 Objectifs de la démarche empirique.....	41
1.3 Choix méthodologique.....	43
1.4 Construction du questionnaire.....	44
2. Échantillonnage et collecte des données.....	52
2.1 Stratégie de diffusion du questionnaire.....	52
2.2 Nombre de réponses et taux de validité.....	53
2.3 Description du profil des répondants.....	54
2.4 Représentativité et justification de l'échantillon.....	56
3. Analyse des données.....	58
3.1. Outils d'analyse utilisés.....	58
3.2. Statistiques descriptives du panel.....	59

3.3. Tests statistiques.....	72
<i>H1 : La flexibilité des horaires et géographique des freelances améliore leur productivité dans les projets digitaux.....</i>	72
<i>H2 : L'utilisation des outils numériques collaboratifs facilite l'intégration des freelances dans les équipes et améliore leur efficacité.....</i>	74
<i>H3 : Le recrutement accéléré des freelances via les plateformes digitales réduit les délais d'exécution des projets mais peut impacter la qualité des livrables.....</i>	76
<i>H4 : L'intégration des freelances dans des méthodologies agiles améliore leur respect des échéances et la gestion des charges de travail.....</i>	78
<i>H5 : Une collaboration à long terme entre une entreprise et un freelance renforce la satisfaction du freelance et améliore la productivité des projets digitaux.....</i>	80
4. Présentation et interprétation des résultats.....	83
4.1 Résultats relatifs à l'H1 : Flexibilité et productivité.....	83
4.2 Résultats relatifs à l'H2 : Intégration et innovation.....	84
4.3 Résultats relatifs à l'H3 : Adaptabilité et veille technologique.....	85
4.4 Résultats relatifs à l'H4 : Méthodologie agile et coordination.....	86
4.5 Résultats relatifs à l'H5 : Relations à long terme et performance.....	87
5. Discussion.....	88
Conclusion.....	91
Bibliographie.....	93
Annexes.....	95

Introduction

Dans un contexte où les entreprises françaises intègrent de plus en plus le freelancing dans leur stratégie digitale, 1.2 million de freelance en 2024 ([Étude Malt, 2024](#)), l'essor de ce mode de travail dans le secteur du digital soulève des problématiques à prendre en compte sur son impact en termes de productivité. Alors que certains DSI (Directeur des Systèmes d'Information) déclarent recourir au freelancing pour accélérer leurs projets, les directeurs de projet rapportent des difficultés de coordination entre les indépendants et les équipes internes entraînant des tensions au sein de l'entreprise. Cette opposition entre flexibilité forte et complexification des échanges interroge sur la pertinence de ce modèle en développement dans l'optimisation des projets digitaux.

L'intérêt, professionnel et académique, de cette étude se base par une approche innovante de l'évaluation de la productivité des projets digitaux au sein des équipes hybrides. Pour les professionnels du domaine, DSI ou encore responsable IT (Information technology), comprendre les solutions d'intégration des freelances dans leurs projets est devenu un enjeu majeur, dans un marché du numérique français évalué à 69,4 milliards d'euros en 2024 ([Numeum, 2024](#)). Du point de vue académique, cette étude s'inscrit dans le prolongement de certains travaux sur la gestion des ressources humaines externes et la théorie des organisations, en proposant un cadre d'analyse un peu plus spécifique dans un secteur en plein développement, le digital.

Les recherches existantes soulignent que le freelancing dans le digital repose sur une grande flexibilité, favorisant la productivité et l'innovation grâce à l'accès à des expertises variées. En revanche, cette autonomie des freelances s'accompagne d'enjeux liés à une instabilité financière, un manque de structure organisationnelle et également des difficultés d'intégration dans les équipes. Les débats entre ces études portent sur la précarité vs liberté du travail indépendant et sur les modèles hybrides combinant freelances et salariés. Les littératures existantes mettent souvent en avant les avantages du freelancing, mais manquent cruellement de données concrètes sur son réel impact sur la productivité.

Au vue de ces études, notre recherche vise à combler ces lacunes en étudiant l'impact du freelancing sur la productivité des projets digitaux, en proposant une approche avec des données réelles alliant flexibilité, performance et gestion organisationnelle.

Dans ce contexte, notre problématique de recherche se formule sous cet angle : **"Quel est l'impact du modèle freelance sur la productivité des projets digitaux des entreprises ?"**. L'importance de cette question réside dans sa cohérence face aux différents changements visible que connaît actuellement le marché du travail dans le secteur du digital (Data, IT...). Avoir recours aux freelances montre une évolution des modèles organisationnels traditionnels, mais aussi des facteurs clés de compétitivité dans un environnement marqué par l'accélération des d'innovation et la nécessité d'agilité dans les projet digitaux. Chaque entreprise cherche à renforcer sa position sur le marché, alors comprendre les solutions possibles pour que ce nouveau modèle influence la productivité des projets devient un enjeu stratégique majeur. Cette question peut intéresser plusieurs parties prenantes. Premièrement, pour les sociétés qui ont recours aux freelances, notre étude leurs offre des clés de compréhension et d'optimisation de leurs stratégies, en identifiant les conditions dans lesquelles l'intégration de freelances maximise leur performance de leurs projets digitaux. Ensuite, pour les agences de recrutement et intermédiaires (Malt), l'étude permet d'affiner leurs processus de matching et leur avantages concurrentiel, en s'appuyant sur une compréhension poussée des facteurs de succès des collaborations. Enfin, notre étude contribue également pour les freelances afin de les éclairer sur les compétences qui renforcent leur valeur ajoutée dans les projets, leur permettant ainsi de mieux se positionner sur les attentes des entreprises en constante évolution.

Pour clarifier notre cadre conceptuel, il convient de définir précisément les termes principaux de notre problématique. Le terme **"freelance"** désigne un travailleur indépendant qui offre ses services spécialisés aux entreprises sur une base contractuelle temporaire. Il s'agit généralement de professionnels hautement qualifiés (développeurs, designers UX/UI, chefs de projet digital, experts SEO, etc.) qui interviennent ponctuellement ou régulièrement sur des missions spécifiques. La **"productivité"** dans notre recherche se définit comme le rapport entre les résultats obtenus (livrables, fonctionnalités développées, objectifs atteints) et les ressources mobilisées (temps, budget, compétences) dans le cadre d'un projet digital. Elle englobe à la fois des dimensions quantitatives (délais de livraison, coûts, nombre de fonctionnalités développées) et qualitatives (conformité aux exigences, satisfaction client, innovation). Notre approche de la productivité intègre donc la notion d'efficience des processus de travail et la capacité à générer de la valeur ajoutée pour l'entreprise. Enfin, les **"projets digitaux"** font référence aux initiatives temporaires des entreprises ou les équipes internes pour créer ou optimiser leurs outils

numériques sur une période donnée (début et fin). Ces projets peuvent prendre la forme de plusieurs actions digitales, le développement d'applications, la création de sites web, l'implémentation de solutions ecommerce, la mise en place de stratégies de marketing digital, ou encore la transformation des processus internes grâce à des technologies digitales.

La contribution principale de ce travail repose sur 2 aspects. Il faut savoir que l'étude vise à apporter un éclairage nouveau sur les conséquences, pour les entreprises, d'adopter le modèle freelance dans les métiers du digital, en se focalisant plus particulièrement sur son influence dans la productivité des projets digitaux. Premièrement, d'un point de vue théorique, il est nécessaire de combler la lacune dans la littérature actuelle. En effet, comme nous allons le voir, l'impact du freelancing est souvent discuté en termes d'innovation ou de créativité, mais sa relation avec la performance des projets digitaux est rarement étudiée. En mobilisant une revue de plusieurs études académiques récentes, notre recherche propose d'élaborer un cadre clair intégrant les notions manquantes des études actuelles. D'un point de vue pratique, il s'agira principalement, de proposer des recommandations claires pour aider les entreprises, de tous secteurs, à comprendre comment l'intégration de ce nouveau modèle de travail dans leurs équipes peut maximiser les résultats des projets digitaux tout en créant un environnement propice à la collaboration avec les salariés.

La structure de ce mémoire s'articule en trois grandes parties. Premièrement, nous présenterons une revue de littérature approfondie dans laquelle les concepts clés seront identifiés et définis. Une fois les bases posées, en deuxième partie nous exposerons la méthodologie retenue pour conduire l'enquête en précisant le cadre d'analyse, les outils mobilisés, ainsi que les choix liés à l'échantillonnage et à la construction des questionnaires. Enfin, une fois notre partie empirique bien posée, dans la troisième partie nous détaillerons nos résultats, leur interprétation, et proposerons une discussion critique confrontant ces résultats aux travaux antérieurs, avant de formuler des recommandations pratiques et d'ouvrir des pistes pour de futures recherches.

Revue de la littérature

Une recherche approfondie a été menée sur des études récentes (2017-2024) issus de Scopus, ScienceDirect et Google Scholar, en répondant à des critères d'inclusion et d'exclusion. L'objectif est d'identifier les liens entre le travail des freelance et la productivités des projets digitaux des entreprise tout en confrontant les approches quantitatives et qualitatives existantes.

Plutôt qu'une simple liste, cette revue adopte une approche critique et analytique, mettant en avant les convergences et divergences des études sur le sujet. Elle vise à identifier les opportunités et limites du freelancing en tant que modèle organisationnel puis de proposer des recommandations pour optimiser son intégration dans les entreprises.

1. Le modèle freelance : flexibilité et nouvelles dynamiques de travail

La flexibilité du travail des freelances est souvent perçue comme un facteur de productivité, mais elle soulève aussi des défis organisationnels. Cette partie explore son impact à travers une analyse d'études académiques.

1.1 Impact de la flexibilité des horaires et du travail à distance sur la productivité

Sur le sujet, l'une des principales recherches est menée par Asriandi et al. (2024), qui analyse justement comment la flexibilité du travail à distance, l'adoption des technologies et le bien-être des employés influencent la productivité. L'étude se concentre principalement sur les entreprises en Indonésie, où l'intégration des nouvelles technologies commence seulement à évoluer.

En utilisant une méthode quantitative, les chercheurs ont mené une enquête auprès de 400 employés et ont ensuite appliqué une analyse de régression linéaire multiple pour évaluer l'effet des différentes variables, cité précédemment, sur la productivité. Les résultats nous indiquent que l'adoption des outils numériques a l'impact le plus fort sur la performance des employés, suivie par la flexibilité du travail puis les politiques de bien-être. Ces observations nous montrent alors que l'efficacité du travail flexible dépend fortement des technologies mises à disposition et des politiques d'accompagnement.

Pour rentrer plus dans la pratique, les travailleurs qui bénéficient d'une autonomie dans la gestion de leur emploi du temps affichent une plus grande capacité d'organisation réduisant ainsi le stress

et favorise l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle. Toutefois, l'étude nous indique également certaines limites, notamment le manque de formation aux outils numériques. Cette absence freine l'efficacité du travail à distance comme la structure des échanges entre collaborateurs est désorganisée.

À l'instar de Asriandi et al., une autre étude montre une perspective complémentaire, celle de Choudhury et al. (2019) qui explorent l'influence de la flexibilité géographique sur la productivité des travailleurs à travers le modèle du "Work-From-Anywhere (WFA)". L'étude se base sur un "quasi-experiment" mené auprès des employés de l'United States Patent and Trademark Office (USPTO), une agence qui a progressivement adopté le télétravail puis au fur et à mesure, le modèle WFA.

Ces deux modèles mis en opposition, les chercheurs constatent une augmentation de 4,4 % de la productivité après la mise en place du modèle "Work-From-Anywhere", démontrant ainsi que laisser librement le choix de son lieu de travail aux employés améliore leur concentration et leur engagement. L'un des éléments clés expliquant cette amélioration est que les travailleurs peuvent adapter leur environnement à leurs attentes spécifiques, permettant ainsi de réduire les distractions et optimiser leur gestion du temps. Un équilibre parfait entre vie professionnelle et personnelle.

Or, le travail à distance montre certaines limites selon cette recherche. Les chercheurs observent notamment que ces équipes rencontrent davantage de difficultés à maintenir une bonne coordination. En l'absence d'interactions informelles, auparavant facilitées par le travail en présentiel lors de pause café par exemple, peut ralentir la prise de décision et également nuire à la synergie des équipes. Ces résultats soulignent que la flexibilité géographique bénéficie surtout aux travailleurs autonomes et aux métiers nécessitant peu d'interactions avec leurs pairs, mais peut poser des défis pour les projets nécessitant un haut degré de collaboration.

Pour compléter avec ces études sur la flexibilité géographique, Supriatna et al. (2021) s'intéressent à la perception de la productivité chez les travailleurs bénéficiant d'une flexibilité horaire forte. Leur recherche se base sur une analyse quantitative menée auprès de 52 employés issus de divers secteurs, et examine comment la possibilité d'adapter son emploi du temps influence la performance ressentie par les travailleur eux-mêmes.

L'étude de Supriatna et al. (2021) met en évidence un phénomène intéressant : les employés ayant plus de flexibilité voient leur productivité s'améliorer, même lorsque les KPIs (Indicateur de

performance) restent inchangés. Cette perception repose sur plusieurs facteurs psychologiques, notamment un sentiment accru de contrôle sur son travail qui réduit le stress lié aux contraintes horaires fixes et ainsi montre une meilleure gestion de l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle.

L'étude de Supriatna et al. (2021) souligne aussi des limites de cette perception subjective. L'absence de supervision directe et de feedback structuré peut conduire certains travailleurs, ceux aimant un cadre strict, à surestimer leur productivité, ce qui pose des questions sur l'alignement entre performance ressentie et performance réelle. Par ailleurs, cette absence de structure peut engendrer une surcharge émotionnelle, obligeant les travailleurs à gérer seuls ces aspects organisationnels qui étaient auparavant à la charge des managers.

Les recherches de cette partie montrent que la flexibilité des horaires et du travail à distance sont des indicateurs clés de productivité, mais que leur efficacité dépend largement du cadre organisationnel et des outils numériques à disposition. Si le télétravail et le "Work-From-Anywhere" favorisent la concentration et l'engagement des employés, ils nécessitent une structuration claire pour éviter les effets négatifs sur la collaboration et la coordination des équipes.

Toutefois, ces transformations ne concernent pas uniquement les salariés des entreprises, mais impactent également la manière dont les freelances s'adaptent aux besoins des projets digitaux. La section suivante analysera comment ces travailleurs ajustent leurs compétences, intègrent des projets internationaux et optimisent leur position sur un marché du travail en pleine mutation.

1.2 Adaptabilité des freelances aux besoins des projets digitaux

Comme les entreprises recherchent des compétences pointues et précises, la flexibilité du travail constitue un facteur clé d'attractivité des talents. Selon Ardi et al. (2024), le modèle du travail à distance et à la demande permet aux freelances de gérer plus efficacement leur emploi du temps tout en optimisant leur productivité. L'étude a été menée sur un échantillon de professionnels travaillant sur des plateformes numériques (Malt ou Fiveer par exemple), et met en lumière que la flexibilité géographique et des horaires, comme vu précédemment, attire particulièrement des travailleurs qualifiés en quête de liberté professionnelle.

L'étude de Ardi et al. se base sur une analyse quantitative via des données collectées auprès de freelances actifs dans des entreprises de services digitales. Les résultats montrent que cette flexibilité de travail permet d'aligner plus précisément les compétences des freelances et les attentes des entreprises, tout en réduisant les contraintes géographiques. En effet, cela favorise une plus grande diversité des talents recrutés, rendant les entreprises plus agiles face aux changements du marché.

Toutefois, cette flexibilité impose également de nouvelles responsabilités aux freelances. De ce qui est montré dans l'étude, ces travailleurs doivent développer des compétences en gestion de projet et en organisation, car l'absence de cadre structuré peut mener à une surcharge de travail ou à une instabilité des revenus. Les freelances doivent donc adopter des stratégies efficaces pour maintenir leur niveau de productivité et assurer leur viabilité financière.

Avec la digitalisation croissante du travail, les freelances ont progressivement intégré un modèle d'emploi basé sur les plateformes numériques et les nouvelles technologies. Comme le soulignent Gubachev et al. (2018), cette transformation a considérablement modifié les modes de travail traditionnels, favorisant l'émergence d'un modèle économique basé sur la flexibilité, l'autonomie et la performance à court terme.

L'étude de Gubachev et al. a été réalisée à partir d'une analyse mixte (qualitative et quantitative) du marché du freelancing, examinant comment les nouvelles technologies ont permis aux travailleurs indépendants de gagner en visibilité et en efficacité. Les plateformes comme Upwork, Fiverr ou encore Malt ont un rôle central dans la mise en relation entre les freelances et les entreprises, rendant le travail indépendant plus accessible et structuré.

L'un des principaux résultats de l'étude est que cette digitalisation du processus permet aux freelances d'accéder à des opportunités variées, à leur attentes et sans contraintes géographiques. Cependant, cette étude de Gubachev et al. remarque une concurrence accrue et une précarité financière plus marquée. Les chercheurs soulignent que, bien que les freelances bénéficient d'une autonomie plus forte, ils doivent faire face à des cycles d'emploi irréguliers et à une pression constante pour maintenir leur employabilité. De plus, nous avons remarqué que dans cette étude, les outils numériques jouent un rôle clé dans l'optimisation du travail des freelances. En effet, les chercheurs nous informent que les freelance maîtrisant les logiciels de gestion de projet, de communication ou d'automatisation sont ceux qui réussissent le mieux à s'adapter aux besoins des entreprises et à sécuriser leurs revenus. Cette transition numérique nécessite donc une

formation continue, car les technologies évoluent rapidement et les attentes des entreprises en matière de compétences sont en constante mutation.

Au-delà de la flexibilité et de l'intégration aux plateformes numériques, une autre tendance clé dans l'adaptabilité des freelances est l'hybridation des statuts professionnels. Bohas et al. (2018) explorent justement cette dynamique en étudiant le phénomène des "slashers", ces travailleurs qui combinent plusieurs statuts (salarié et freelance, entrepreneur et consultant, etc.). Cette nouvelle approche leur permet de répondre plus efficacement aux évolutions du marché tout en diversifiant leurs sources de revenus. L'étude repose sur une analyse empirique des carrières professionnelles de freelances évoluant dans différents secteurs, combinant entretiens et analyse de données issues de plateformes d'emploi. Les résultats montrent que les freelances qui adoptent cette approche d'hybridation sont mieux préparés aux évolutions du marché, car ils diversifient leurs activités et renforcent leur résilience face aux incertitudes économiques. Toutefois, ces travailleurs hybride posent également des défis organisationnels et administratifs. Les chercheurs mettent en avant la complexité légale et fiscale de ces statuts mixtes, qui peut être un frein pour certains travailleurs, car ils doivent gérer plusieurs cadres réglementaires et optimiser leur fiscalité. De plus, l'étude nous indique également le fait que la gestion du temps devient un enjeu clé pour ces freelances hybrides, qui doivent jongler entre différentes missions et types de clients sans nuire à leur performance globale.

Comme nous avons pu le voir à travers ces différentes études, l'adaptabilité des freelances aux projets digitaux repose sur trois axes majeurs : la flexibilité organisationnelle, l'intégration aux plateformes numériques et l'hybridation des statuts professionnels. Ces transformations leur permettent de répondre rapidement aux besoins des entreprises, tout en bénéficiant d'un modèle de travail plus souple et personnalisé. Comme nous l'avons vu aussi, ces avantages s'accompagnent de défis structurels en matière de sécurité financière, de gestion administrative et de formation continue.

Dans la continuité de cette analyse, la partie suivante explorera comment ce modèle de freelance influence les processus de recrutement et d'intégration des travailleurs indépendants au sein des entreprises. Nous verrons en particulier comment de nouvelles dynamiques permettent aux organisations d'optimiser leurs ressources humaines en réduisant les délais d'embauche et en facilitant l'intégration des freelances dans les projets en cours.

1.3 Réduction des délais de recrutement et d'intégration

Ces nouvelles dynamiques du marché du travail ont encouragé de nombreuses entreprises à adopter des modèles de recrutement plus flexibles et axés sur les freelances. L'étude de Abdreissova & Baitenizov (2024), sur le marché du travail de freelance au Kazakhstan, illustre bien cette tendance. Celle-ci repose sur une analyse des tendances du marché du freelancing en 2021, complétée par une enquête menée auprès de freelances afin d'examiner leurs motivations, leurs niveaux de revenus et leurs expériences d'embauche. Avec les résultats, les chercheurs en ont déduit que le freelancing permet aux entreprises d'accéder plus rapidement à des travailleurs spécialisés, en contournant les procédures administratives lourdes associées au recrutement traditionnel. En moyenne, les freelances peuvent être embauchés en quelques jours seulement, contre plusieurs semaines pour un contrat salarié. Cette rapidité est rendue possible grâce aux intermédiaires (Malt et agence de recrutement/ESN) qui mettent directement en relation les employeurs et les indépendants. De plus, un point intéressant de l'étude, c'est également que les entreprises bénéficient d'une flexibilité accrue, car elles peuvent ajuster leur main-d'œuvre en fonction des besoins spécifiques de leurs projets.

Toutefois, l'étude met aussi en évidence certaines limites de ce modèle. Comme nous l'avons vu dans les études précédentes, l'absence de cadre réglementaire clair pour le freelancing au Kazakhstan génère une instabilité pour les travailleurs, qui doivent jongler entre plusieurs missions/projets pour assurer leur sécurité financière. Par ailleurs, la forte compétition entre freelances entraîne une pression à la baisse sur les tarifs, ce qui peut affecter la qualité des prestations proposées aux entreprises.

Les grandes entreprises internationales ont également intégré ces nouvelles dynamiques en rationalisant leurs processus de recrutement grâce au travail flexible. L'étude de Picu & Popescu (2017) analyse cette transition au sein des multinationales en examinant cinq grandes entreprises du secteur des services qui ont justement mis en place des programmes de travail à distance et de freelancing. En utilisant une analyse comparative des modèles de recrutement et de travail à distance, les chercheurs montrent que les multinationales qui adoptent des politiques de travail flexible gagnent en compétitivité et en attractivité. Grâce à cette étude nous pouvons constater plusieurs bénéfiques clés de ce modèle :

- Réduction des délais d'embauche : les entreprises peuvent recruter des freelances en quelques jours, voire quelques heures, réduisant ainsi les délais.

- Diminution des coûts de recrutement : en évitant les processus de recrutement longs et traditionnels, les multinationales réduisent leurs frais administratifs et RH.
- Couverture internationale accrue : les freelances permettent aux entreprises de travailler avec des talents du monde entier, sans contraintes géographiques.

Cependant, les chercheurs (Picu & Popescu) ont identifié des défis organisationnels sur la culture d'entreprise et les relations. Le manque d'intégration des freelances dans la culture d'entreprise peut affecter leur engagement et leur compréhension des objectifs stratégiques puis l'absence de relation contractuelle stable peut poser des problèmes de fidélisation et de continuité des projets.

En complément des aspects liés au recrutement, Shahzadi et al. (2022) se concentrent sur l'impact de l'équilibre du travail flexible sur l'intégration des freelances. Via une étude menée auprès de 384 freelances en Asie du Sud, les chercheurs utilisent une approche quantitative basée sur des questionnaires et une analyse de régression pour évaluer la concordance entre la flexibilité et l'équilibre entre travail et vie personnelle. L'un des résultats majeurs de cette étude est que la flexibilité du freelancing permet une intégration plus fluide dans les projets. Contrairement aux salariés, qui doivent suivre un processus d'intégration structuré et parfois long, les freelances s'adaptent plus rapidement aux exigences des missions. Cette capacité d'adaptation est particulièrement visible chez les travailleurs expérimentés, qui sont capables de s'intégrer immédiatement aux processus de travail existants, d'adopter rapidement les outils et méthodes de communication des entreprises et de répondre plus efficacement aux attentes des clients, sans nécessiter de formation initiale approfondie.

Bien que l'étude soulève de nombreux bénéfices, elle souligne aussi les limites de cette rapidité d'intégration. Les freelances peuvent ressentir un manque d'attachement à l'entreprise, ce qui peut réduire leur engagement sur le long terme. La gestion des attentes entre entreprises et freelances est souvent un défi, plus particulièrement en ce qui concerne la communication et la définition des responsabilités.

Les recherches présentées dans cette sous-partie montrent que le freelancing permet aux entreprises de réduire considérablement les délais d'embauche et d'intégration, ce qui constitue un atout majeur dans un environnement de plus en plus concurrentiel et digitalisé. Cependant, ces gains de flexibilité doivent être accompagnés de stratégies de gestion adaptées, afin d'assurer un bon équilibre entre rapidité, engagement et qualité du travail.

Une intégration rapide ne garantit pas nécessairement une bonne cohésion d'équipe ni une coordination fluide des tâches. La deuxième partie analysera l'impact du modèle de freelance sur la collaboration au sein des équipes et la gestion des projets, en explorant les outils, méthodes et défis liés à la communication et à l'organisation du travail entre freelances vs employés permanents.

2. Impact du modèle freelance sur la collaboration et la gestion des projets

Alors que les entreprises recherchent de plus en plus des compétences spécifiques pour des missions temporaires, le recours aux freelances permet d'accéder à un large éventail d'experts, mais en posant également des défis d'organisation et de coordination.

Cette section examine donc comment les freelances influencent la gestion des compétences, les outils de communication, la gestion des charges de travail et les risques associés à un manque de supervision. Nous explorerons comment les entreprises peuvent optimiser l'intégration des freelances tout en maximisant l'efficacité et la cohésion de leurs équipes.

2.1 Accès à des expertises spécifiques et diversifiées

L'étude de Kokkodis (2020) analyse les implications de la diversification des compétences des freelances sur leur positionnement sur les plateformes numériques. À travers l'analyse d'un ensemble de données issues d'une plateforme de travail en ligne, l'auteur nous met en évidence une dynamique clé : les freelances qui diversifient leurs compétences augmentent significativement leurs opportunités de travail, mais au prix d'une potentielle dégradation de leur réputation dans des domaines spécifiques. Cette remarque s'explique par le fait que les entreprises recherchent souvent des spécialistes dont l'expertise est reconnue, ce qui favorise une approche plus de niche. En revanche, un freelance qui élargit son champ de compétences peut capter davantage d'opportunités et accéder à un spectre plus large de missions. L'étude (Kokkodis - 2020) révèle ainsi que les freelances doivent arbitrer entre une expertise ciblée, qui garantit une forte réputation, et une diversification des compétences, qui permet d'accéder à un plus grand nombre de demandes. La recherche montre également que l'impact de la diversification varie en fonction des secteurs et des catégories de compétences. Dans des

domaines techniques comme le développement web ou la data, une forte spécialisation est perçue comme un atout, tandis que dans des domaines plus créatifs ou polyvalents (marketing, design), la diversification peut être un levier d'attractivité plus important.

Dans le cadre d'un projet, les entreprises doivent identifier les profils freelances les plus adaptés à leurs besoins. C'est ce que nous indique l'étude menée par Gupta et al. (2020) qui se concentre sur les pratiques de sélection des freelances dans le développement web et met en avant trois critères majeurs influençant le choix des entreprises :

1. L'expérience et la réputation en ligne : Les entreprises s'appuient sur les évaluations et retours d'anciens clients pour mesurer la fiabilité et la qualité du travail d'un freelance. Comme un client qui souhaite acheter un produit finalement. Une bonne réputation, qui est illustrée par des notes élevées et des commentaires positifs, joue un rôle majeur dans le processus de sélection.
2. L'adéquation des compétences avec le projet : Les tests techniques, les entretiens et les évaluations de portfolios sont des méthodes couramment utilisées pour garantir le matching entre le freelance et les compétences requises du poste. L'étude révèle que les entreprises préfèrent des freelances ayant déjà réalisé des projets similaires, réduisant ainsi le risque d'erreur ou d'adaptation trop longue.
3. L'intégration dans la culture et les méthodes de travail de l'entreprise : Bien que les freelances travaillent souvent à distance, leur capacité à collaborer efficacement avec les équipes internes est un facteur déterminant. Certaines entreprises adoptent des processus de recrutement incluant des phases d'essai pour évaluer cette compatibilité organisationnelle.

De ce fait, les résultats nous montrent que les entreprises ont besoin d'un équilibre entre expertise et adaptabilité. Un freelance hautement qualifié, mais rigide dans ses méthodes, peut être moins intéressant qu'un professionnel polyvalent et réactif aux ajustements des projets.

Damian & Căpățînă (2019) se sont donc intéressés aux raisons pour lesquelles les freelances développent certaines compétences plutôt que d'autres. En utilisant une approche qualitative basée sur des récits professionnels, leur étude identifie trois motivations principales qui orientent les freelances dans leurs choix de spécialisation ou de diversification :

- La reconnaissance professionnelle et la crédibilité : Nombreux sont les freelances qui cherchent à se démarquer en devenant des experts reconnus dans un domaine précis. Cette stratégie leur permet d'attirer des clients de qualité et de justifier des tarifs plus élevés.
- L'adaptation aux opportunités de marché : À l'inverse, certains privilégient une diversification de leurs compétences pour maximiser leurs chances d'obtenir des contrats. Cette approche est particulièrement pertinente dans les secteurs où les demandes évoluent rapidement, comme le digital et la tech.
- La sécurité financière et la gestion des risques : En se diversifiant, les freelances réduisent leur dépendance à un seul type de mission ou à un unique client. Cette stratégie est idéale pour atténuer les périodes creuses et assurer une stabilité économique plus forte.

Bien que cela pose des motivations évidentes, l'étude amène quelques limites. La diversification trop excessive peut rendre le profil moins lisible. Un professionnel qui propose des services dans des domaines trop éloignés risque de ne pas être perçu comme un expert dans un domaine spécifique, ce qui peut limiter ses opportunités sur des projets nécessitant une forte spécialisation. Ainsi, bien que l'accès à des expertises spécifiques soit un avantage clé du freelancing, les entreprises doivent affiner leurs méthodes de sélection et d'intégration des freelances pour optimiser leur collaboration. De leur côté, les freelances doivent faire des choix stratégiques en matière de développement de compétences pour équilibrer leur positionnement sur le marché et garantir la pérennité de leur activité.

Pour poursuivre cette réflexion, la sous-partie suivante explorera les outils et méthodes permettant d'améliorer la collaboration et la communication entre freelances et entreprises, en analysant les solutions numériques puis les pratiques organisationnelles favorisant une gestion efficace des projets.

2.2 Outils de collaboration et de communication

L'étude de Bissaliyev (2017) examine l'impact des outils collaboratifs (Trello, Asana ou Monday.com) sur la gestion des projets en analysant un échantillon d'organisations travaillant avec des équipes hybrides. L'étude repose sur une approche mixte visant à mesurer l'influence de ces outils sur la coordination des tâches, la fluidité des échanges et la gestion des imprévus dans les projets. Nous apprenons que l'adoption d'outil permet aux entreprises de structurer plus efficacement les projets en définissant des missions claires, en donnant des responsabilités

précises et en suivant l'évolution des missions en temps réel. L'étude révèle également que ces outils réduisent le nombre de réunions nécessaires, ce qui optimise le temps des freelances et des équipes internes. Des risques sont également mis en avant dans cette étude. En effet, l'auteur met en évidence un risque, la surcharge d'informations et de notifications peut parfois nuire à la productivité, en dispersant l'attention des utilisateurs. D'un point de vue méthodologique, l'étude est basée sur des analyses statistiques de réponses de managers de projets et de freelances qui utilisent quotidiennement ces outils. Une corrélation positive a été établie entre l'utilisation des plateformes collaboratives et la réduction des erreurs de coordination, mais Bissaliyev souligne aussi que l'efficacité de ces outils dépend fortement de la capacité des utilisateurs à structurer correctement leur utilisation.

Pour compléter cette étude, Aldea et Draghici (2012) proposent une analyse comparative des outils collaboratifs les plus utilisés dans les équipes virtuelles, en se basant sur des entretiens avec des professionnels du digital, de la tech et des gestionnaires de projet. Les chercheurs ont évalués plusieurs outils en fonction de plusieurs critères (la fluidité des échanges, la gestion des ressources et le renforcement de la confiance entre les membres des équipes).

Voici les principaux outils étudiés par catégorie :

- Slack et Microsoft Teams : Ces plateformes offrent des fonctionnalités de messagerie instantanée. Elles sont particulièrement appréciées pour leur capacité à réduire l'usage des emails et à favoriser une communication plus fluide et directe.
- Zoom et Google Meet : Des outils de visioconférence qui facilitent la coordination des freelances avec les équipes internes. Aldea et Draghici mettent en évidence leur rôle clé dans la gestion des réunions à distance, lors de brainstorming ou les suivis de projet.
- Trello, Asana et Monday.com : Pour un suivi précis des tâches et une meilleure organisation, offrant ainsi aux freelances une visibilité claire sur les attentes des clients et les délais à respecter.

L'étude (Aldea et Draghici - 2012) conclut que l'efficacité de ces outils dépend largement de la manière dont ils sont intégrés et utilisés dans les processus de travail. Avec un manque de structuration ou une surabondance d'outils il peut y avoir une confusion et une perte d'efficacité. Avec cette étude, des autres chercheurs comme Ajiva et al. (2024) se concentrent sur les évolutions récentes des technologies de communication et leur impact sur la collaboration entre freelances et équipes internes. Leur étude retrace l'histoire des outils de communication, depuis

les emails et les appels téléphoniques jusqu'aux plateformes de travail collaboratif basées sur l'intelligence artificielle et la réalité virtuelle. Avec cette étude, les chercheurs mettent en avant plusieurs tendances clés dans les outils actuels :

- L'intégration des outils : De plus en plus de plateformes proposent des solutions intégrées combinant messagerie, gestion de projet et visioconférence permettant ainsi de limiter la dispersion des informations et d'améliorer la fluidité du travail collaboratif.
- L'automatisation et l'IA : Certains outils, comme Notion, utilisent depuis peu l'intelligence artificielle pour les tâches quotidiennes, permettant ainsi aux freelances de se concentrer sur des tâches à plus forte valeur ajoutée.
- L'adoption de la réalité virtuelle et augmentée : Bien que cette fonctionnalité est encore émergente, ces technologies sont de plus en plus utilisées pour faciliter les réunions immersives et les sessions de travail collaboratif.

L'étude (Aldea et Draghici - 2012) nous apprend donc que l'avenir de ces outils repose sur leur capacité à offrir une expérience fluide et intuitive, minimisant les frictions dans les processus de travail.

Ainsi, bien qu'ils offrent de nombreux avantages, leur usage doit être basé par des stratégies de gestion efficaces afin d'éviter les effets négatifs liés à leur surutilisation ou à un manque de structuration.

Dans la continuité de cette réflexion, nous allons analyser comment les freelances gèrent leur charge de travail et respectent les échéances, en explorant justement ce type d'outils.

2.3 Gestion des charges de travail et des échéances

Une étude explore les outils et stratégies de gestion du temps dans le cadre de projets sous contrainte temporelle stricte, celle de de Khusainov (2018). Il identifie plusieurs leviers permettant aux freelances de maximiser leur efficacité. Une bonne planification implique une segmentation claire des missions en tâches créatives, organisationnelles et routinières. Selon l'étude, les freelances qui définissent des blocs de temps spécifiques, dans leur agenda par exemple, pour chaque type de tâche améliorent leur performance. Ensuite, l'intégration de freelances spécialisés la gestion de projet permet de réduire les délais d'exécution en exploitant les complémentarités entre profils. Par exemple, un expert plus technique peut se concentrer sur le développement tandis qu'un gestionnaire de projet en freelance (comme un Product Owner)

assure la coordination et le suivi des tâches. Un autre sujet dont nous avons parlé précédemment, l'utilisation des outils de gestion du temps comme les tableaux de bord de suivi et les diagrammes de Gantt pour structurer les projets et anticiper les éventuels retards. Cependant, l'auteur certaines limites de ces approches peuvent causer de réels risques pour les entreprises et freelance. En effet, sans cadre de contrôle d'un expert en gestion de projet, certains freelances risquent de sous-estimer la durée des tâches, ce qui peut entraîner une surcharge de travail et des retards accumulés.

Une autre étude analyse l'influence des outils sur l'efficacité de la gestion de projet, mais cette fois-ci dans le secteur public, celle d'Akhorshaideh et al. (2024). Leur étude, basée sur des données collectées auprès de 197 organisations, révèle que l'usage de logiciels de gestion de projet et de communication joue un rôle essentiel dans le respect des délais. Des logiciels comme Asana, Jira ou Microsoft Project garantissent aux équipes une vision globale du projet, évitant ainsi les pertes d'information et les oublis de tâches critiques. Grâce aux notifications et mises à jour automatiques, les freelances sont plus enclins à respecter les délais fixés par les entreprises. L'intégration de plateformes de gestion collaborative réduit les malentendus, par des échanges en asynchrone et favorise une réactivité accrue en cas d'imprévu. Toutefois, nous avons bien pris en compte la mise en garde de l'étude contre la sur-dépendance à ces outils. Un excès de notifications et de tâches mal priorisées peut nuire à la productivité des freelances et générer du stress, principalement causé par la distraction massive de ces notifications.

L'étude d'Ivan et al. (2019) propose une approche basée sur le profil des freelances afin de constituer des équipes capables de respecter les délais de manière optimale. L'auteur s'appuie sur l'analyse de données issues de plateformes de freelancing pour déterminer quels sont les profils qui sont plus adaptés à travailler ensemble dans un environnement agile. Pour cela, trois facteurs clés sont mis en avant :

- Complémentarité des compétences : Associer des freelances ayant des expertises complémentaires permet de réduire le temps de formation et d'adaptation au projet.
- Anticipation des goulets d'étranglement : En attribuant les tâches en fonction des forces et faiblesses des freelances, il est possible de limiter les blocages et les retards liés à un manque de compétence sur certains aspects du projet.

- Suivi et ajustement dynamique : L'adoption d'une approche agile où les performances des freelances sont régulièrement évaluées et ajustées permet une meilleure réactivité face aux imprévus.

La constitution d'équipes bien structurées est donc nécessaire dans l'amélioration de la gestion du temps et favorise le respect des échéances. Cependant, elle souligne également la difficulté de trouver des freelances ayant des profils réellement compatibles, ce qui peut allonger la phase de recrutement.

Cette analyse des outils de collaboration et de communication a mis en évidence leur rôle essentiel dans la gestion des freelances et l'optimisation des interactions avec les équipes internes. Mais, même si ces outils facilitent la coordination et la transmission d'informations, ils ne garantissent pas à eux seuls une gestion efficace du temps et des charges de travail. En effet, la flexibilité propre au freelancing peut être une arme à double tranchant soit elle permet aux indépendants de gérer leur emploi du temps de manière autonome soit elle peut engendrer une surcharge, des difficultés de priorisation et des retards dans les livrables.

Dans la section suivante, nous nous intéresserons aux stratégies et outils permettant aux freelances de mieux structurer leur temps de travail, tout en explorant comment les entreprises optimisent l'organisation des tâches pour garantir le respect des délais et la réussite des projets.

2.4 Risques liés au manque de supervision et à la cohésion d'équipe

L'un des défis majeurs du travail freelance réside dans l'absence de supervision directe. Contrairement aux employés en entreprise, les freelances travaillent souvent de manière autonome, ce qui peut nuire au contrôle de la qualité et à la standardisation des livrables. L'étude de Muralidhar et al. (2022) analyse justement les effets du manque de supervision sur la productivité et la qualité du travail dans le cadre du "macrotask freelancing", un modèle où les freelances sont engagés pour des missions de grande envergure nécessitant plusieurs jours ou semaines de travail. L'étude, basée sur une analyse empirique des plateformes de freelancing, montre que l'absence d'encadrement entraîne plusieurs problématiques :

- Variabilité de la qualité du travail : en l'absence d'un suivi constant ou d'un cadre, certains freelances livrent des résultats inférieurs aux attentes.
- Difficulté à respecter les standards de l'entreprise : le manque d'alignement entre les freelances et les exigences internes peut engendrer des incohérences dans les livrables.

- Isolement et baisse de motivation : l'absence de feedback direct et de reconnaissance de la part de l'équipe peut nuire à l'engagement des freelances.

Bien évidemment, l'étude souligne que certaines stratégies permettent d'atténuer ces problèmes. Par exemple, la mise en place de points de contrôle intermédiaires et de revues de travail régulières permet de mieux encadrer les freelances sans compromettre leur autonomie. L'intégration des freelances dans des équipes projet pose un défi organisationnel majeur. Contrairement aux employés permanents, les freelances n'ont pas toujours accès aux mêmes outils et processus internes, ce qui peut entraver leur collaboration avec les équipes existantes. Dans l'étude de Fulker et Riedl (2024) ils examinent l'interaction entre les freelances et les clients sur la plateforme Upwork et dans quelle mesure ils développent des réseaux de coopération informelle. Selon l'étude, 82 % des freelances interrogés expriment une volonté de collaborer avec d'autres freelances, contredisant l'idée que le travail indépendant est purement individualiste. De plus, la coopération est favorisée par des attentes partagées et une culture commune du freelancing, ce qui renforce la confiance et la qualité du travail collaboratif. Enfin, l'intégration des freelances aux équipes internes dépend de la clarté des rôles et des responsabilités, ainsi que de la présence d'outils de collaboration adaptés.

En revanche, il est nécessaire d'être au courant des obstacles à la cohésion d'équipe. Bien que le travail à distance ait de nombreux bénéfices, il pose des limites sur les échanges informels, ce qui peut nuire à l'esprit d'équipe. De plus, sans un processus d'intégration structuré, les freelances peuvent avoir du mal à saisir les priorités et la culture de l'entreprise. Ces résultats suggèrent donc que les entreprises doivent adopter des stratégies d'intégration plus structurées, comme l'organisation de réunions régulières et la création de groupes de discussion dédiés aux freelances pour renforcer le sentiment d'appartenance.

Face à ce défi du manque de supervision et de cohésion d'équipe, plusieurs études proposent des solutions pour améliorer la gestion des freelances et leur intégration aux projets. C'est ce que propose l'étude de Mohtashami et al. (2020) qui examine les pratiques de gestion des risques collaboratifs et leur impact sur la performance des projets impliquant des freelances en nous proposant de nombreuses recommandations. Comme plusieurs études déjà, il est nécessaire d'organiser des points hebdomadaires pour suivre l'avancement des projets et répondre aux questions des freelances puis d'utiliser des plateformes collaboratives pour faciliter la coordination et la transparence. Ensuite, créer des espaces de discussion et des forums internes où

les freelances peuvent échanger sur leurs défis et bonnes pratiques peuvent être de bons moyens d'améliorer ce gestion. Un point essentiel est mis en évidence dans cette étude : la gestion efficace des freelances ne doit pas se limiter à la supervision, mais doit aussi inclure des actions visant à renforcer leur engagement et leur sentiment d'appartenance à l'entreprise.

L'analyse des risques liés au manque de supervision et à la cohésion d'équipe a mis en lumière des défis majeurs dans la gestion des freelances. Si l'autonomie constitue l'un des principaux atouts du travail indépendant, elle peut également entraîner une variabilité dans la qualité du travail et un isolement professionnel, nuisant à l'efficacité des collaborations avec les entreprises. Ces enjeux soulignent la nécessité d'adopter des stratégies d'intégration et de suivi adaptées, afin de garantir une meilleure coordination et un alignement plus fluide des freelances avec les équipes internes.

Cependant, au-delà des questions de supervision et de cohésion, un autre aspect du freelancing mérite d'être exploré : la productivité et l'efficacité des travailleurs indépendants. Le passage à un modèle de travail décentralisé soulève des interrogations sur l'optimisation des performances, l'autodiscipline des freelances et leur capacité à gérer efficacement leur charge de travail. En parallèle, les entreprises doivent trouver un équilibre entre flexibilité et exigences de productivité, en développant des méthodologies adaptées à un écosystème de travail de plus en plus hybride.

C'est tout l'enjeu de cette prochaine section qui analyse les enjeux de la productivité dans le freelancing, en explorant les principaux facteurs qui influencent la performance des freelances, les outils et méthodologies permettant d'améliorer leur efficacité et bien évidemment les enjeux liés à la gestion du temps et à la motivation dans un cadre de travail autonome.

3. Enjeux de la productivité et défis du freelancing

Si ce nouveau modèle offre une flexibilité accrue et un accès facilité aux talents, il soulève des défis en termes de gestion des performances et d'optimisation des ressources.

Dans cette section, nous examinerons les différentes approches permettant d'évaluer la productivité des freelances, en tenant compte des facteurs influençant leur engagement et leurs performances. Ensuite, vous trouverez des recommandations sur les stratégies d'optimisation des coûts et des ressources, en identifiant les leviers permettant aux entreprises de concilier réduction des dépenses et maintien de la qualité du travail.

3.1 Mesure de la productivité et indicateurs de performance

L'étude de Ashraf et al. (2024) examine le lien entre la personnalité, l'engagement au travail et la performance des freelances. S'appuyant sur le modèle des "Big Five", cette recherche vise à comprendre l'influence de certains traits sur la productivité et si l'engagement au travail joue un rôle médiateur. Les chercheurs se reposent sur une approche quantitative utilisant un échantillon de 130 freelances issus du secteur IT. Ils ont mesuré les traits de personnalité via le "Big Five Inventory (BFI-K)" et l'engagement au travail avec "l'Utrecht Work Engagement Scale (UWES)". La performance a été évaluée à l'aide de "l'Individual Work Performance Questionnaire (IW PQ)", qui distingue la performance des tâches, la performance contextuelle et les comportements contre-productifs. Leurs résultats nous indiquent que les freelances présentant des scores élevés en conscienciosité, ouverture et agréabilité affichent de meilleures performances et plus particulièrement en matière d'adaptabilité comme de collaboration. À l'inverse, la névrosisme, le fait de ressentir des émotions négatives, est corrélée à une augmentation des comportements contre-productifs. L'engagement au travail joue donc un rôle majeur en renforçant l'effet positif des traits de personnalité sur la performance. En d'autres termes, les freelances engagés et motivés surpassent ceux moins impliqués, même à compétences égales. Cependant, bien que l'échantillon soit pertinent, celui-ci reste relativement restreint, et la méthode d'auto-évaluation de la performance peut introduire un biais subjectif. Une recherche future pourrait inclure des données pour examiner l'évolution de la productivité des freelances sur plusieurs années. Comme les plateformes de freelancing deviennent un intermédiaire clé entre freelance et entreprises, Holthaus & Stock (2018) analysent l'impact des signaux d'évaluation sur la productivité et les revenus des freelances. Ils se basent sur la théorie du signalement, qui prouve que les clients se basent sur des indicateurs visibles pour évaluer la compétence d'un freelance avant de l'embaucher. Les chercheurs ont donc mené une étude quantitative sur un échantillon de 1 065 freelances actifs sur des plateformes comme Upwork et Freelancer afin d'évaluer l'impact des signaux d'évaluation classiques (notes et tests de compétences) et des signaux conventionnels (auto-promotion et flatterie). Les performances ont été mesurées en fonction des revenus annuels des freelances. Nous apprenons que le nombre de tests passés sur la plateforme est un facteur prédictif significatif de la réussite : chaque test supplémentaire entraîne une augmentation moyenne de 4,1 % des revenus. En revanche, les signaux d'auto-promotion, bien que positifs, sont moins fiables et peuvent biaiser l'évaluation du client. Toutefois, ces

résultats soulèvent des questions sur la fiabilité des systèmes d'évaluation sur les plateformes. En effet, les notes des freelances sont souvent biaisées positivement en raison de pratiques de complaisance entre clients et prestataires. Nous pourrions potentiellement réaliser une étude complémentaire pour explorer l'influence des retours clients sur la performance réelle et analyser les différences entre plateformes.

Pour mesurer la performance, les entreprises se reposent sur une approche traditionnelle : les indicateurs clés de performance (KPI) qui permettent d'évaluer la productivité et d'aligner les objectifs des travailleurs avec ceux de l'organisation. C'est dans ce contexte que Zaglyadin (2023) propose une analyse sectorielle des KPI et de leur impact sur la gestion des entreprises, en examinant comment ces indicateurs influencent la productivité individuelle et collective.

L'étude a identifié plusieurs types de KPI applicables aux freelances, notamment :

- Les KPI de performance individuelle : nombre de projets complétés, délais de livraison respectés, qualité du travail perçue.
- Les KPI financiers : revenus générés, marge bénéficiaire des projets, taux de renouvellement des missions.
- Les KPI d'efficacité organisationnelle : satisfaction des clients, taux de fidélisation, capacité à respecter les délais contractuels.

L'une des conclusions majeures de cette étude est que les KPI ne sont réellement efficaces que lorsqu'ils sont adaptés au contexte spécifique de l'entreprise et des travailleurs. Une approche trop standardisée peut entraîner une baisse de motivation et ne pas refléter la réalité du travail des freelances. Cependant, contrairement aux employés traditionnels, les freelances ne sont pas toujours intégrés aux systèmes de gestion d'entreprise, ce qui complique la collecte de données fiables. Une piste de recherche intéressante serait justement d'explorer les outils et solutions permettant un suivi précis de la performance des freelances sans nuire à leur autonomie.

Si la mesure de la productivité des freelances repose sur une combinaison de KPI de performances individuels, il est tout aussi nécessaire d'examiner comment les entreprises optimisent leurs ressources et leurs coûts en intégrant ces travailleurs issues d'une nouvelle méthode de travail. À première vue, la flexibilité du freelancing permet une réduction des charges fixes et une allocation plus agile des compétences, mais elle soulève également des questionnements en termes de gestion et de rentabilité. Nous allons donc maintenant explorer les

stratégies employées par les entreprises pour équilibrer réduction des coûts, performance et stabilité organisationnelle.

3.2 Optimisation des coûts et des ressources

L'intégration des freelances dans les entreprises ne se limite pas uniquement à une question de flexibilité, elle représente aussi une opportunité pour réduire les coûts et optimiser l'allocation des ressources humaines. C'est tout l'intérêt de la recherche menée par Lobashev et al. (2020) qui met en avant les avantages économiques du freelancing en matière de réduction des coûts salariaux, d'optimisation du temps de travail et de diminution des coûts transactionnels. La recherche mène une réelle analyse des flux économiques et de leur traitement par les freelances. Elle montre qu'ils, en tant qu'externes, permettent aux entreprises de ne payer que pour des tâches spécifiques, sans avoir à supporter les coûts fixes liés aux contrats à long terme, aux charges sociales ou aux infrastructures. Par ailleurs, l'étude insiste sur le fait que les freelances sont naturellement incités à maximiser leur efficacité, car leur rémunération dépend souvent du volume et de la qualité du travail livré. Cette logique réduit non seulement les coûts liés à l'inactivité, mais permet également aux entreprises de bénéficier d'une allocation optimale des équipes, en sollicitant des talents externes en fonction des besoins fluctuants. En revanche, la dépendance excessive aux freelances peut fragiliser la cohésion des équipes internes et compliquer la transmission des connaissances. D'autre part, la réduction des coûts ne doit pas réduire la qualité du travail. Pour éviter ces problèmes, l'étude recommande d'établir des processus clairs d'intégration des freelances en mettant en place des systèmes de formation et d'accompagnement adaptés.

Dans une autre perspective, Perthame et al. (2024) proposent un modèle d'optimisation des coûts appliqué à la gestion des ressources humaines. Ce modèle repose sur une équation différentielle partielle permettant d'optimiser la dynamique organisationnelle en combinant les différents types de travailleurs présents dans une entreprise :

- Salariés permanents
- Travailleurs temporaires
- Employés en mobilité interne

Un certain équilibre entre recrutement interne et recours aux freelances est mis en avant dans cette étude pour minimiser les coûts de main-d'œuvre tout en garantissant un bon fonctionnement de l'organisation. L'un des résultats majeurs est que l'usage de freelances permet d'absorber les variations de la charge de travail sans alourdir les coûts fixes. En simulant différents tests, les chercheurs montrent qu'un mix entre les travailleurs internes et externes peut générer des économies de 12 à 15 % sur le budget des ressources humaines. Cette approche présente quelques contraintes du recours excessif aux freelances qui doit être régulé par des politiques internes pour éviter un déséquilibre entre flexibilité et stabilité organisationnelle. L'étude recommande donc d'intégrer des actions pour retenir les talents et éviter que le turnover soit trop élevé, ce qui pourrait impacter la continuité des projets.

L'analyse de ces stratégies d'optimisation des coûts et des ressources grâce au freelancing met en évidence un équilibre complexe entre flexibilité et stabilité organisationnelle. Si avoir recours aux freelances permet de réduire les coûts fixes et d'accéder à des compétences spécialisées, il peut également entraîner une division des équipes et une perte de cohésion si les politiques de gestion mises en place par les organisations ne sont pas adaptées. Bien que l'efficacité des freelances repose sur leur autonomie, leur capacité à gérer plusieurs missions et leur motivation à livrer des prestations de qualité, certaines limites comme la précarité de leur statut et le manque de cadre structurant peuvent freiner leur engagement et nuire à la productivité globale des entreprises.

Dans cette optique, la dernière partie se penchera sur les perspectives permettant de maximiser la productivité des freelances. Nous explorerons donc les meilleures pratiques d'intégration puis d'engagement et les leviers d'optimisation du travail indépendant pour identifier les solutions les plus efficaces pour garantir une collaboration durable et performante dans les équipes hybrides.

4. Perspectives pour maximiser la productivité des freelances

Pour que les entreprises réussissent à optimiser la performance des freelances et assurer une intégration efficace dans les projets, elles doivent absolument adopter des stratégies appropriées pour tirer un maximum de bénéfices des freelances. Dans cette partie, nous allons explorer l'optimisation de l'efficacité et de la collaboration, l'importance des relations à long terme, et l'évolution du freelancing dans la gestion des talents. Ces approches nous permettront de mieux

comprendre comment structurer et améliorer les interactions entre entreprises et freelances pour maximiser leur impact.

4.1 Stratégies pour optimiser l'efficacité et la collaboration

Pour mener à bien les projets complexes dans le secteur du digital, les freelances doivent se reposer en grande partie sur leur efficacité et leur collaboration. Contrairement aux salariés internes, il est nécessaire pour les freelances de s'adapter rapidement à de nouveaux environnements, outils et méthodes de travail. Pour maximiser leur productivité, plusieurs approches se démarquent, notamment celle sur l'utilisation des plateformes numériques pour améliorer la coopération, une solution déjà bien définie dans notre étude par d'autres recherches. Ce type d'outils jouent un rôle majeur dans la mise en relation des freelances avec les entreprises et dans la structuration de leur travail. Une étude menée par Hossain et Lassen (2017) analyse l'utilité de ces plateformes dans la collaboration en permettant un transfert efficace des idées, des technologies et des connaissances. Les chercheurs ont distingué plusieurs types de plateformes qui favorisent la productivité des freelances :

- Les plateformes de résolution de problèmes, qui connectent des experts à des entreprises recherchant des solutions innovantes.
- Les plateformes d'idéation, à l'inverse de la précédente, qui permettent aux freelances de contribuer à des projets en proposant des concepts et des prototypes.
- Les plateformes de co-création, qui encouragent une collaboration perpétuelle entre freelances et entreprises sur des projets complexes.

Ces différents types de plateformes réduisent les barrières géographiques en facilitant l'accès aux opportunités et mettant en place des outils de communication ou de gestion de projet. Bien que ces outils soulèvent des opportunités, les chercheurs mettent en garde sur la nécessité d'éviter une dispersion des missions pour garantir une qualité homogène du travail produit.

Pour garder la puissance de ces plateformes, les entreprises ont besoin de savoir structurer et encadrer la collaboration pour en maximiser l'impact et ainsi avoir tous les gains de performance qu'offrent les plateformes.

Un autre défi est posé aux entreprises : assembler une équipe de freelances performante dans les projets nécessitant des compétences spécifiques et une coordination fluide. C'est dans ce contexte qu'Ivan, Budacu et Despa (2019) proposent une autre approche que les plateformes, celle-ci est

basée sur le profilage et l'intelligence artificielle pour optimiser la constitution des équipes agiles en développement web. L'étude repose sur une analyse des données issues des plateformes de freelancing et met en place un modèle d'évaluation des profils selon plusieurs critères :

- Compétences techniques : Savoir si le freelance a un niveau d'expertise dans un domaine spécifique.
- Compatibilité avec le projet : Le freelance est-il en adéquation avec les exigences du projet.
- Capacité de collaboration : Évaluer la performance des freelances dans des équipes hybride.

Cette évaluation est possible grâce à l'utilisation d'algorithmes de machine learning permettant de segmenter les freelances dont les compétences et les styles de travail sont complémentaires ou se ressemblent. L'étude nous montre que de part cette approche d'évaluation, comme la scorecard, réduit énormément le temps de recrutement, améliore la cohésion des équipes et accroît la qualité des livrables. En effet, prendre le temps sur la segmentation des freelances permet de trouver le talent parfaitement adaptés au projet. Or, l'utilisation exclusive d'algorithmes peut poser quelques soucis. Automatiser l'analyse de ces travailleurs ne prend pas en compte des éléments subjectifs comme les soft skills, ou la motivation. Par conséquent, il est recommandé pour les entreprises de combiner analyse algorithmique et validation humaine pour garantir de la pertinence du talent et ainsi éviter d'avoir une personne qui n'est pas en lien avec la culture ou les besoins de l'entreprise, ce qui pourrait faire perdre une bonne quantité de ressources. Bien que le freelancing offre une flexibilité géographique, cette méthode expose aussi les travailleurs indépendants à des risques accrus de burnout en raison de la charge de travail irrégulière, de l'isolement professionnel ou encore de la pression liée à la gestion de leur activité. Grebski et Mazur (2022) analysent justement les principaux facteurs de burnout et proposent par la suite des stratégies pour prévenir cette problématique.

L'étude identifie trois causes majeures de burnout chez les freelances :

- Un manque de sécurité psychologique, en raison d'un accès limité aux ressources et d'une précarité financière.
- Une absence de frontières entre vie professionnelle et personnelle, engendré par le télétravail et la gestion simultanée de plusieurs missions.

- Une surcharge de travail mal maîtrisée, due à la difficulté d'évaluer le temps nécessaire pour chaque projet et aux changements réguliers de périodes de travail (intense suivies de périodes creuses).

Pour prévenir ces risques, les chercheurs nous recommandent quelques stratégies à mettre en place par les freelances :

- Établir une routine de travail équilibrée, en structurant les journées et en intégrant des périodes de repos. Attention à ne pas prendre trop de projet sinon l'organisation sera plus complexe.
- Créer des espaces de soutien et d'échange, intégré des communautés de freelances permettant de briser l'isolement ou encore travaillé dans des espaces de coworking.
- Encourager une gestion proactive du temps et des projets, afin d'éviter les périodes de surcharge extrême. Possible avec des outils de gestion que l'on a vu précédemment.

L'étude nous informe également que les entreprises peuvent aussi jouer un rôle clé dans la prévention du burnout des freelances. En adoptant un suivi régulier pour clarifier les attentes du projet et en prenant le temps de faire un retour constructif sur le travail accompli permet de contribuer à une meilleure gestion du stress, à une collaboration plus saine et constitue une réelle source de motivation.

Ces approches sont essentielles pour améliorer la productivité des freelances, elle ne suffit pas à garantir une performance durable sur le long terme. En effet, la qualité de la relation entre les entreprises et les freelances joue un rôle déterminant dans leur engagement et leur contribution aux projets. Développer des relations professionnelles saines et durables permet d'assurer une continuité des connaissances, une meilleure adaptation aux attentes des clients et une collaboration plus fluide. De plus, il est possible de réduire les coûts liés au recrutement et à l'intégration de nouveaux talents, tout en favorisant un climat de confiance et d'innovation grâce à la fidélisation des freelances.

Dans cette optique, nous allons explorer les avantages de ces relations à long terme entre freelances et entreprises en s'appuyant sur des analyses de l'impact de cette fidélisation, les stratégies d'engagement durable et l'accompagnement des freelances dans leur évolution professionnelle.

4.2 Importance de la relation à long terme avec les freelances

Les entreprises qui entretiennent des relations à long terme avec les freelances bénéficient d'une meilleure intégration des connaissances et d'une plus grande efficacité dans la gestion des projets. C'est ce que nous apprend l'étude de Petersen (2015) qui a analysé l'impact des collaborations durables dans le domaine scientifique et a constaté que les entreprises ayant établi des collaborations sur le long terme augmentent leur productivité de 17 % en moyenne. Bien que cette étude concerne le milieu universitaire, ses conclusions sont applicables au freelancing, où les projets nécessitent souvent une compréhension approfondie des processus, des attentes et des objectifs de l'entreprise.

Cette étude nous révèle donc les avantages d'une relation durable dans le milieu universitaire, mais nous allons les adapter au thème pour les rendre plus parlantes :

- Accumulation des connaissances spécifiques à l'entreprise : un freelance travaillant régulièrement avec une entreprise maîtrise ses attentes, ses outils et sa culture, réduisant ainsi le temps d'adaptation à chaque nouveau projet.
- Amélioration de la productivité : une relation de long terme évite aux entreprises de devoir constamment recruter et former de nouvelles personnes.
- Meilleure cohésion et communication : une collaboration répétée favorise la création de rythme de travail pour une meilleure fluidité et efficacité..

Cependant, certaines entreprises hésitent à engager des freelances sur le long terme par crainte de rigidité ou de coûts plus élevés. Pourtant, il est prouvé dans cette étude qu'une gestion proactive des relations permet d'optimiser les bénéfices tout en maintenant la flexibilité caractéristique du freelancing.

La fidélisation des freelances repose sur plusieurs actions stratégiques à installer, parmi elles, nous allons retrouver la gamification, la reconnaissance des performances et la co-création. Une étude menée par Gupta et al. (2020) sur les startups de logiciels indique que les entreprises qui impliquent continuellement leurs freelances dans des processus innovants voient une nette amélioration de la qualité de leurs projets et donc de leurs produits ou services. Dans cette étude, trois stratégies se démarquent pour encourager les freelances à s'engager sur le long terme :

1. Mettre en place d'un cadre de collaboration clair et motivant en :
 - Définissant des objectifs précis et mesurables pour chaque projet et missions.
 - Mettant en place un système de feedback pour assurer une amélioration continue des tâches.

- Encourageant les freelances à proposer des solutions et à participer activement à l'évolution des projets.
2. Utiliser la gamification et de la reconnaissance des performances en :
- Introduisant des récompenses symboliques ou financières pour les freelances les plus engagés (ex. : primes, accès privilégié...).
 - Mettant en avant les contributions des freelances dans des newsletters internes ou sur les réseaux sociaux de l'entreprise.
 - Offrant des opportunités de développement professionnel, comme des formations ou des certifications.
3. Favoriser un environnement de travail collaboratif et inclusif en :
- Intégrant les freelances aux processus internes comme s'ils faisaient partie de l'équipe le sur long terme.
 - Organisant des réunions régulières pour favoriser les échanges et l'alignement des objectifs entre collaborateurs.
 - Assurant une transparence sur les évolutions de l'entreprise et les opportunités futures de collaboration.

Ces stratégies mises en avant dans cette étude permettent non seulement d'augmenter la satisfaction des freelances mais d'assurer aussi une meilleure efficacité stratégique dans les projets.

Au-delà des incitations financières et des conditions de travail attractives, le coaching et le mentoring peuvent aussi avoir un impact significatif dans la construction de relations durables avec les freelances. Les chercheurs Fulker et Riedl (2024) ont étudié la coopération des freelances sur la plateforme Upwork et ont justement constaté que ceux bénéficiant d'un accompagnement structuré étaient plus enclins à collaborer sur le long terme. En effet, les freelances accompagnés par des mentors développent plus rapidement leur expertise et deviennent des collaborateurs plus efficaces. De plus, un freelance bénéficiant d'un suivi personnalisé se sent davantage valorisé et impliqué dans les projets. Enfin, en accompagnant régulièrement les freelances leur permettent de mieux comprendre les attentes changeantes des entreprises et de s'y adapter plus facilement. Et justement, pour structurer leurs initiatives, les entreprises peuvent le faire à travers des programmes de parrainage, où des freelances plus expérimentés accompagnent des nouveaux venus, en créant des sessions de formation régulières,

pour aligner les freelances sur les méthodologies et les outils utilisés en interne ou encore en garantissant un accès facile aux ressources internes, via des espaces de discussion ou des bases de connaissances partagées. Ainsi, en intégrant ces mécanismes d'accompagnement dans leur gestion des freelances, les entreprises bénéficient d'une fidélisation plus forte et améliorent la qualité des collaborations.

Si cette fidélisation permet d'améliorer leur productivité, elle s'inscrit dans un contexte plus large d'évolution des dynamiques de travail. Le freelancing n'est plus seulement un mode d'emploi alternatif, mais devient progressivement un mode de travail à chérir. Les entreprises ne se contentent plus de seulement intégrer des freelances pour des missions temporaires, elles repensent complètement leur organisation pour maximiser la flexibilité et l'innovation qu'offre cette nouvelle force de travail.

Cette transformation s'accompagne de tendances majeures dans le marché de ce nouveau mode de travail : l'évolution des plateformes de freelancing vers des outils de gestion des talents. La dernière sous-partie explore comment ces mutations redéfinissent la gestion des talents et les opportunités qu'elles offrent aux entreprises comme aux freelances.

4.3 Évolution du freelancing dans la gestion des talents

Les plateformes de freelancing ne sont plus de simples intermédiaires mais deviennent de véritables outils de gestion des talents et d'organisation du travail. Pompa (2017) analyse cette transformation en montrant comment les entreprises exploitent ces plateformes pour identifier, recruter et gérer des freelances de manière plus stratégique et efficace. En effet, l'optimisation du matching entre entreprises et freelances se fait grâce à l'intelligence artificielle et aux algorithmes de recommandation. En intégrant des outils de gestion de projet directement au sein des plateformes facilitant la collaboration et le suivi des missions par une centralisation des fonctionnalités. La montée en puissance des espaces de coworking digitales, permettant aux freelances d'interagir et de collaborer au-delà des frontières géographiques. Si ces solutions offrent une flexibilité plus forte aux entreprises, les freelances deviennent de plus en plus dépendants de ces plateformes pour obtenir des missions, ce qui peut limiter leur autonomie et leur négociation tarifaire. D'autre part, la sélection automatisée par algorithmes peut parfois manquer de finesse en ne prenant pas suffisamment en compte les compétences interpersonnelles et la créativité des freelances. D'où la nécessité d'intégrer une étape humaine pour avoir un très

bon matching, comme nous l'avons vu précédemment. Ainsi, l'évolution des plateformes de freelancing crée un nouveau modèle hybride de gestion des talents, où la technologie facilite la collaboration, mais où l'équilibre entre optimisation algorithmique et relations humaines reste encore un défi à relever pour les entreprises.

Contrairement aux idées reçues, le freelancing ne se limite plus à des missions temporaires. Il devient progressivement un modèle économique structuré, permettant aux travailleurs indépendants de développer une véritable carrière et de créer leur propre activité. Gubachev et al. (2018) montrent que le freelancing favorise l'auto-entrepreneuriat en offrant une alternative flexible aux emplois traditionnels.

Leur étude, basée sur des données internationales, identifie plusieurs tendances :

- Une diversification des sources de revenus : nombreux sont les freelances qui combinent plusieurs activités pour sécuriser leurs revenus.
- Une montée en compétences continue : les freelances investissent davantage dans leur formation pour rester compétitifs sur le marché.
- Un passage progressif vers l'entrepreneuriat : certains freelances créent leurs propres agences ou entreprises après avoir accumulé une expérience suffisante et développé un réseau solide.

Toutefois, ces tendances comportent les principaux obstacles qui peuvent rendre difficile la planification financière et la pérennisation d'une activité à long terme. De plus, le passage du freelancing à la gestion d'une entreprise requiert des compétences spécifiques en différents domaines (en gestion, en marketing et en comptabilité) que tous les freelances ne maîtrisent pas nécessairement. Ainsi, même si le freelancing offre des opportunités d'indépendance et de développement personnel, il nécessite un accompagnement avec des ressources adaptées pour assurer une transition réussie vers une carrière durable.

Le freelancing séduit de plus en plus les jeunes travailleurs, qui y voient une alternative crédible aux emplois traditionnels. Öberg (2024) analyse cette évolution et nous informe comment les nouvelles générations adoptent ce modèle pour maximiser leur liberté créative et leur autonomie professionnelle. Son étude réalisée auprès de freelances du secteur de la création met en avant plusieurs raisons expliquant cet engouement :

- Une volonté de contrôle sur leur carrière : les jeunes freelances recherchent plus de flexibilité et d'autonomie dans leur travail.

- Le rejet des structures hiérarchiques traditionnelles : le freelancing permet d'éviter les contraintes des grandes organisations et de privilégier un mode de travail plus agile.
- Une quête de sens et de créativité : les jeunes travailleurs indépendants privilégient les missions alignées avec leurs valeurs et leurs aspirations personnelles.

Cependant, cette transition du salariat vers le freelancing ne se fait pas sans difficultés, l'étude met donc bien en évidence plusieurs freins, en commençant par un manque de protection sociale, rendant le modèle plus risqué que le salariat traditionnel. De plus, avec une forte compétition sur les plateformes il est parfois difficile de se démarquer et d'obtenir des missions régulières. Enfin, les freelances ont besoin d'éducation financière, car la gestion des revenus et des impôts représente un défi pour les jeunes freelances. Ainsi, bien que le freelancing soit perçu comme un modèle attractif pour les jeunes générations, son succès dépendra de l'évolution des régulations et des dispositifs d'accompagnement permettant de sécuriser leur parcours professionnel.

Conclusion

L'analyse approfondie de la littérature existante sur le freelancing dans les métiers du digital a permis de mettre en avant les différentes principales dynamiques qui influencent la productivité des projets tout en mettant en garde sur les défis liés à ce modèle de travail.

D'une part, nous apprenons que le freelancing offre aux entreprises une flexibilité temporelle et géographique forte, un accès rapide à des compétences spécialisées et une réactivité renforcée dans la gestion des projets (Asriandi et al. - 2024). Nous pouvons remarquer par exemple que cette flexibilité temporelle et géographique s'accompagne d'une potentielle amélioration de la productivité grâce à l'autonomie des travailleurs et à leur capacité d'adaptation aux exigences des missions. Toutefois, les entreprises pourront bénéficier de ces bien faits qu'en présence d'une structure organisationnelle adaptée intégrant des outils numériques performants et des pratiques de management adaptées aux freelances.

D'autre part, dans la deuxième partie, nous avons remarqué que l'intégration des freelances dans les équipes hybrides pose des défis tant organisationnels que managériaux. Avec la fragmentation des équipes, les difficultés de coordination et l'absence de supervision directe, ce nouveau format d'équipe peut nuire à la qualité des livrables et à la cohésion des projets. Les entreprises ont tout intérêt à mettre en place des protocoles de communication clairs tout en garantissant l'utilisation d'outils collaboratifs et l'adoption de méthodologies agiles qui apparaissent comme des facteurs

clés pour pallier à ces contraintes et favoriser une collaboration efficace entre freelances et équipes internes.

Ensuite, dans la troisième partie nous pouvons constater que la littérature existante montre que le recours aux freelances peut permettre des économies significatives aux entreprises tout en apportant un renforcement de l'innovation et de la créativité dans leurs projets. Or, nous apprenons aussi qu'en l'absence de contrats stables et la précarisation du travail indépendant cela pose des interrogations quant à la durabilité de ce modèle. La fidélisation des freelances et la mise en place de stratégies de collaboration à long terme sont alors des enjeux cruciaux pour maximiser les bénéfices de ce mode de travail.

Enfin, dans la dernière partie, l'émergence du freelancing s'inscrit dans une transformation plus large des méthodes et modes de travail qui est marquée par l'adoption croissante des plateformes digitales et l'émergence de nouveaux modèles hybrides combinant travail indépendant et salariat. Cependant, nous remarquons plusieurs zones d'ombre dans la littérature existante, notamment sur les effets à long terme du freelancing sur la performance des entreprises, la stabilité des carrières des freelances et l'impact des différences culturelles sur leur intégration dans les organisations.

Pour combler donc ces lacunes, nous pouvons entamer de futures recherches qui se concentrent sur:

- Les meilleures pratiques de gestion et d'intégration des freelances dans des équipes hybrides.
- Les stratégies de fidélisation des freelances et leur impact sur la qualité des prestations.
- L'impact des plateformes digitales et des algorithmes de matching sur la diversité et l'équité des opportunités offertes aux freelances.

En conclusion, bien que le freelancing représente une opportunité stratégique majeure pour les entreprises, son efficacité repose sur une structuration rigoureuse et une gestion adaptée aux spécificités de ce modèle. L'évolution du marché du travail et les innovations technologiques (IA et automatisation) continueront de redéfinir les concepts du freelancing et des pratiques de collaboration à l'avenir.

Partie Empirique

1. Design de recherche

1.1 Contexte organisationnel et sociétal de l'étude

Bien que le contexte de cette étude ait déjà été amorcé dans le cadre de la revue de littérature, il nous paraît essentiel d'en proposer ici une lecture plus directe, plus ancrée dans les dynamiques concrètes qui façonnent aujourd'hui les projets digitaux.

Les entreprises veulent aller vite. Recruter sans attendre. Produire sans latence. Et livrer, toujours plus vite, des projets toujours plus ambitieux. Dans ce contexte, le freelancing ne représente plus une alternative marginale, il devient un levier stratégique.

Aujourd'hui, intégrer un freelance dans un projet digital, c'est accéder à une compétence immédiate, sans process RH chargé, sans engagement sur la durée. C'est contourner les lourdeurs du salariat pour répondre à une urgence métier. Derrière ce mouvement, une dynamique plus large : celle d'une économie qui valorise l'agilité, le court terme, la spécialisation extrême.

Mais cette agilité a un coût. Car une équipe hybride, mêlant freelances et salariés, ne fonctionne pas comme une équipe classique. Les rythmes diffèrent. Les repères aussi. Le freelance n'est pas toujours là aux réunions d'équipe. Il n'a pas forcément accès aux mêmes outils. Et surtout, il n'est pas tenu par les mêmes obligations. Des résultats s'ensuivent : plus de liberté, mais parfois moins de coordination. Plus d'expertise, mais parfois moins d'alignement.

Le digital concentre ces préoccupations. Dans un même projet, un chef de projet salarié, un UX designer freelance, un développeur basé à l'étranger. Tout le monde travaille ensemble, mais rarement au même moment, rarement dans le même cadre. La productivité devient alors un concept flou. La qualité du livrable final ? La capacité à itérer rapidement ? Chacun y projette ses propres critères.

Et c'est justement ce flou que cette étude cherche à éclaircir. Car derrière la fluidité du freelancing, il y a des réalités très contrastées. D'un côté, des freelances ultra sollicités, parfaitement autonomes, parfaitement intégrés. De l'autre, des indépendants isolés, peu écoutés,

parfois oubliés. La même entreprise peut collaborer avec les deux sans même en avoir conscience.

Du point de vue sociétal, le freelancing pose une autre question : celle du statut. Est-on freelance par choix, par nécessité ou parce que le marché du travail ne propose plus d'alternative viable ? À cette question, il n'y a pas de réponse unique. Mais il y a des indices. Des signaux faibles, une précarisation cachée et une tension grandissante entre indépendance souhaitée et dépendance économique réelle.

1.2 Objectifs de la démarche empirique

Comprendre le contexte, c'est bien. Mais le décrire, c'est nécessaire. Après avoir observé les défis que traversent le freelancing dans les projets digitaux, une question centrale se pose : que produit réellement ce modèle sur la performance ? Et surtout : peut-on le démontrer, avec des chiffres concrets à l'appui ? C'est tout l'objet de cette démarche empirique.

Si cette étude a vu le jour, ce n'est pas seulement dans notre intérêt personnel ou par effet de tendance. Elle répond d'abord à un vide, un manque évident souligné par notre revue de la littérature : celui de données concrètes sur l'impact réel du freelancing sur la performance des projets digitaux. Les recherches déjà existantes regorge de promesses autour de la flexibilité, de l'innovation et de la réactivité que peut apporter le modèle de freelance. Mais dès qu'on cherche à quantifier ces effets, à les objectiver, à les comparer... les chiffres se font rares, les résultats sont dispersés, les méthodologies souvent trop floues.

C'est précisément là que s'inscrit notre démarche empirique. Elle vise à tester de manière structurée cinq hypothèses, formulées à partir des constats issus de la revue de littérature :

H1 : La flexibilité des horaires et géographique des freelances améliore leur productivité dans les projets digitaux.

- Cette hypothèse s'appuie sur les travaux de Damayanti & Suwandana (2021) qui nous informe qu'une présence forte de l'autonomie dans la gestion du temps permet une meilleure concentration et une optimisation des performances. Cependant, l'étude de Hu (2024) souligne que cette flexibilité peut aussi entraîner une surcharge cognitive et des difficultés d'organisation qui pourraient nuire à la productivité.

H2 : L'utilisation des outils numériques collaboratifs facilite l'intégration des freelances dans les équipes et améliore leur efficacité.

- Cette hypothèse se base sur les recherches de Bravo (2022) qui montrent que des outils de collaboration (Slack, Trello et Asana) favorisent la fluidité des échanges et une meilleure coordination des tâches entre freelances et équipes internes. Mais Vega et al. (2023) mettent en garde sur la surcharge d'informations et une mauvaise gestion des outils qui peut avoir un effet contraire, générant du stress et un manque de clarté dans la répartition du travail.

H3 : Le recrutement accéléré des freelances via les plateformes digitales réduit les délais d'exécution des projets mais peut impacter la qualité des livrables.

- Cette hypothèse est appuyée par les travaux de Shkurupii et al. (2021) qui mettent en avant la rapidité de recrutement via les plateformes comme Upwork et Malt, réduisant ainsi le temps d'intégration et augmentant la réactivité des entreprises. Cependant, cette rapidité peut nuire à la sélection des talents et à la vérification des compétences, ce qui pourrait affecter la qualité des résultats.

H4 : L'intégration des freelances dans des méthodologies agiles améliore leur respect des échéances et la gestion des charges de travail.

- F & Porwal (2024) montrent que les freelances intégrés à des équipes utilisant des méthodes agiles sont plus à même de respecter les délais fixés et de structurer leur charge de travail de manière efficace. En revanche, les freelances travaillant en autonomie complète peuvent être confrontés à des difficultés dans la priorisation des tâches et le respect des échéances, ce qui peut ralentir la progression des projets.

H5 : Une collaboration à long terme entre une entreprise et un freelance renforce la satisfaction du freelance et améliore la productivité des projets digitaux.

- L'étude de Teodorovicz et al. (2023) nous informe que les freelances ayant des contrats prolongés avec une entreprise développent une meilleure connaissance des processus internes, ce qui améliore leur efficacité et la qualité de leur travail. Toutefois, une relation

à long terme peut aussi limiter la diversité des missions et ainsi réduire l'innovation ou la créativité des freelances ce qui peut nuire à la productivité.

Au-delà du simple test d'hypothèses, l'objectif est aussi d'apporter une lecture nuancée du phénomène. On sait, grâce à la littérature, que la flexibilité peut autant libérer que désorganiser (Hu, 2024). Que les outils numériques peuvent clarifier comme surcharger (Vega et al., 2023). Mais on manque encore d'études empiriques capables de capter cette opposition à l'échelle des projets. De ce fait, cette enquête se veut une contribution précise mais rigoureuse à un débat encore trop théorique.

Enfin, cette démarche répond aussi à un besoin plus pragmatique. Du côté des entreprises, il devient important de comprendre les conditions dans lesquelles le recours à des freelances peut maximiser, ou au contraire limiter, les bénéfices attendus. Du côté des freelances eux-mêmes, mieux cerner les attentes des clients, les leviers d'intégration et les marqueurs de performance constitue un atout stratégique. À travers cette enquête, nous souhaitons donc construire un pont entre deux mondes souvent connectés par la technique, mais encore trop éloignés dans la compréhension mutuelle.

1.3 Choix méthodologique

En revanche, une intuition, même bien fondée, ne suffit pas. Il faut un cadre, une méthode, des outils. Et c'est justement ce qui nous a mené à réfléchir à la stratégie méthodologique la plus pertinente pour répondre à cette question de recherche.

Lors de notre première réflexion sur la manière d'étudier l'impact du freelancing sur la productivité dans les projets digitaux, une tension méthodologique s'est rapidement imposée. D'un côté, l'envie de comprendre finement les dynamiques humaines, les ressentis, les tensions internes dans les collaborations hybrides. De l'autre, le besoin de structurer, de comparer, de tester des liens entre variables. En clair : une hésitation entre approche mixte et approche purement quantitative.

L'approche mixte, qui aurait combiné questionnaires et entretiens semi-directifs, avait de solides bénéfices. Elle permet de croiser des données chiffrées avec des récits d'expérience, de mettre en lumière des décalages entre discours et pratiques, d'interpréter les zones grises. Nous en avons discuté avec plusieurs professionnels du digital, et les retours allaient dans ce sens : "Les chiffres,

c'est bien, mais il faut creuser ce qu'il y a derrière". Sur le principe, c'est complètement légitime, mais sur le plan pratique, cette méthode nous a paru difficile à mettre en œuvre dans le cadre de cette étude. Elle demande du temps, des ressources, une disponibilité des répondants que nous ne pouvions pas garantir. Et surtout, une double charge analytique que nous risquions de ne pas pouvoir assumer correctement.

C'est donc en conscience que j'ai fait le choix d'une approche quantitative explicative. Ce choix ne reflète pas un désintérêt pour la complexité, mais une volonté de mesurer objectivement des liens de cause à effet entre l'usage du freelancing et les performances perçues dans les projets digitaux. La nature même de ma problématique s'y prête : évaluer si certains facteurs comme influencent de manière concrète la productivité, le respect des délais, la qualité des livrables. Ce type d'analyse exige un cadre structuré, basé sur des indicateurs mesurables et exploitables statistiquement.

La méthode quantitative présente ici plusieurs réels avantages. D'abord, elle permet une comparabilité claire des réponses, tant entre freelances qu'entre managers, vous comprendrez plus en détail cette notion dans le point suivant. Ensuite, elle facilite l'identification de corrélations, voire, sous certaines conditions, de relations causales. Enfin, elle offre une forme de neutralité dans un débat souvent chargé d'idées reçues. À une époque où chacun a un avis sur le freelancing il nous a semblé pertinent d'apporter des chiffres, même imparfaits, pour enrichir le débat.

Bien entendu, nous restons conscient des limites de cette approche. Les données chiffrées ne disent pas tout. Elles ne captent ni les non dits, ni les tensions interpersonnelles, ni les dimensions émotionnelles du travail collaboratif. Mais elles permettent de poser des bases. Et dans un contexte où la littérature théorique souligne de nombreuses hypothèses sans toujours les valider empiriquement, ce travail de vérification me semble essentiel.

1.4 Construction du questionnaire

Or, il fallait choisir le bon outil. Si l'approche quantitative nous permet d'évaluer les liens entre variables, encore faut-il que les données recueillies soient fiables, ciblées, et bien ancrées dans le réel. C'est pour cela que nous avons décidé de s'appuyer sur un outil central et bien connu de

cette démarche : le questionnaire. Un format qui, bien conçu, peut offrir une lecture fine des perceptions et des pratiques.

Du moins, construire un questionnaire c'est souvent plus difficile qu'on ne le pense. On imagine d'abord un exercice technique : choisir des types de questions, les ordonner, les tester. Mais très vite, on se rend compte que c'est bien plus que ça. C'est un exercice d'équilibre, entre constance méthodologique et bon sens terrain. Il faut être à la fois clair pour le répondant, précis pour l'analyse, et pertinent pour la problématique. Et surtout, il faut constamment garder en tête ce que l'on cherche à mesurer et ça, sans jamais forcer les réponses.

Dans le cadre de cette étude, cette complexité s'est doublée d'un défi particulier que nous souhaitons poser : construire deux questionnaires distincts, à destination de deux cibles aux rôles très différents. D'un côté, les freelances, qui interviennent sur les projets en tant que ressources externes, souvent de manière autonome. De l'autre, les managers ou chefs de projets, qui pilotent ces missions, intègrent les freelances dans les équipes, et évaluent leurs performances au quotidien. Deux expériences, deux postures, deux perceptions. Mais une même réalité, celle de la collaboration dans des projets digitaux en entreprise.

C'est précisément pour capter cette ambivalence complémentaire que nous avons choisi de ne pas fusionner les points de vue dans un seul et même questionnaire. À la place, nous prenons le choix de construire deux outils parallèles. Cette séparation nous aide à adapter finement le vocabulaire, les formulations, le ton, tout en maintenant une trame logique commune, garantissant une cohérence analytique.

Dès les premières réflexions sur le design de recherche, une question s'est posée : fallait-il interroger uniquement les freelances, en tant qu'acteurs directement concernés par leur propre productivité, ou élargir le sujet aux managers ? Très vite, l'évidence s'est imposée. Se limiter à un seul et même regard serait incomplet, voire mensonger.

Car la productivité dans un projet ne se décrète pas de manière unilatérale. Elle se construit dans une interaction. Ce que le freelance perçoit comme un bon rythme ou une autonomie efficace peut être vécu tout autrement côté entreprise. À l'inverse, un manager peut juger positivement la l'implication d'un freelance sans en percevoir les tensions possibles d'organisation ou les limites vécues sur le terrain.

C'est pour cette raison que nous souhaitons développer deux questionnaires distincts, construits comme deux outils parallèles. L'un destiné aux freelances (**Annexe 1**), centré sur leur vécu, leur

perception de la liberté et des contraintes, leurs leviers d'efficacité. L'autre adressé aux managers, axé sur la coordination, la performance observable et les enjeux de pilotage.(Annexe 2)

Cette double entrée permet également de tester les mêmes hypothèses depuis deux perspectives différentes. Par exemple :

- La flexibilité horaire améliore-t-elle la productivité ? Les freelances peuvent en témoigner depuis leur expérience quotidienne, les managers peuvent en juger à travers les résultats réels qu'ils observent.
- Le recours aux outils collaboratifs fluidifie-t-il les projets ? Là encore, les deux parties peuvent confirmer, alors ou contredire, cette vision.

Cette complémentarité renforce la pertinence de l'analyse, mais elle permet aussi d'identifier les éventuels écarts de perception, parfois révélateurs de malentendus.

En somme, ces deux questionnaires ne sont pas pensés comme deux outils isolés, mais comme deux parties d'un même système d'interactions. En les mettant en corrélation, l'étude gagne en finesse, en nuance, et surtout en crédibilité.

Comme dit précédemment, les deux questionnaires s'adressent à des profils très différents, mais ils partagent une structure globale commune, pensée pour offrir à la fois une lecture progressive, une expérience de réponse fluide, et une exploitation rigoureuse des données. Chaque questionnaire est construit autour de quatre grandes sections, organisées selon une logique d'entonnoir :

1. Le profil du répondant

Cette première partie permet de situer le répondant dans son contexte professionnel : âge, poste, ancienneté, secteur, nombre de projets réalisés ou encadrés. C'est une étape qui nous est importante pour la segmentation et la mise en perspective des résultats. Ici, les questions sont essentiellement fermées (choix multiple ou cases à cocher), simples à traiter et rapides à remplir.

2. Les modalités de collaboration

On entre ensuite dans le cœur du sujet : comment la collaboration se déroule-t-elle concrètement ? Autonomie, management, outils utilisés, flexibilité, intégration aux équipes, gestion des délais... Cette section permet de croiser des données objectives (ex. : usage de Slack ou Trello) et des éléments plus subjectifs (ex. : ressenti d'appartenance ou de charge). On y trouve des

questions dichotomiques, des échelles de Likert (de 1 à 5), et parfois des formats classement, pour forcer les répondants à hiérarchiser leurs priorités.

3. La perception de la productivité

Cette troisième section est celle qui traduit le plus directement les hypothèses formulées dans la revue de littérature. On y mesure, à travers des items d'évaluation, des indicateurs comme la rapidité de livraison, la qualité des livrables, la coordination, la rentabilité ou encore le stress perçu. Pour les managers, certaines questions sont posées sur une échelle de Likert, d'autres sur des échelles étoilées (de 1 à 5 ou de 1 à 10) afin d'adapter l'évaluation à des critères plus intuitifs. Pour les freelances, des formats similaires sont utilisés, mais orientés sur leur vécu : concentration, efficacité, clarté du brief, ou impact des outils.

4. Projection et retour global

Enfin, chaque questionnaire se termine par une série de questions plus ouvertes sur les intentions futures (souhait de fidélisation, conditions de collaboration idéales, évolution perçue de la relation freelance/entreprise), accompagnées de questions de recommandation. On y mesure également la tendance d'évolution (recours croissant ou décroissant aux freelances) et l'évaluation globale de l'impact de la collaboration. Quelques questions ouvertes ponctuent cette dernière section pour laisser de l'espace à l'expression libre, sans alourdir l'ensemble.

Ce schéma en quatre temps permet une progression logique en incitant le répondant à se poser des questions : on part de l'individu (qui suis-je ?), on explore son cadre d'action (comment je travaille ?), on analyse son ressenti (qu'est-ce que j'en retire ?), et on l'invite à se projeter (qu'est-ce que je souhaite demain ?). Cette structure permet non seulement de faciliter la réponse, mais aussi d'organiser clairement l'analyse autour des grandes dimensions de la problématique.

Si la structure globale des deux questionnaires repose sur une logique commune, leur contenu a été, bien évidemment, soigneusement adapté pour tenir compte des réalités propres à chaque public. Il ne s'agissait pas de dupliquer des questions en inversant les rôles, mais de créer deux schémas véritablement pensés. L'un portant sur les pratiques de pilotage, l'autre sur l'expérience vécue sur des projets. Deux façons de parler d'un même projet, avec des langages, des priorités et des sensibilités parfois très différentes.

Du côté des managers, le questionnaire est construit autour de leur position de coordination et d'évaluation. Nous avons choisi de les interroger sur :

- Le nombre de projets encadrés, les types de missions confiées, et le niveau d'autonomie qu'ils accordent aux freelances.
- Le pilotage hybride : comparaison entre la gestion d'un freelance et celle d'un salarié, perception de la rentabilité, de la qualité livrée, et des impacts sur les équipes internes.
- Leur rôle de décideur et recruteur : par quels canaux trouvent-ils leurs freelances, quelles étapes composent leur processus de sélection, et comment jugent-ils l'alignement culturel interne ?
- Enfin, leur vision globale : évaluation chiffrée de la productivité, anticipation de l'évolution du recours aux freelances, et disposition à recommander ce mode de collaboration à d'autres structures.

Plus globalement, le manager est sollicité comme acteur stratégique du projet, avec une vision orientée "macro" de la performance et des ressources. L'objectif est de comprendre comment il perçoit l'effet du freelancing sur les KPI, les délais, les livrables, mais également sur la dynamique d'équipe (qui peut être hybride).

À l'inverse, pour les freelances, le questionnaire prend un autre angle : celui de l'expérience vécue au sein du projet, dans toute sa diversité. Les questions portent sur :

- Leur cadre de travail : durée moyenne des missions, liberté horaire, méthodes de management, outils utilisés, qualité des briefs.
- Leur ressenti personnel : autonomie, organisation, effets de l'agilité ou du manque de structure.
- Leur évaluation de leur propre productivité : dans quelles conditions se sentent-ils les plus efficaces ? Qu'est-ce qui les freine ? Quels éléments (flexibilité, télétravail, clarté des attentes) boostent leur concentration ?
- Leur relation avec les clients : fréquence des collaborations récurrentes, effets positifs ou négatifs de la fidélisation, sentiment d'intégration à l'équipe projet ou à l'entreprise dans son ensemble.
- Enfin, une projection : souhaitent-ils développer des relations à long terme ? Recommanderaient-ils ce type de mission à d'autres freelances ? Et surtout, comment perçoivent-ils leur impact sur la réussite du projet ?

Ici, notre vision est d'accéder à une compréhension plus fine, plus émotionnelle et plus opérationnelle du freelancing. Là où le manager mesure, le freelance ressent. Là où l'un analyse la productivité du projet, l'autre parle de ce qui le rend lui-même productif.

Cette adaptation permet de respecter la légitimité de chaque répondant, tout en recueillant des données complémentaires.

Au-delà de la partie structure, nous nous sommes appuyés sur le cadre théorique défini en amont pour guider le choix des questions, leur formulation, et leur articulation logique, cela tout au long du processus de conception. Chaque bloc/question n'a pas été choisi au hasard : il/elle répond à un axe précis du problème de recherche, et vise à tester l'une des cinq hypothèses posées dans cette étude. Voici un récapitulatif général afin de vous montrer comment les hypothèses se traduisent concrètement dans la structure des questionnaires :

- *H1 : La flexibilité des horaires et géographique des freelances améliore leur productivité dans les projets digitaux.*

Cette hypothèse est mesurée à travers plusieurs dimensions :

- > Pour les freelances : la liberté horaire, l'autonomie perçue, la capacité à d'organisation seul, l'impact de cette flexibilité sur leur concentration ou leur efficacité.
- > Pour les managers : le niveau d'autonomie laissé aux freelances, la corrélation perçue entre cette autonomie et le respect des délais ou la qualité des livrables.

- *H2 : L'utilisation des outils numériques collaboratifs facilite l'intégration des freelances dans les équipes et améliore leur efficacité.*

Les deux questionnaires comportent une section entière sur les outils numériques (Slack, Trello, Google Workspace, etc.) :

- > Pour les freelances : la fréquence d'utilisation, aide à la synchronisation, à la clarté du brief, à l'évitement des erreurs.
- > Pour les managers : l'impact sur la coordination, la répartition des tâches, la performance du projet.

Cette hypothèse est testée à travers des échelles de Likert et des évaluations croisées.

- *H3 : Le recrutement accéléré des freelances via les plateformes digitales réduit les délais d'exécution des projets mais peut impacter la qualité des livrables.*

Ici, nous avons croisé des données sur les canaux de recrutement (plateformes, réseau, agences...) avec des perceptions de clarté du brief, d'efficacité, et de qualité des projets.

- > Les freelances jugent la qualité des missions issues de chaque canal.
- > Les managers comparent leur processus de recrutement freelance vs CDI, et évaluent les livrables.

Cette hypothèse sera testée via des analyses croisées et un classement des canaux.

- *H4 : L'intégration des freelances dans des méthodologies agiles améliore leur respect des échéances et la gestion des charges de travail.*

Les deux questionnaires abordent l'usage de l'agilité (Scrum, Kanban, sprints...) :

- > Les freelances évaluent son impact sur leur structuration, leur anticipation, leur priorisation.
- > Les managers jugent si cette intégration facilite la charge de travail, la cohésion, et la tenue des délais.

L'hypothèse est donc testée des deux côtés, via des questions explicites sur l'agilité.

- *H5 : Une collaboration à long terme entre une entreprise et un freelance renforce la satisfaction du freelance et améliore la productivité des projets digitaux.*

Cette hypothèse est abordée par :

- > La récurrence des missions avec un même client (ou un même freelance),
- > L'évolution perçue de la qualité de la relation,
- > Le degré d'initiative ou de compréhension mutuelle.

Ici, les deux parties évaluent si la fidélisation prouve une montée en compétence mutuelle ou, au contraire, un risque de baisse de motivation.

Afin de garantir la cohérence entre le cadre théorique, les hypothèses de recherche et les outils de collecte, un ensemble de variables clés a été identifié et opérationnalisé dans les questionnaires.

Le tableau suivant propose une synthèse des principales variables étudiées, en précisant le type de mesure utilisé, ainsi que l’hypothèse à laquelle elles se rattachent.

Tableau 1 – Variables clés, mode de mesure et correspondance avec les hypothèses

Variables	Types de mesure	Hypothèses liés
Flexibilité	Échelles de Likert (1 à 5)	H1
Productivité perçue	Likert, échelles étoiles	H1, H5
Outils collaboratifs	Choix multiple + Likert	H2
Intégration dans l’équipe	Likert	H2, H4
Canal de recrutement	Choix multiple + classement	H3
Qualité des livrables	Échelle de satisfaction + étoiles	H3, H5
Méthodologie de gestion	Oui/Non + Likert	H4
Relation à long terme	Fréquence + évaluation Likert	H5

Ce lien précis entre hypothèses et indicateurs nous permet d’assurer une vraie cohérence entre les ambitions théoriques de la recherche et la réalité du terrain étudiée. Il garantit aussi que les résultats qui en découlent pourront être directement exploités pour confirmer ou nuancer les hypothèses.

Au terme de cette phase, nos choix méthodologiques ont été guidés par une double exigence : la cohérence théorique et la pertinence. Les variables ont été soigneusement traduites en indicateurs mesurables, les questionnaires conçus pour analyser deux réalités complémentaires, et l’ensemble du design pensé pour fournir des données exploitables de manière rigoureuse. Il est maintenant temps de passer de la théorie à l’action : comment ces questionnaires ont-ils été diffusés, qui y a répondu, combien et dans quelles conditions ? C’est ce que nous allons vous développer dans la prochaine partie, dédiée à l’échantillonnage et à la collecte des données.

2. Échantillonnage et collecte des données

2.1 Stratégie de diffusion du questionnaire

Il est très important d'élaborer un questionnaire pertinent mais encore faut-il qu'il parvienne aux bonnes personnes, dans les bonnes conditions. Diffuser au sens large ne garantit rien, si ce n'est qu'uniquement un volume de réponses. Ce que nous cherchions ici, c'était autre chose : des profils implantés dans la réalité du terrain capables de répondre avec justesse et légitimité à une problématique aussi spécifique que la nôtre. Il ne s'agissait donc pas simplement d'atteindre un résultat quantitatif, mais de cibler une population réellement concernée.

Notre stratégie de diffusion a été construite progressivement et sur un temps relativement long. Un peu plus d'un mois, durant lequel les deux questionnaires, pour rappel : l'un pour les freelances, l'autre pour les managers, sont restés accessibles via deux formulaires Tally. Ce format en ligne nous permettait de proposer une expérience fluide à des professionnels souvent très sollicités, tout en centralisant automatiquement les retours de manière propre et exploitable.

Dès le départ, nous avons fait le choix d'une approche multicanale et itérative, en combinant plusieurs points d'entrée. LinkedIn a été le levier principal. Deux publications distinctes ont été postées sur la plateforme. Un premier post plus introductif, pour exposer le cadre de la recherche et inviter à participer, puis une relance quelques plus tard, pour maintenir l'attention et relancer la dynamique. Ces publications ont été volontairement rédigées sur un ton clair et professionnel, en mettant en avant le caractère utile de l'enquête. Certaines personnes de notre réseau ont également accepté de relayer le questionnaire auprès de leurs contacts, amplifiant ainsi sa portée au sein d'un écosystème déjà qualifié. **(Annexe 3)**

Nous avons également publié les liens dans plusieurs groupes Facebook spécialisés, consacrés au freelancing, au digital, ou encore à la tech. Certains groupes rassemblent exclusivement des freelances, d'autres mêlaient recruteurs et indépendants. Cette diffusion parallèle a permis d'intégrer à l'échantillon des profils parfois plus critiques, souvent plus francs, et très ancrés dans la pratique du terrain.

De plus, le réseau interne d'une école (EMLV) a également été mobilisé, de manière ponctuelle mais ciblée. Des camarades de master, des anciens étudiants et quelques professeurs ont accepté

de transmettre l'enquête à des contacts dans leur entourage professionnel. Ces relais discrets ont parfois généré des retours très qualitatifs. **(Annexe 4)**

Enfin, un dernier levier, plus spécialisé, s'est révélé particulièrement efficace : la diffusion via une agence de recrutement spécialisée dans le recrutement des métiers du digital et de la tech. Cette structure dispose d'un réseau solide, composé à la fois de freelances inscrits dans leur base et de recruteurs ou managers en lien constant avec les projets digitaux. Ce positionnement en a fait un canal privilégié, capable de toucher les deux cibles de l'enquête de façon naturelle et sans forcer la légitimité du propos. Là encore, la diffusion s'est faite avec subtilité, sans interférer avec l'image de l'entreprise, mais en valorisant le projet d'étude.

Ce choix de canaux n'a jamais été laissé au hasard. Il répondait à un défi : la cohérence avec la population visée. Travailler avec des freelances ne signifie pas interroger tous les indépendants, mais bien ceux dont les missions s'ancrent dans des logiques de projet, de collaboration, et parfois de tension organisationnelle. Même chose côté managers, seuls ceux ayant dirigé ou co-dirigé des projets intégrant des freelances étaient réellement légitimes à témoigner. Cette attention régulière à la pertinence des répondants a guidé toutes nos actions de diffusion.

2.2 Nombre de réponses et taux de validité

Cette phase de diffusion nous a permis de collecter un volume de réponses plutôt très satisfaisant, même en prenant en compte la cible visée et le niveau d'exigence attendu pour cette recherche. Au total, 202 réponses ont été collectées entre les deux questionnaires. Parmi elles, 106 provenaient de freelances actifs dans les métiers du digital (développement, design, marketing, data...), et 96 de managers ou chefs de projets ayant déjà collaboré avec ce type de profils dans un projet d'entreprise.

Une fois la période de diffusion close, un nettoyage du fichier a été effectué. Comme certaines questions ont été ajoutées, certaines réponses ont été écartées pour des raisons de données incomplètes. De plus, par exemple, un répondant a indiqué n'avoir jamais collaboré avec des freelances, la suite des questions n'a donc pas été remplie.

Le taux de complétion a été globalement élevé. Sur l'ensemble des répondants ayant commencé le questionnaire, une majorité est allée jusqu'à la fin. Ce qui laisse penser que le format choisi a permis de limiter un maximum l'abandon en cours de route. Pour parler chiffres, le taux de

complétion a été estimé à 100% pour le questionnaire freelance, et à 97% pour celui destiné aux managers. Des chiffres qui montrent bien l'engagement réel des répondants et renforcent la crédibilité du corpus exploité.

Ce résultat, bien que volumineux, s'appuie sur une base solide. Il nous permet d'avoir une diversité de points de vue tout en assurant un niveau de cohérence comme de fiabilité suffisant pour engager une phase d'analyse statistique rigoureuse.

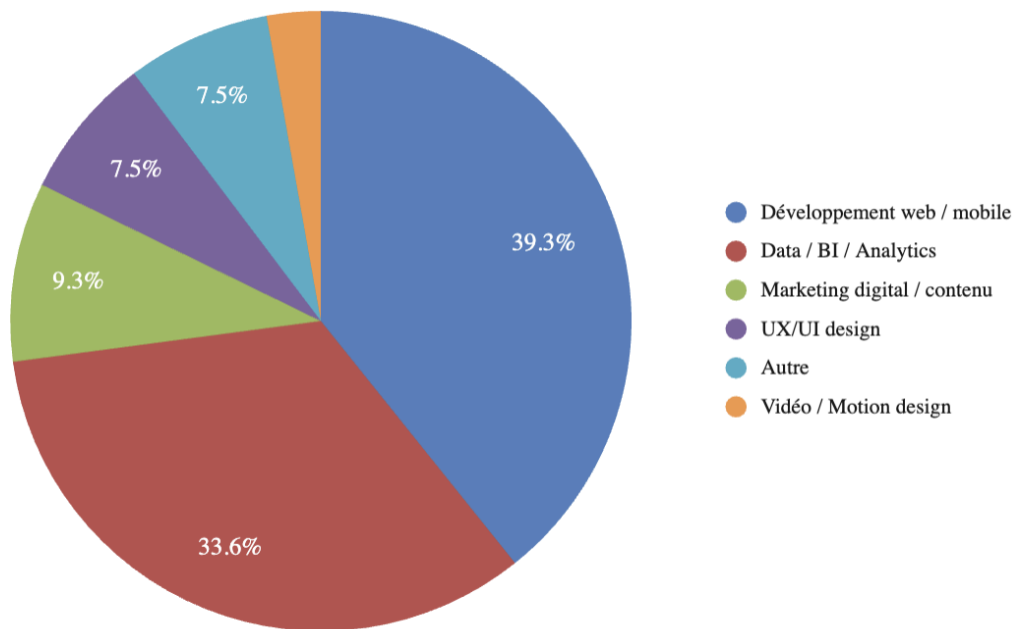
2.3 Description du profil des répondants

Passons plus en détails sur les profils du panel de répondants. Celui-ci se compose de 106 freelances et 96 managers, ce qui offre une lecture croisée entre expérience terrain et pilotage de projet.

Côté freelances, le profil des répondants est globalement expérimenté. Près de 38 % exercent depuis 4 à 7 ans, et environ 35 % depuis plus de 7 ans. Les profils débutants, avec moins d'un an d'ancienneté, restent marginaux. Cela suggère un échantillon ancré dans des pratiques stabilisées, davantage tourné vers la réalité quotidienne que vers l'exploration du statut.

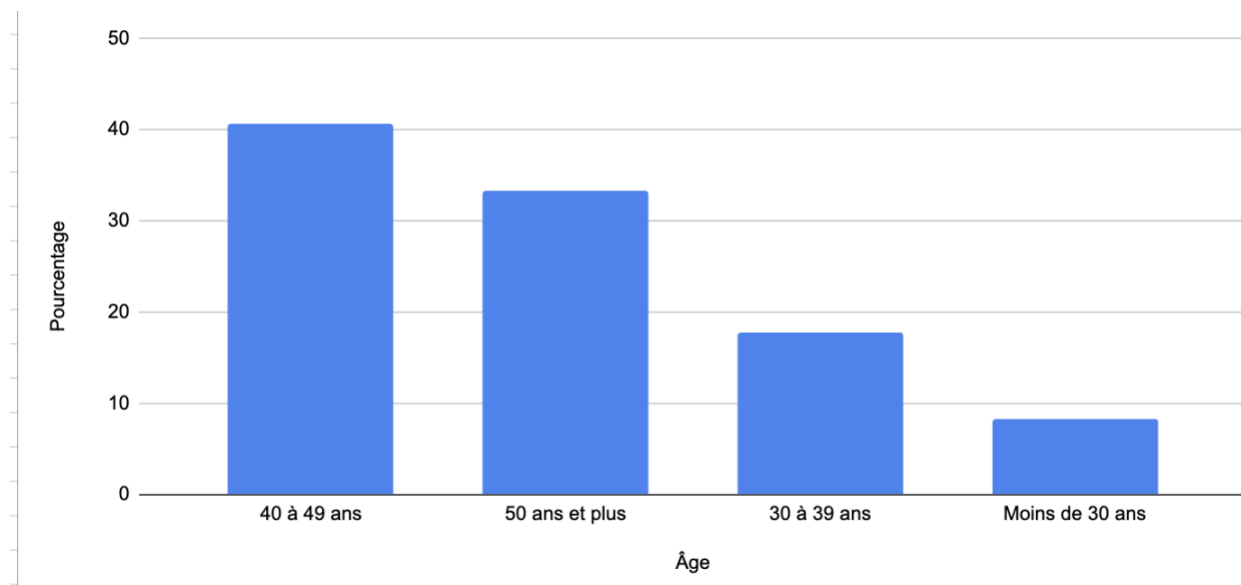
La spécialisation est très marquée : le développement web et mobile concentre près de 40 % des profils, suivi de la data / BI / analytics à 34 %. D'autres métiers comme le marketing digital, le design UX/UI ou des profils hybrides sont présents en plus faible proportion. Malgré la prédominance tech, cette diversité permet de croiser les pratiques selon les rôles.

Graphique 1 – Répartition des domaines d’intervention des freelances, mesurée en pourcentage de mentions



Côté managers, l'échantillon est composé de profils pas mal expérimentés, souvent en position de direction. 40 % ont 50 ans ou plus, et 33 % entre 40 et 49 ans. Plus de 41 % sont des C-level, suivis de 27 % de directeurs de département et de 32 % de responsables digitaux ou innovation. Près de 60 % exercent leur fonction actuelle depuis plus de huit ans, ce qui traduit une forte stabilité. Les entreprises représentées varient en taille : PME (50-249 salariés), ETI (250-999) et grands groupes sont tous présents, avec une majorité dans les deux premières catégories. Les secteurs d'activité sont cohérents avec le sujet traité : services aux entreprises, tech, santé, banque/assurance, mais aussi quelques secteurs "autres" qui confirment la transversalité du recours aux freelances dans les projets digitaux.

Graphique 2 – Répartition des répondants selon leur tranche d'âge, exprimée en pourcentage



2.4 Représentativité et justification de l'échantillon

L'échantillon constitué dans le cadre de cette approche n'est pas du tout exhaustif. Mais il présente un niveau de pertinence suffisant pour répondre à notre questionnement sur l'évaluation de l'impact du modèle freelance sur la productivité des projets digitaux. À la fois par la nature des profils interrogés et par la diversité des domaines représentés, les données recueillies offrent une base très bonne base d'analyse autant crédible que cohérente.

Du côté des freelances, la prédominance des profils techniques, notamment en développement et data, ne constitue pas forcément un biais, mais plutôt un reflet réel de la structure du marché actuel. Comme nous l'avons vu dans l'introduction, les missions tech représentent une large majorité des collaborations freelances dans le digital. En ce sens, l'échantillon n'écarte donc pas la réalité. L'ancienneté professionnelle élevée renforce encore plus la légitimité des réponses, en réduisant les biais liés à une phase d'apprentissage ou à une instabilité de carrière. (Selon une étude Malt de 2023)

Chez les managers, la forte proportion de postes à responsabilité et l'ancienneté dans la fonction permettent d'accéder à une vision stratégique et opérationnelle ancrée dans l'expérience. Les différentes tailles d'entreprise représentées (PME, ETI, grands groupes) introduisent une variété

de contextes précieux, permettant de comparer les critères d'intégration des freelances selon des logiques organisationnelles bien différentes.

Bien entendu, certaines limites se posent. Le recours au réseau personnel et professionnel pour la diffusion peut introduire une forme d'homogénéité cachée et difficile à mesurer. De même, la concentration du secteur sur les environnements tech ou digitaux, bien qu'ils soient en lien avec le sujet, laisse moins de place à des usages plus marginaux ou émergents du freelancing.

Cela dit, bien que des limites se posent, nous savons que l'échantillon reflète avec justesse la population visée par l'étude. Il permet de croiser des points de vue complémentaires, issus de contextes réels, et de dégager des enseignements opérationnels sans sortir du cadre empirique.

La diversité, le volume et la pertinence des réponses collectées permettent désormais d'engager une phase d'analyse plus approfondie. Celle-ci vise à répondre, ou non, aux hypothèses formulées précédemment, en explorant les liens entre certaines modalités. L'exploitation des données issues des deux questionnaires sera menée en suivant une démarche structurée, combinant statistiques descriptives, croisements interprétatifs et, lorsque pertinent, tests statistiques plus poussés.

3. Analyse des données

3.1. Outils d'analyse utilisés

L'analyse des données issues des deux questionnaires a été réalisée à l'aide de deux outils principaux : Google Sheets et Microsoft Excel. Simples d'usage, accessibles, mais suffisamment puissants pour le niveau d'exigence attendu. Ces deux logiciels ont été choisis pour leur complémentarité et leur capacité à traiter efficacement un volume de données raisonnable, tout en offrant une approche personnalisée. Aucun outil plus avancé comme R, SPSS ou Python n'a été mobilisé. Ici, pas de modèle prédictif complexe : seulement des tests ciblés, concrets, facilement interprétables.

Tout a commencé dans Google Sheets. C'est là que les fichiers CSV exportés depuis Tally ont été importés et structurés. Le nettoyage a suivi avec la suppression des doublons, le contrôle des réponses incomplètes, l'uniformisation des formats. Tout a été fait via des filtres simples, des règles manuelles et des formules de vérification. Une fois la base de données sécurisée, l'analyse a été transférée dans Excel. Et c'est là que tout s'est joué, avec une méthode 100 % manuelle, traitée étape par étape.

Les premières opérations ont porté sur les statistiques descriptives. Moyennes, fréquences, écarts-types, médianes : tous les indicateurs de base ont été mobilisés pour dessiner un premier portrait des répondants. Mais aussi pour prendre la température sur des notions plus ciblées : flexibilité perçue, productivité ressentie, sentiment d'intégration ou usage des outils collaboratifs. Ces premières tendances ont orienté le reste.

Ensuite, place aux tris croisés. Réalisés via des tableaux dynamiques, ils ont permis d'observer les différences entre sous-groupes. Par exemple : la perception de la productivité chez les freelances selon leur ancienneté, ou le lien entre agilité et respect des délais côté managers. Les filtres manuels ont affiné les regroupements. Pas d'automatisation ici, tout a été ajusté à la main, selon la logique de chaque hypothèse.

Puis sont venus les tests statistiques. Tous conduits dans Excel, sans macro, sans script, mais avec méthode. Parmi eux :

- Des corrélations de Spearman, pour évaluer les liens entre variables ordinales
- Des tests-t de Student, pour comparer des moyennes entre deux groupes indépendants, notamment sur la productivité, l'agilité ou la flexibilité.

- Une ANOVA à un facteur, pour comparer les scores de productivité attribués selon trois niveaux d'autonomie accordée.
- Et des tests χ^2 d'indépendance, afin de vérifier s'il existe un lien entre, par exemple, une collaboration récurrente et l'alignement culturel perçu.

Tous ces tests ont été préparés manuellement. Constitution des matrices, regroupement des modalités, vérification des degrés de liberté, calcul des valeurs p, puis interprétation raisonnée. Chaque résultat a été relu, vérifié, documenté.

Enfin, pour synthétiser les observations, des visualisations graphiques ont été produites dans Excel : diagrammes en barres, camemberts, histogrammes, parfois en double axe pour offrir une lecture rapide des écarts et des convergences. Ce traitement, bien que modeste sur le plan technique, repose sur une démarche exigeante. Chaque indicateur a été relié à une hypothèse. Chaque tableau a été pensé pour révéler une dynamique. Chaque test a été interprété avec précaution. L'objectif n'était pas de produire des résultats spectaculaires, mais de donner du sens aux données. Sans exagération ni projection, juste avec une simple méthode.

3.2. Statistiques descriptives du panel

Cette section propose une première lecture des résultats issus de nos deux questionnaires, en s'appuyant sur une analyse descriptive des principales variables d'étude. Il ne s'agit pas ici de tester des hypothèses ni d'extraire des corrélations, mais bien de mettre en lumière les tendances principales des réponses observées, à travers des indicateurs simples. Seules les variables pertinentes sont présentées, avec des indicateurs appropriés à la nature des données. L'idée n'est pas de produire un excès de chiffres, mais d'offrir une lecture claire, concise, et adaptée à chaque dimension observée. Les tableaux et graphiques associés à cette partie visent à rendre visibles les écarts, les convergences ou les dominantes, en préparant le terrain pour l'analyse confirmatoire.

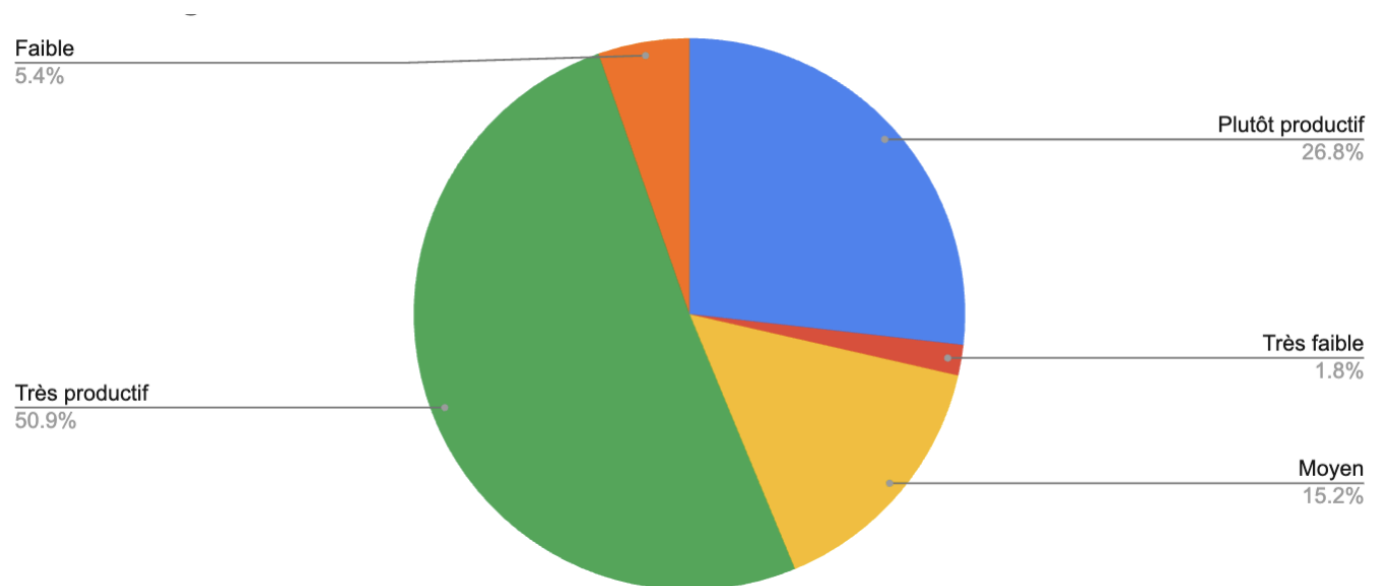
1. La flexibilité

Du côté des freelances, la gestion autonome du temps est largement pratiquée : 55 répondants sur 106 (soit 51,9 %) déclarent pouvoir gérer librement leurs horaires lors de leurs missions. Ce

chiffre, bien que proche d'un équilibre, indique qu'une majorité bénéficie effectivement de cette liberté, condition favorable à une organisation auto-régulée.

Selon le graphique ci-dessous, 50,9 % des freelances se considèrent comme "très productifs" lorsqu'ils sont totalement autonomes, et 26,8 % comme "plutôt productifs". Autrement dit, près de 78 % des répondants expriment une perception positive de leur efficacité dans des conditions de flexibilité maximale. Les réponses les plus faibles (faible ou très faible productivité) restent très minoritaires, avec seulement 5,4 % pour "faible" et 1,8 % pour "très faible". Ce décalage statistique entre le haut et le bas du spectre illustre clairement que la liberté d'organisation, lorsqu'elle est maîtrisée, favorise une performance perçue élevée.

Graphique 3 – Auto-évaluation de la productivité des freelances en situation d'autonomie totale (en pourcentage)

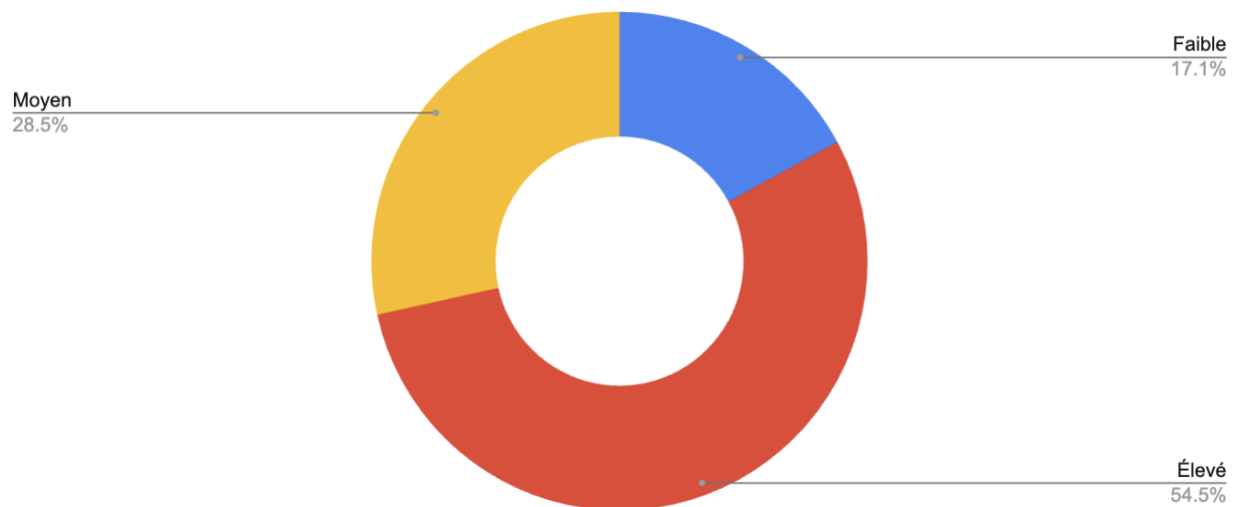


Ces résultats sont d'autant plus intéressants qu'ils coïncident avec les scores observés sur les échelles de Likert liées à la flexibilité. Les freelances attribuent en moyenne 4,11/5 à l'idée que la liberté horaire améliore leur concentration, et 4,97/5 au fait que le télétravail les rend plus efficaces. Si ces moyennes restent modérées, elles ne remettent pas en cause l'effet globalement positif de la flexibilité, mais soulignent qu'elle fonctionne à condition d'être bien cadrée. Le

score de 3,88/5 à montre que d'autonomie peut nuire à l'organisation personnelle. L'autonomie est perçue comme bénéfique, tant qu'elle n'est pas synonyme de désorganisation.

Du côté des managers, les résultats reflètent une approche plus contrastée mais également en faveur de la flexibilité. À la question "Quel niveau d'autonomie avez-vous laissé aux freelances dans vos projets ?", les réponses se répartissent comme ceci :

Graphique 4 – Niveau d'autonomie accordé aux freelances par les managers dans leurs projets (en nombre de réponses)



Cette distribution majoritairement favorable à l'autonomie montre que, dans la pratique, les entreprises reconnaissent l'intérêt d'accorder une marge de liberté aux freelances, probablement en lien avec la nature même de leur statut mais aussi avec la recherche de performance sur des missions souvent orientées résultats.

En somme, la flexibilité, une fois bien encadrée, est perçue comme une source d'efficacité par les freelances, mais elle est également acceptée voire encouragée par les managers dans la majorité des cas.

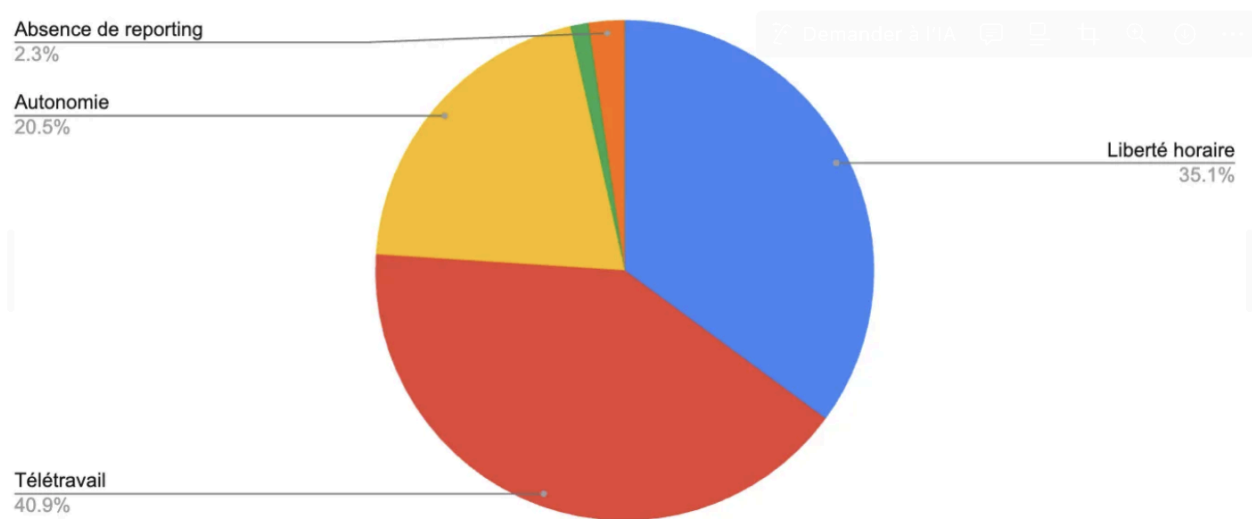
2. Productivité

Chez les freelances, les réponses sont assez claires. Trois leviers ressortent clairement : le télétravail, la liberté horaire, et l'autonomie sur les méthodes. Pas tellement une surprise, mais ça

confirme bien nos pensées. Le télétravail, en tête, est cité par 40,9 % des répondants, juste derrière, la liberté d'organiser ses journées (35,1 %), puis cette capacité d'autonomie (20,5 %). Autrement dit, nous remarquons que ce n'est pas l'absence de cadre qui compte, mais la possibilité de s'en construire un sur-mesure.

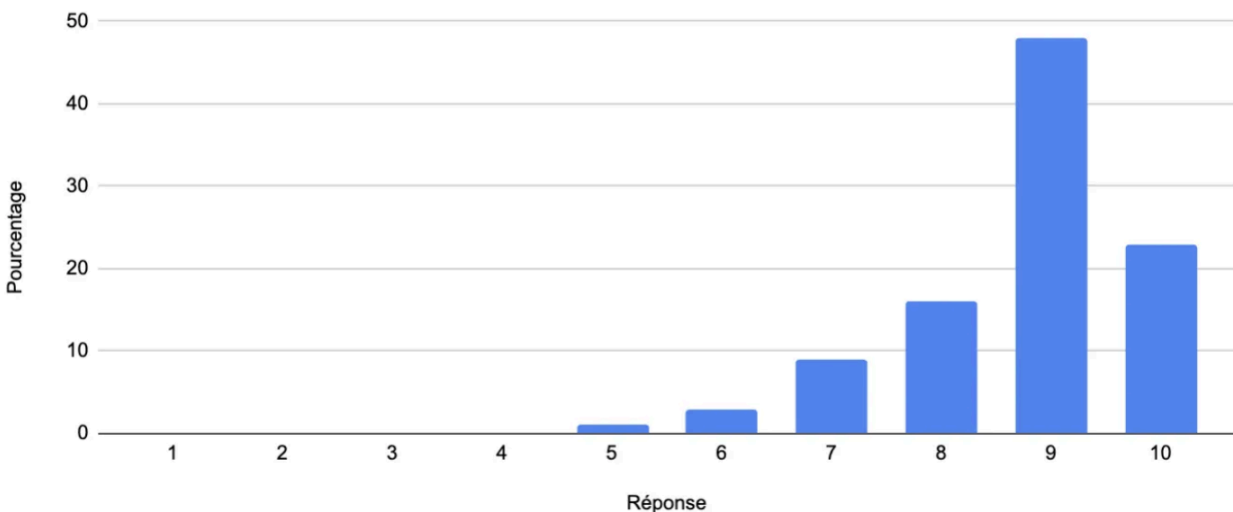
Ce qui est intéressant, c'est que des éléments plus structurels, comme l'absence de reporting, ne sont presque jamais cités. À peine 2,3 %. Comme si, au fond, les freelances étaient en quête d'un espace où on leur fait confiance, sans pour autant les laisser seuls dans le brouillard.

Graphique 5 – Éléments perçus comme les plus impactants sur la productivité des freelances (en pourcentage)



Côté managers, le graphique est plutôt rassurant. Quand on leur demande d'évaluer la productivité des freelances, la réponse est globalement positive. La moyenne tourne autour de 8,7/10, avec une concentration forte autour des notes hautes : 9, 10, parfois 8. Peu de scores faibles. Ça ne dit pas tout, mais ça montre déjà une forme de reconnaissance.

Graphique 6 – Évaluation de la productivité globale des freelances par les managers (en pourcentage)



Et puis, il y a les items plus précis, notamment la question “Les freelances permettent-ils de livrer plus vite ?”, la moyenne grimpe à 4,84/5. Pour le respect des délais ? 4,55/5. Des chiffres qui traduisent une valeur ajoutée opérationnelle, surtout sur la temporalité.

La seule note faible, bien qu’elle est relative, concerne la qualité des livrables, notée à 3,57/5. Moins élevé, mais peut-être que dans certains cas, la rapidité d’exécution prend le dessus sur la profondeur. Peut-être que les attentes ne sont pas toujours bien alignées, ou que la notion même de qualité reste floue.

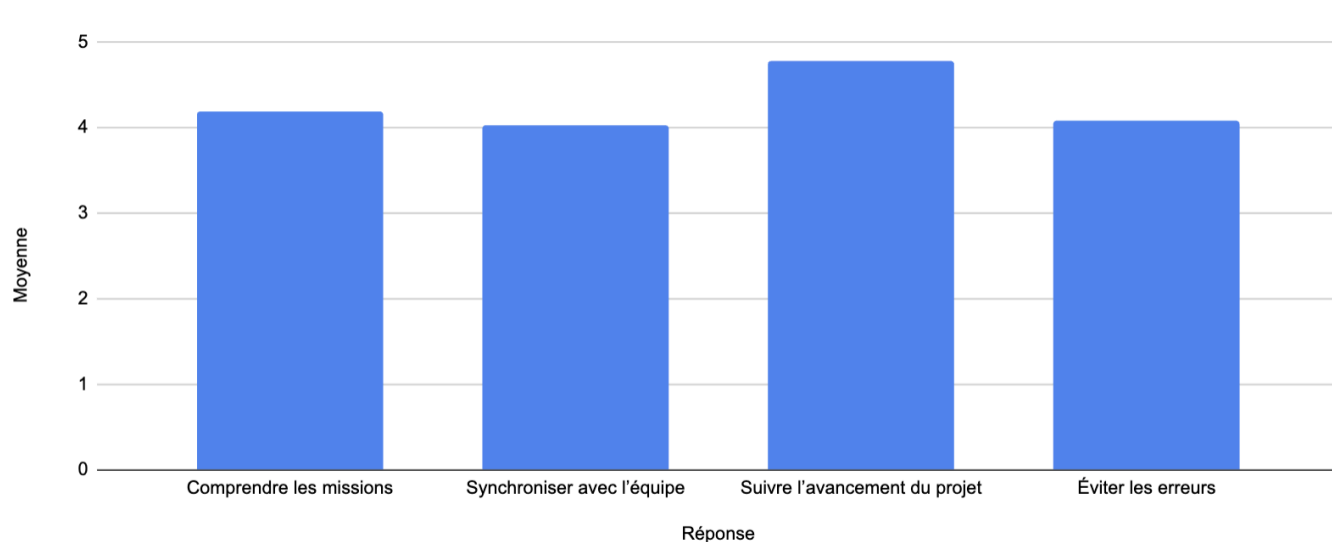
Et puis, il y a une des questions finales, “Dans l’ensemble, les projets impliquant des freelances ont-ils répondu aux attentes des clients finaux ou des parties prenantes ?” Une part significative des managers répond “Plutôt oui” (42%) ou “Tout à fait” (36%), signe que de nombreux projets atteignent les objectifs fixés. D’autres retours plus nuancés, comme les réponses “Moyennement” (14%) rappellent que la satisfaction client ne dépend pas uniquement de la productivité ou de la qualité technique du livrable. Elle pourrait reposer aussi sur des éléments plus subtils comme la relation instaurée, le niveau de communication, ou la capacité du freelance à anticiper les attentes implicites.

3. Les outils collaboratifs

Côté freelances, l'usage d'outils collaboratifs est quasi fréquent. Les plus cités ? Slack, Notion, Trello. Autrement dit, ce sont des outils simples, efficaces, et adaptés à des contextes très variés. Mais ce n'est pas tant leur présence qui marque, c'est la façon dont ils sont perçus.

Quand on demande aux freelances d'évaluer leur impact, les réponses sont très claires. Sur une échelle de 1 à 5, les notes sont élevées sur tous les indicateurs :

Graphique 7 – Note moyenne de l'impact des outils collaboratifs par les freelances

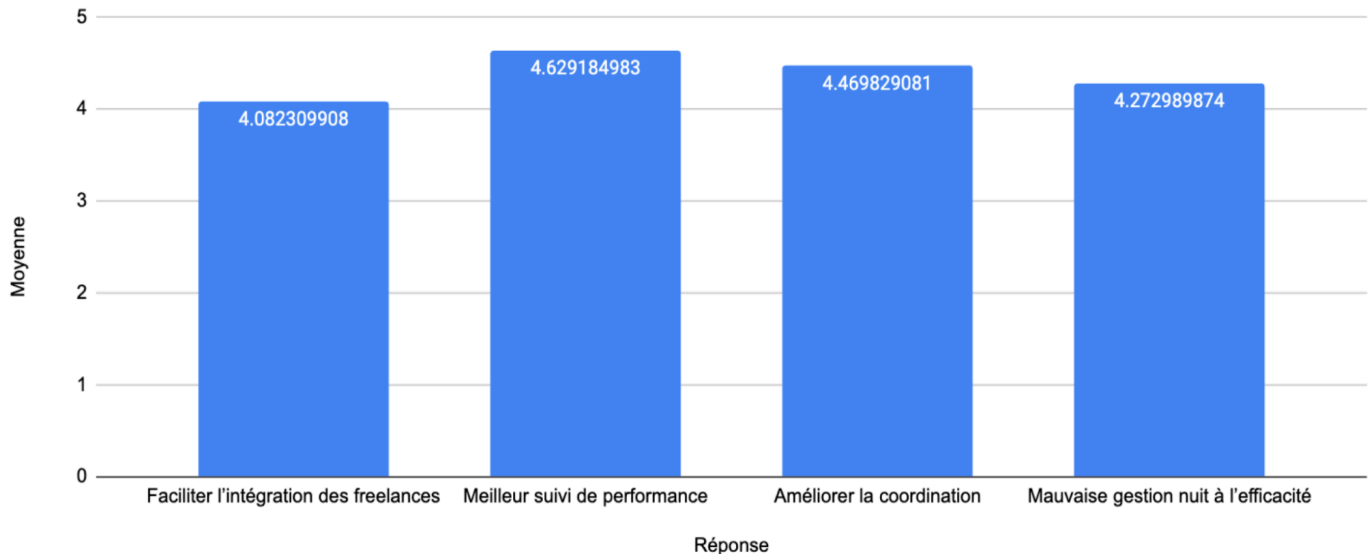


Ces scores traduisent une vraie reconnaissance de l'utilité des outils. Ce ne sont pas de simples canaux de communication, ce sont des repères de travail qui structurent la mission, clarifient les attentes, et permettent de rester aligné même à distance.

Ce qui est encore plus intéressant, c'est que la surcharge est rarement ressentie. Seulement 15 % des freelances estiment que la multiplicité des outils est "Confuse" ou "Très fatigante". Et en cas d'absence d'outil clair fourni par le client ? 62 % s'adaptent, mais en posant leurs conditions. Ce comportement dit que les freelances sont plus dans une logique d'exécution, mais dans une logique de co-construction. Ils savent ce dont ils ont besoin pour travailler efficacement, et ils le formulent.

Du côté des managers, la perception est tout aussi positive. Eux aussi utilisent massivement les outils numériques, Slack, Notion, Asana, ou des plateformes internes. Et là encore, les évaluations sont très solides :

Graphique 8 – Moyenne d'accord sur l'impact des outils numériques par les managers



Ces chiffres montrent que les outils ne sont pas seulement vus comme des supports techniques. Ils sont perçus comme des leviers d'intégration, d'alignement et de pilotage. En d'autres termes nous comprenons qu'ils ne servent pas qu'à transmettre l'information, ils créent un espace commun dans lequel chacun peut se repérer, s'exprimer, s'ajuster.

Ce qui ressort de l'ensemble de ces données, c'est une convergence de vues visible entre freelances et managers. Oui, les outils sont utiles, améliorent la productivité collective mais surtout, ils rendent possible une collaboration structurée, fluide et adaptable même à distance.

4. L'intégration dans l'équipe

L'intégration des freelances dans les projets se joue souvent à deux niveaux. Celui de l'équipe opérationnelle, et celui de l'entreprise dans son ensemble. Pour les répondants freelances, les données confirment clairement cette distinction. Le sentiment d'appartenance à l'équipe projet atteint une moyenne de 4,1 / 5 (soit un écart-type de 0,95), tandis que l'appartenance à

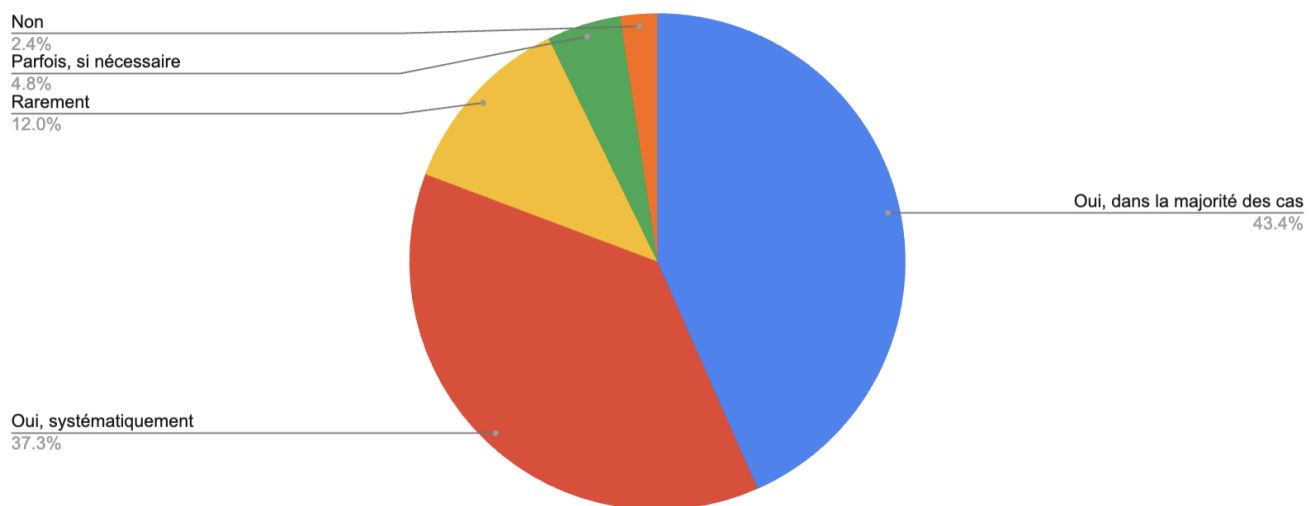
l'entreprise cliente est évaluée à 3,6 / 5 (soit un écart-type de 1,10). L'écart est significatif : c'est dans le lien direct avec les équipes et les outils du quotidien que l'intégration se manifeste le plus fortement.

Ce ressenti est d'autant plus renforcé par l'usage massif des outils collaboratifs : plus de 85 % des freelances déclarent utiliser régulièrement Slack, Notion, ou Google Workspace. Et surtout, 78 % d'entre eux estiment que ces outils facilitent directement leur intégration dans l'équipe. Cet usage fluide et partagé crée un espace de travail commun, souvent très efficace pour réduire la distance entre chacun.

L'autonomie reste un marqueur fort de leur posture. Près de 72 % des freelances estiment avoir plus d'autonomie que les salariés en CDI, dont 29 % "nettement plus". Cette perception s'accompagne d'un management différencié, puisque 61 % déclarent être encadrés de manière "très" ou "légèrement différente". Cela traduit une logique de gestion plus souple, mais aussi une posture où la responsabilisation a plus d'impact que sur le contrôle.

Sur le plan culturel, les chiffres sont tout aussi engageants : 81 % déclarent s'adapter activement aux codes de l'entreprise, que ce soit systématiquement ou dans la majorité des cas. Cette volonté de s'intégrer comportementalement montre que les freelances ne se positionnent pas en simples exécutants, mais cherchent à comprendre les attentes implicites, à capter les signaux faibles de l'organisation.

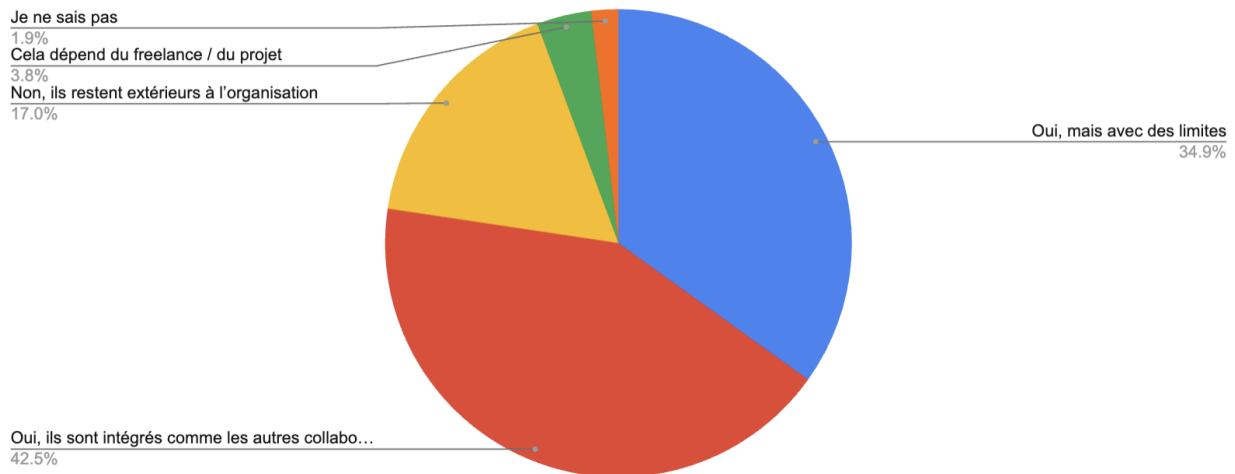
Graphique 9 – Efforts d'adaptation des freelances à la culture d'entreprise



Concernant les retours des managers, ils sont plutôt cohérents. Même si seuls 19 % déclarent manager les freelances exactement comme les salariés, près de 70 % affirment ajuster leur management en fonction du profil ou du contexte, dans une logique d'accompagnement souple mais structurant. 68 % jugent la coordination "bonne à très bonne" (4 ou 5 étoiles), et 71 % estiment que l'usage des outils numériques a contribué à améliorer la fluidité des échanges et l'intégration des freelances.

Sur la question du statut d'intégration perçue, 43 % des managers considèrent les freelances comme intégrés au même titre que les salariés, tandis qu'une autre part importante les voit "intégrés avec certaines limites" (35%). Ces résultats montrent une évolution progressive des pratiques : le freelance n'est plus simplement perçu comme un externe de passage mais comme un acteur impliqué, à condition que les bons outils et les bonnes méthodes soient en place.

Graphique 10 – Intégration perçue des freelances par les managers : coordination, outils et posture agile

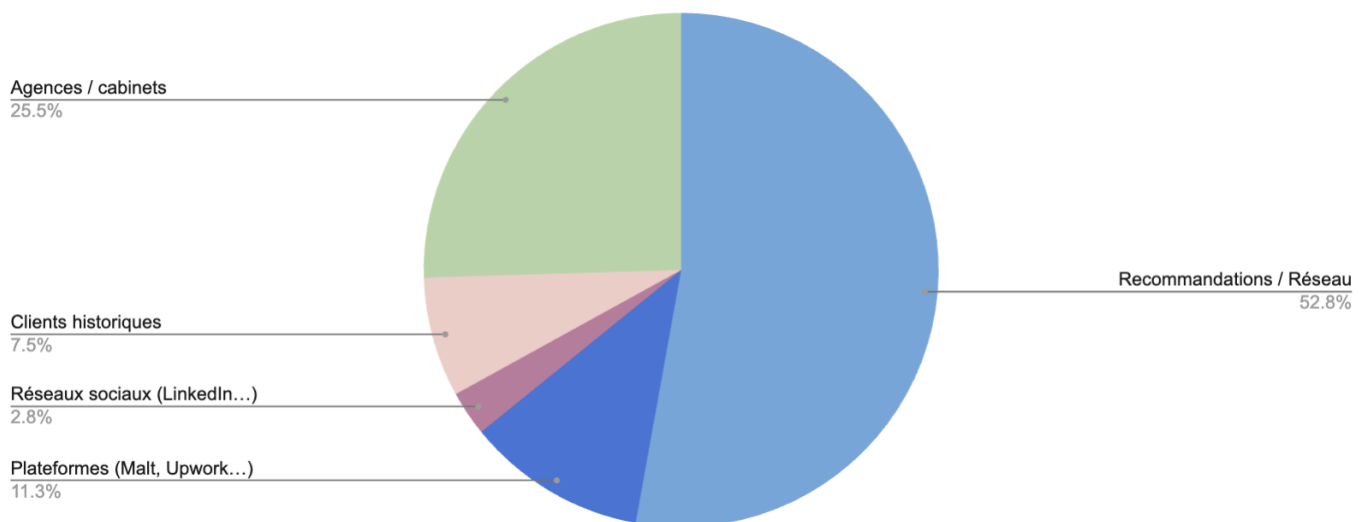


Selon ces informations, les conditions sont réunies pour que l'intégration des freelances soit non seulement possible, mais aussi pleinement efficace. Quand les bons outils collaboratifs sont en place, quand les méthodes de gestion sont adaptées, et quand l'autonomie est respectée sans être isolante, l'intégration devient un levier de performance collective.

5. Les canaux de recrutements

Le processus de recrutement des freelances repose sur une stratégie multi-canal, avec des usages différents des deux côtés. Pour les freelances, le réseau personnel reste le canal principal d'obtention de missions (53%), suivi des agences spécialisées comme Bloomays ou Comet (26%). Viennent ensuite les plateformes (Malt) et les clients historiques qui cumulent 19%. Cette diversité montre que les plateformes sont un levier parmi d'autres, utiles pour élargir son portefeuille de missions, mais pas systématiquement perçues comme le canal le plus qualitatif.

Graphique 11 - Répartition des canaux de recherche des freelances



Cela dit, leur efficacité opérationnelle est reconnue. Les freelances leur attribuent une moyenne de 4,39/5 pour la rapidité d'accès aux missions. Sur la qualité des projets obtenus, les retours sont globalement positifs, 47 % évoquent des missions "bonnes" ou "excellentes", et seulement 14 % ont répondu d'une "très faible qualité". Les plateformes apparaissent donc comme des outils fiables, à condition de bien sélectionner les projets. Quelques limites subsistent : le filtrage des clients est jugé difficile (3,80/5) et la clarté des briefs parfois moyenne (3,59/5). Mais malgré ces points, l'expérience reste globalement satisfaisante.

Du côté des managers, les plateformes sont également bien intégrées dans les pratiques, au même titre que les recommandations internes, les agences ou le réseau. Leur principal avantage est la

rapidité du recrutement, notée en moyenne à 4,44/5. En revanche, cela ne garantit pas une intégration immédiate car le temps d'adaptation reste nécessaire, comme le montre la moyenne de 3,98/5 sur cette dimension.

La qualité des livrables recrutés via plateformes n'est pas remise en cause : la note de 3,97/5 suggère qu'aucun consensus ne se dégage sur un impact négatif. Enfin, l'évaluation des compétences reste un point de vigilance pour les managers, avec une note élevée de 4,45/5, signalant une certaine difficulté, mais sans remettre en cause l'efficacité globale du canal.

Dans l'ensemble de ces retours, les plateformes sont perçues comme un outil rapide, efficace et globalement fiable, à condition de bien cadrer la sélection et l'intégration. Elles ne remplacent pas la relation humaine, mais viennent l'accélérer et la structurer.

6. La qualité des livrables

Les résultats recueillis pour cette variable témoignent d'un écart de perception entre les 2 cibles mais surtout d'une évaluation qui dépend plus du cadre de la collaboration que du canal de recrutement.

Lorsqu'on les interroge sur l'impact de leur propre contribution, 79,3 % se déclarent "plutôt" ou "très positivement impactants" dans la réussite des projets. Cette perception est renforcée par une attitude proactive grâce aux 62,1 % d'entre eux qui recommanderaient sans hésiter à une entreprise de faire appel à des freelances pour ses projets digitaux. Autrement dit, les freelances ne se perçoivent pas seulement comme des ressources externes, mais comme des acteurs réellement impliqués dans la valeur du livrable final.

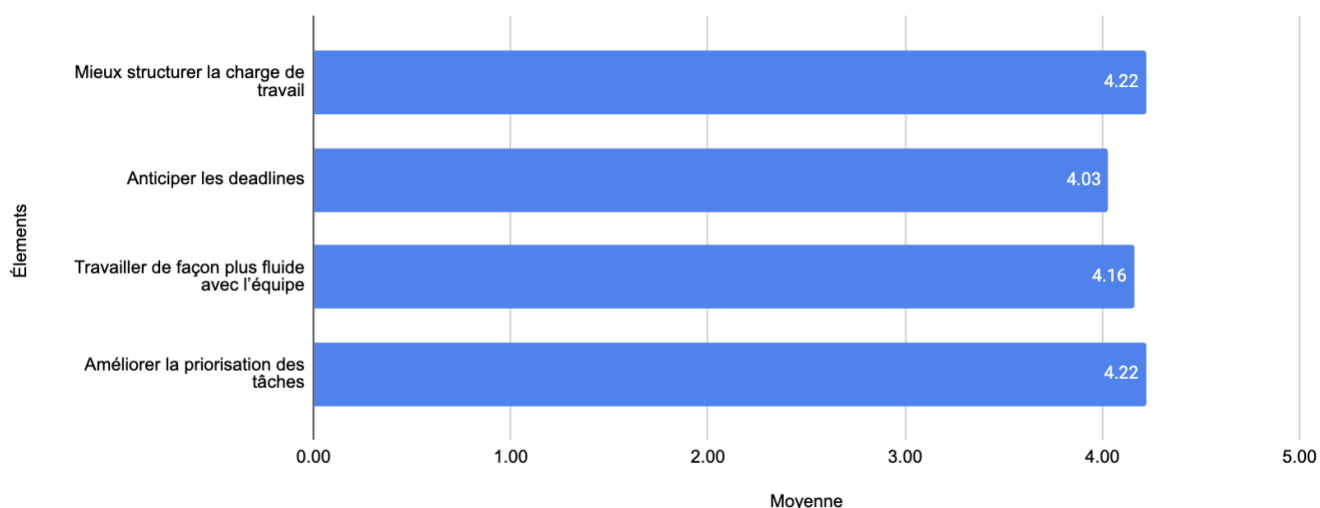
Les managers bien qu'une partie des questions ont été attentivement analysé dans la variable précédentes, ont peut regarder en termes de satisfaction client, 29,4 % des répondants estiment que les projets ont "tout à fait" répondu aux attentes, tandis que 46,8 % choisissent "plutôt oui", formant une majorité modérément satisfaite. À l'inverse, 23,8 % évoquent une satisfaction partielle ou insuffisante ("moyennement" ou "plutôt non"). La dispersion des réponses souligne une variabilité d'expérience assez marquée, traduite par un écart-type de 1,09 sur cette question.

Si la qualité des livrables produits par les freelances n'est pas unanimement saluée, elle est loin d'être remise en cause. Pour les managers, la qualité dépend surtout du cadrage initial, du briefing, et du niveau d'exigence partagé.

7. La méthodologie agile

Et ce cadre, ils l'apprécient. Lorsqu'on nous leur avons demandé d'évaluer l'impact de l'agilité sur leur manière de travailler, les notes sont sans appel. 4,22 sur 5 pour structurer leur charge de travail (écart-type 0,94). 4,03 pour anticiper les deadlines (écart-type 0,99). 4,16 pour fluidifier la collaboration (écart-type 0,90). Et encore 4,22 pour la priorisation des tâches (écart-type 0,94). Ce ne sont pas juste des moyennes élevées, ce sont des signaux cohérents. L'agilité, pour eux, c'est un levier. Ça ne freine pas leur autonomie, ça la canalise. Ça ne les enferme pas, ça les aligne.

Graphique 12 - Moyenne d'accord sur l'impact de la méthodologie agiles par les freelances

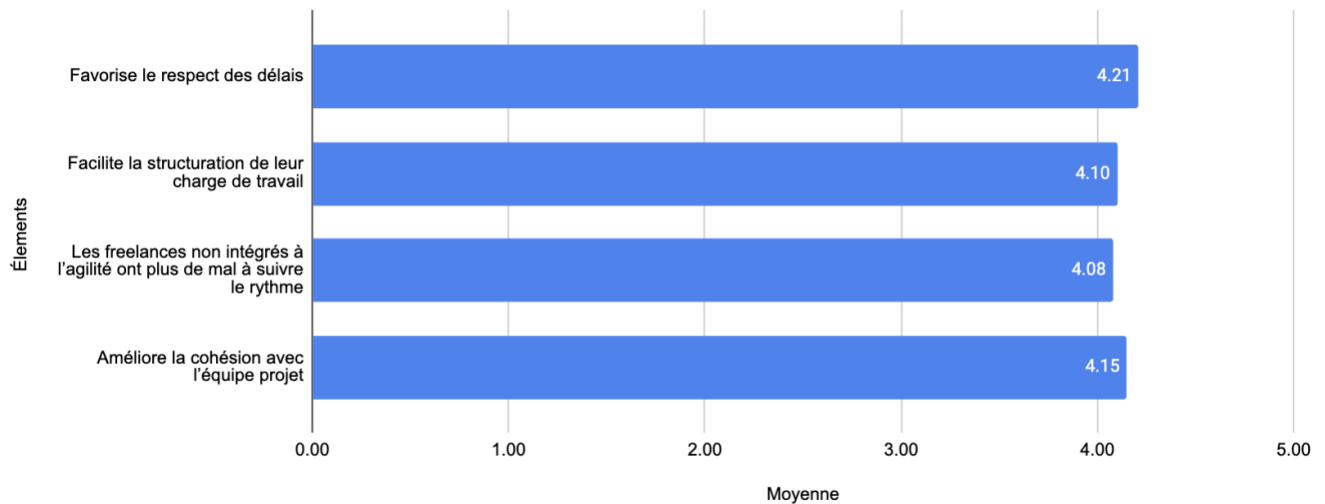


Côté managers, le tableau est plus nuancé. Moins homogène, 29,2 % affirment utiliser une méthode agile de façon systématique avec leurs freelances. Et 10,8 % ne savent même pas si c'est le cas. Ce flou n'est pas anodin, il dit quelque chose de la réalité terrain, l'agilité est parfois appliquée sans être formalisée, ou évoquée sans être vraiment incarnée.

Mais lorsqu'elle est là, les retours sont proches de ceux des freelances. Les managers lui donnent 4,21 pour améliorer le respect des délais (écart-type 0,94), 4,10 pour structurer la charge (écart-type 1,02), et 4,15 pour renforcer la cohésion d'équipe (écart-type 0,93). Ils vont même jusqu'à reconnaître que les freelances non intégrés à l'agilité ont plus de mal à suivre : 4,08 sur 5

(écart-type 0,97). Ce n'est pas un reproche, c'est une observation. L'agilité n'est pas juste un outil de pilotage, c'est un langage. Et quand tout le monde le parle, ça fonctionne mieux.

Graphique 13 - Répartition des canaux de recherche des freelances



Alors oui, l'application reste inégale, mais là où elle est présente, l'agilité fait le lien. Entre la liberté du freelance et les contraintes du projet, la cadence d'équipe et la réalité du terrain. Dans où les équipes changent, les projets s'empilent, l'agilité est ce cadre qui rassure sans enfermer. Et pour les freelances comme pour les managers, ce cadre semble désormais faire partie du projet.

8. La relation à long terme

La fidélisation des freelances est une réalité largement partagée : 74 % déclarent avoir travaillé plusieurs fois avec un même client. Cette continuité génère des effets concrets sur leur performance. 65 % se sentent plus efficaces, 62 % comprennent mieux les attentes, et 59 % gagnent du temps dans les échanges. Elle favorise aussi l'initiative (51 %) et la motivation (49 %). En bref, la relation durable améliore à la fois la fluidité et l'implication personnelle.

Cette dynamique est aussi recherchée : 70 % des freelances souhaitent privilégier les relations de long terme, à condition que les projets restent stimulants. Contrairement aux idées reçues, seuls 18 % signalent une baisse fréquente de créativité dans la durée. La majorité ne voit dans la fidélité aucun frein à l'innovation.

Chez les managers, 71 % ont déjà travaillé plusieurs fois avec un même freelance, et 41 % le font régulièrement. Les effets sont positifs, la relation de confiance est notée 4,3 / 5, la connaissance des process 4,2, et la qualité des projets 4,1. Le risque de stagnation est jugé faible (2,7 / 5).

Les projets menés avec des freelances récurrents obtiennent de meilleurs résultats en communication (63 % de 4 étoiles ou +), coordination (59 %), respect des délais (61 %) et alignement culturel (57 %).

La relation longue améliore l'efficacité, la satisfaction et l'alignement, des deux côtés. Un levier puissant, souvent sous-estimé.

3.3. Tests statistiques

H1 : La flexibilité des horaires et géographique des freelances améliore leur productivité dans les projets digitaux.

Cette première hypothèse a été abordée de manière croisée, en analysant séparément les perceptions des freelances et celles des managers. L'idée n'était pas de chercher une vérité, mais de confronter deux points de vue complémentaires sur un même sujet : celui de l'autonomie horaire, et ce qu'elle produit, ou pas, en termes de productivité. Le test statistique côté freelance a été choisi sur une opposition binaire. Ceux qui disposent d'une liberté horaire, et ceux qui ne l'ont pas. Pour comparer ces deux groupes, un t-test de Student a été appliqué pour évaluer si la différence entre les moyennes de productivité perçue est significative, tout en prenant en compte la variabilité potentielle des échantillons. Chez les managers, le cadre est un peu différent. La variable d'autonomie n'est pas binaire, mais graduée. Certains laissent peu de marge, d'autres une autonomie partielle, d'autres encore une liberté quasi totale. Pour comparer les évaluations de productivité dans ces trois cas de figure, une ANOVA à un facteur s'est imposée. Ce test permet d'observer s'il existe un écart statistiquement significatif entre les moyennes des groupes, à partir de la note de productivité attribuée sur 10.

Pour explorer la première hypothèse du côté des freelances, le choix s'est porté sur une lecture simple : est-ce que ceux qui déclarent pouvoir gérer librement leurs horaires se perçoivent comme plus productifs que ceux qui ne le peuvent pas ?

Deux groupes ont donc été distingués suite à la question “Lors de vos missions, pouvez-vous gérer librement vos horaires ?” :

- les répondants ayant répondu “oui”
- ceux ayant répondu “non”.

La variable dépendante, la productivité perçue en autonomie, était initialement une échelle qualitative (de “très faible” à “très productive”), mais a été convertie en score de 1 à 5 pour permettre un traitement statistique.

Le test utilisé ici est un t-test de Student, afin de tenir compte d’une éventuelle inégalité de variances entre les deux groupes.

Tableau 2 – Résultats du t-test de Student

Groupes	Moyennes de productivité (/5)	Écart-type
Freelances avec horaires libres	4,24	0,82
Freelances sans liberté horaire	3,98	0,91

- $t = 1,51$
- $p = 0,135$

Nous pouvons constater à l’aide de ces résultats une différence de moyenne en faveur des freelances autonomes, qui s’évaluent en moyenne à 4,24/5 contre 3,98/5 pour les autres. L’écart n’est pas négligeable, mais il reste statistiquement non significatif au seuil de 5 % ($p = 0,135$). Nous pouvons nous dire que la probabilité que cette différence soit due au hasard n’est pas suffisamment faible pour la considérer comme fiable d’un point de vue purement statistique.

Analysons maintenant une autre facette de la même problématique pour les managers. Ici, la question est moins de savoir comment un freelance se sent, que de savoir ce qu’un manager constate ou juge en retour.

La variable indépendante, “Quel niveau d’autonomie avez-vous laissé aux freelances dans vos projets ?”, comporte trois modalités : faible, moyen ou élevé. Elle a été croisée avec une variable continue, la note globale de productivité attribuée par le manager au freelance, sur une échelle de

1 à 10. Pour traiter ce type de données, une ANOVA à un facteur a été retenue, permettant de comparer les moyennes entre plusieurs groupes indépendants.

Tableau 3 – Résultats du test ANOVA

Niveau d'autonomie accordé	Moyennes de productivité (/10)	Écart-type
Faible	6,5	0,88
Moyen	7,5	0,93
Élevé	8,78	0,79

- $F = 92,05$
- $p = 8,94 \times 10^{-23}$

Les résultats sont ici très marqués. Les moyennes de productivité augmentent de façon régulière et significative avec le niveau d'autonomie accordé. Le passage de 6,5 à 8,78 entre les deux extrêmes illustre un écart, et la valeur p extrêmement faible, indique que cette différence n'est pas due au hasard. Nous pouvons alors, selon les chiffres dire que plus un manager accorde d'autonomie à un freelance, plus il a tendance à le juger productif.

H2 : L'utilisation des outils numériques collaboratifs facilite l'intégration des freelances dans les équipes et améliore leur efficacité.

Cette deuxième hypothèse visait à explorer le lien entre l'utilisation des outils numériques collaboratifs et l'intégration perçue des freelances dans les équipes projet. Ici encore, deux angles ont été mobilisés :

- du côté des freelances : leur propre ressenti sur l'utilité des outils et leur sentiment d'appartenance ;
- du côté des managers : en croisant leur perception de l'efficacité des outils sur l'intégration et sur la coordination des missions.

Dans les deux cas, les variables analysées sont de type ordinal (échelles de Likert), ce qui a justifié l'utilisation du test de Spearman, bien adapté pour mesurer une corrélation monotone sans supposer de distribution normale.

Pour évaluer le lien entre les outils numériques et le sentiment d'intégration des freelances dans les équipes projet, deux variables ont été croisées. L'utilité perçue des outils pour se synchroniser avec l'équipe, pour ensuite la corrélérer à l'intégration dans l'équipe. Les deux variables étant mesurées sur des échelles de Likert à 5 points, une corrélation de Spearman a été utilisée pour détecter une éventuelle association entre elles.

Tableau 4 – Résultats du test de corrélation de Spearman des freelances

ρ (rho)	p	n (freelances)
0,91	$1,36 \times 10^{-42}$	106

Le coefficient de corrélation est extrêmement élevé ($\rho = 0,91$), ce qui indique une relation très forte entre l'efficacité perçue des outils pour la synchronisation et le sentiment d'intégration dans l'équipe projet. La valeur p très faible ($< 0,001$) confirme la significativité statistique du lien observé. Ce résultat nous tourne vers une lecture qualitative plus large, les outils collaboratifs ne servent pas uniquement à répartir les tâches ou partager des fichiers. Ils participent activement à créer un endroit d'échange, à fluidifier les interactions et réduire la distance entre le freelance et le reste de l'équipe, y compris sur des projets 100 % en remote.

L'analyse a été menée auprès des managers à été faite sur la perception selon laquelle les outils numériques facilitent l'intégration des freelances, et leur utilité dans la coordination et la répartition des tâches. Ces deux variables, toutes deux mesurées également sur des échelles de Likert, ont été croisées à l'aide d'une corrélation de Spearman, choisie pour sa pertinence dans l'analyse de données ordinales.

Tableau 5 – Résultats du test de corrélation de Spearman des managers

ρ (rho)	p	n (managers)
0,83	$1,53 \times 10^{-25}$	96

La corrélation que nous avons obtenue ($\rho = 0,83$) indique un lien particulièrement fort entre l'intégration perçue et la coordination permise par les outils collaboratifs. Avec une valeur p extrêmement faible, la significativité statistique du résultat ne laisse que peu de place au doute. Ce lien témoigne d'un usage des outils bien au-delà de leur fonction technique. Ils sont perçus comme des éléments d'alignement et de structuration, capables de maintenir une dynamique collective cohérente dans des équipes hybrides.

H3 : Le recrutement accéléré des freelances via les plateformes digitales réduit les délais d'exécution des projets mais peut impacter la qualité des livrables.

Cette hypothèse cherchait à déterminer si le canal de recrutement des freelances influait sur la qualité perçue des projets ou des livrables. Deux angles ont été mobilisés, il s'agit de l'expérience vécue par les freelances, et le retour des managers évaluant la qualité des résultats selon le canal privilégié pour engager leurs indépendants. Les deux analyses ont été menées à l'aide d'un t-test de Student, en comparant la moyenne de qualité perçue entre deux groupes distincts. Ce test permet de mesurer une différence moyenne, sans supposer l'égalité des variances entre les échantillons.

Pour tester si le canal principal d'acquisition de missions influençait la qualité perçue des projets, deux groupes ont été comparés, les freelances passant principalement par des plateformes (Malt, Upwork...) et ceux mobilisant leur réseau personnel. La qualité moyenne des projets obtenus via plateforme a été convertie en score (1 = très faible à 5 = excellente). Les deux groupes étant indépendants, un t-test de Student a été utilisé pour comparer leurs moyennes sans supposer d'égalité.

Tableau 6 – Résultats du t-test de Student des freelances

Groupes	Effectif (n)	Moyennes qualité (/5)
Plateformes	10	3,50
Réseau personnel	52	3,83

- $t = -0,82$
- $p = 0,428$

Les freelances utilisant les plateformes comme canal principal évaluent légèrement moins favorablement la qualité des projets qu'ils obtiennent (3,50) par rapport à ceux issus de leur réseau personnel (3,83). La valeur p élevée (0,428) indique que cette différence n'est pas significative statistiquement, et ne permet donc pas d'établir un lien direct entre canal et qualité perçue.

Dans cette analyse, il s'agissait de déterminer si la qualité des livrables variait en fonction du canal principal utilisé pour recruter les freelances tel que perçu par les managers. Pour cela, deux sous-groupes ont été constitués, les répondants ayant recours prioritairement à des plateformes spécialisées, et ceux s'appuyant principalement sur leur réseau personnel. La qualité des livrables a été notée sur une échelle de Likert de 1 à 5. Pour comparer les moyennes entre ces deux groupes indépendants, un t-test de Student a été utilisé, afin de tenir compte d'éventuelles différences de variance.

Tableau 7 – Résultats du t-test de Student des managers

Groupe	Effectif (n)	Moyenne qualité (/5)
Plateformes	19	4,00
Réseau personnel	18	4,17

- $t = -1,18$
- $p = 0,245$

La qualité perçue des livrables est légèrement plus élevée pour les freelances recrutés via le réseau personnel (4,17) que pour ceux issus de plateformes (4,00), mais la différence reste modérée et non significative ($p = 0,245$). Ce résultat nous montre que les plateformes ne sont pas associées à une baisse de qualité, du point de vue des managers.

H4 : L'intégration des freelances dans des méthodologies agiles améliore leur respect des échéances et la gestion des charges de travail.

Dans les discours comme dans les pratiques, l'agilité est souvent présentée comme un cadre structurant, capable de fluidifier les projets ou de renforcer la coordination. Mais ce modèle, pensé à l'origine pour des équipes internes, est-il tout aussi efficace lorsqu'il implique des freelances ? Cette hypothèse vise à répondre à cette question, en examinant le lien entre l'usage de méthodes agiles et la capacité à respecter/anticiper les délais.

Deux tests ont été menés pour cela. Pour les freelances, un t-test de Student a permis de comparer la perception de l'anticipation des deadlines entre ceux ayant déjà été intégrés à une méthodologie agile et ceux ne l'ayant jamais expérimentée. Pour les managers, nous avons opté pour le même test mais sur l'impact perçu de l'agilité sur le respect des délais, selon qu'ils en fassent usage ou non dans leurs projets avec des freelances.

Notre analyse s'est intéressée à la perception qu'ont les freelances de l'impact de l'agilité sur leur capacité à anticiper les délais des projets. Deux groupes ont été constitués, ceux qui ont déjà été intégrés à un projet fonctionnant en mode agile et ceux qui n'ont jamais évolué dans ce type d'organisation. Tous ont répondu à la question : "L'agilité permet-elle d'anticiper les deadlines ?" (échelle de 1 à 5). Les scores ont ensuite été comparés à l'aide d'un t-test de Student, permettant de vérifier si l'écart de moyenne entre les deux groupes est significatif.

Tableau 8 – Résultats du t-test de Student des freelances

Groupes	Moyennes (/5)	Effectif
Intégrés à une méthode agile	3,94	80
Non intégrés	3,12	26

- $t = 4,96$
- $p = 9,5 \times 10^{-6}$

Sur le plan statistique, les résultats nous informent d'un écart net et hautement significatif. Les freelances ayant expérimenté l'agilité estiment clairement que ce cadre les aide à mieux structurer leurs missions et à anticiper les délais. L'écart de près d'un point entre les deux moyennes est loin d'être anecdotique. Ce constat vient renforcer une tendance plus globale observée dans le questionnaire, où cette dimension obtient déjà une moyenne élevée (4,03/5).

Pour la seconde cible, les managers, la question posée était simple : lorsqu'un projet implique des freelances, l'agilité permet-elle réellement de mieux respecter les délais ? Pour y répondre, deux groupes ont été isolés. D'un côté, ceux qui déclarent utiliser une méthodologie agile dans ce type de projet. De l'autre, ceux qui ne l'appliquent pas. Tous ont été invités à évaluer leur degré d'accord avec l'affirmation suivante : "L'agilité favorise le respect des délais." Une échelle de Likert, de 1 à 5, a permis de quantifier leur perception. Les moyennes obtenues ont ensuite été comparées à l'aide d'un t-test de Welch, afin de mesurer la significativité de l'écart observé entre les deux groupes.

Tableau 8 – Résultats du t-test de Student des managers

Groupes	Moyennes (/5)	Effectif
Méthode agile utilisée	4,10	60
Méthode non utilisée	3,53	36

- $t = 3,34$
- $p = 0,001$

Les résultats révèlent un écart clair. Les managers ayant recours à l'agilité évaluent nettement mieux son impact sur le respect des délais. L'écart de 0,57 point, combiné à une valeur p très faible, laisse peu de place au doute. Il ne s'agit probablement pas d'un simple hasard statistique. Là où l'agilité est mise en œuvre, elle semble jouer son rôle. Même dans des contextes mixtes, où

salariés et freelances cohabitent, elle parvient à créer une dynamique commune. Ce résultat s'inscrit dans une tendance plus large, déjà visible dans les réponses moyennes de cette dimension (4,21/5), qui confirment ce ressenti.

H5 : Une collaboration à long terme entre une entreprise et un freelance renforce la satisfaction du freelance et améliore la productivité des projets digitaux.

La fidélisation est souvent vantée comme un facteur de confiance. Mais dans quelle mesure les collaborations longues, entre une entreprise et un freelance, influencent-elles concrètement la réussite des projets ? Pour répondre à cette question, deux analyses ont été menées.

D'un côté, nous avons interrogé les freelances sur l'impact qu'ils attribuent à leurs missions récurrentes. De l'autre, nous avons examiné si les managers ayant collaboré plusieurs fois avec un même profil perçoivent une meilleure intégration culturelle.

Dans les deux cas, le test du χ^2 d'indépendance a été mobilisé. Ce test permet de détecter une association entre deux variables qualitatives, sans faire d'hypothèse sur leur distribution.

Un freelance qui travaille trois fois ou plus avec le même client connaît mieux les attentes, communique plus rapidement, et ajuste plus facilement son fonctionnement au fur et à mesure des projets. C'est ce que suggèrent de nombreux retours qualitatifs. Il fallait vérifier si ces ressentis se traduisent aussi dans les données. Deux groupes ont été comparés, ceux ayant vécu au moins trois collaborations avec un même client, et les autres. Tous ont évalué l'impact de leur intervention sur la réussite du projet, sur une échelle de 1 à 5.

Tableau 9 – Impacts perçu selon la récurrence des missions des freelances

Score d'impact perçu	Moins de 3 projets	3 projets ou +
1 (Très négatif)	2	0
2	6	2
3	9	10
4	7	35
5 (Très positif)	4	31

- $Khi^2 = 25,68$
- $ddl = 4$
- $p = 3,7 \times 10^{-5}$

Le résultat est clair. Parmi ceux ayant collaboré plusieurs fois avec un même client, 85 % attribuent un score de 4 ou 5, contre 39 % chez les autres. La valeur p, très faible, confirme que cette différence n'est pas due au hasard. Concrètement, la relation durable renforce la performance perçue. Elle permet d'aller plus vite, de s'adapter plus finement, et surtout, de s'engager davantage. Autrement dit, la fidélisation est non seulement confortable mais aussi productive.

L'analyse côté managers, portait sur un autre indicateur clé : l'alignement culturel. Un sujet parfois négligé, mais déterminant dans la fluidité d'un projet. Nous souhaitions savoir si plus un freelance est réengagé, mieux il comprend les codes, les postures et les dynamiques de l'équipe. Deux groupes ont été alors comparés, ceux ayant collaboré plusieurs fois avec un même freelance, et ceux n'ayant pas eu cette continuité. Tous ont noté l'alignement culturel sur une échelle de 2 à 5.

Tableau 10 – Alignement culturel perçu selon la récurrence par les managers

Score d'alignement	Non récurrent	Récurrent
2	7	5
3	8	6
4	6	16
5	3	29

- $\text{Khi}^2 = 16,06$
- $\text{ddl} = 3$
- $p = 0,0011$

Les résultats parlent d'eux-mêmes. 80 % des managers ayant une collaboration récurrente attribuent un score de 4 ou 5 à l'alignement culturel. Une dynamique bien plus marquée que chez ceux ayant eu des collaborations ponctuelles. Et une valeur p suffisamment faible pour affirmer que ce n'est pas un hasard. Ce que cela montre, c'est qu'une relation prolongée ne renforce pas seulement la compétence. Elle installe aussi une confiance, une compréhension mutuelle, et une forme de cohérence qui dépasse la mission ponctuelle.

4. Présentation et interprétation des résultats

Après avoir testé chacune des hypothèses à l'aide de traitements statistiques précis, nous devons en proposer une première lecture. Pas une conclusion si une généralisation. Juste une lecture posée, rigoureuse, alignée avec la méthode suivie. Dans les pages qui suivent, nous allons revenir sur chacune des hypothèses formulées en amont. Une par une, sans survol, sans raccourci. Pour chaque hypothèse, nous rappellerons brièvement l'idée testée. Puis nous présenterons les résultats obtenus en distinguant systématiquement les réponses des freelances à celles des managers. Car c'est bien dans le croisement des regards que réside l'intérêt de cette étude. Deux visions d'un même projet, deux lectures d'une même collaboration. Les divergences et convergences ne sont pas rares. Et c'est précisément ce que nous allons commencer à observer. Chaque sous-partie suit une logique simple. Hypothèse, chiffres, mise en regard, interprétation mesurée. Rien de théorique pour l'instant. Rien de trop large non plus. L'idée, c'est de préparer le terrain pour le chapitre suivant, celui où les données seront confrontées aux conclusions de la littérature.

4.1 Résultats relatifs à l'H1 : Flexibilité et productivité

Cette première hypothèse visait à comprendre si l'autonomie, en termes d'horaires et d'organisation, pouvait avoir un effet mesurable sur la productivité perçue des freelances dans les projets digitaux. Notre première intention était que plus un freelance est libre dans la gestion de son temps, plus il peut s'organiser à sa manière. Pour le vérifier, deux regards ont été croisés. Celui des freelances, qui évaluent eux-mêmes leur performance. Et celui des managers, qui l'observent de l'extérieur, à travers le prisme du niveau d'autonomie qu'ils accordent.

Chez les freelances, les résultats nous montrent une tendance modérée. Ceux qui bénéficient d'une liberté horaire s'auto-évaluent en moyenne à 4,24 / 5, contre 3,98 / 5 pour ceux qui ne disposent pas de cette flexibilité. L'écart est là. Mais il n'est pas statistiquement significatif ($t = 1,51$; $p = 0,135$). Pour être plus clair, il reste une probabilité non négligeable que cette différence soit due au hasard. Le lien existe peut-être. Mais sur ce plan, nos données seules ne permettent pas de le confirmer avec certitude.

Du côté des managers, le constat est plus clair. L'analyse ANOVA réalisée selon trois niveaux d'autonomie (faible, moyen, élevé) révèle un écart net : la note moyenne de productivité passe de

6,5 à 8,78 / 10. Une progression linéaire, marquée, et surtout statistiquement solide ($F = 92,05$; $p < 0,001$). Ici, la tendance ne fait pas débat. Plus l'autonomie est élevée, plus la performance est jugée forte. Il ne s'agit plus d'un ressenti diffus, mais d'un signal quantifié, robuste, validé.

La comparaison entre les deux regards est instructive. Les freelances ressentent un gain de productivité lorsqu'ils sont libres d'organiser leur temps, mais ce ressenti n'est pas suffisamment homogène pour apparaître comme une tendance significative. À l'inverse, les managers établissent une corrélation claire : plus ils laissent d'autonomie, plus ils estiment leurs freelances efficaces. Deux lectures qui vont dans le même sens, mais avec une intensité différente.

En résumé, cette hypothèse semble tenir partiellement. La tendance globale est cohérente, les deux groupes décrivent une relation positive entre autonomie et performance, mais seul le point de vue des managers permet de confirmer ce lien de manière statistique. Autrement dit, l'hypothèse H1 est partiellement validée. Les résultats appellent à creuser plus loin, notamment en intégrant d'autres variables contextuelles comme le type de mission, la complexité des tâches ou le degré de collaboration avec l'équipe.

4.2 Résultats relatifs à l'H2 : Intégration et innovation

Cette seconde hypothèse partait d'un constat largement partagé dans la gestion de projets hybrides. Nous nous sommes dit que les outils numériques, comme Slack, Notion, Trello, Google Workspace, jouent un rôle de pont entre les membres d'une équipe. Mais cette utilité ressentie est-elle réellement liée à un meilleur sentiment d'intégration ? Et ce lien est-il perçu de la même manière par les freelances et par les managers ?

Pour les freelances, le test de corrélation de Spearman révèle une relation très forte entre deux éléments précis. La capacité des outils à les aider à se synchroniser avec l'équipe, et le sentiment d'en faire réellement partie. Le coefficient de corrélation obtenu est particulièrement élevé ($p = 0,91$, $p < 0,001$). Statistiquement, le lien est hautement significatif. Cela suggère que plus un outil est perçu comme utile à la coordination et plus le freelance se sent intégré à l'équipe projet. Pour faire plus simple, l'outil n'est pas qu'un support technique, il devient un moyen d'appartenance.

Le lien est également fort chez les managers. La corrélation entre "les outils numériques facilitent l'intégration" et "ils améliorent la coordination des tâches" atteint $p = 0,83$, avec une valeur p tout aussi significative ($p < 0,001$). Ces résultats indiquent que les outils numériques sont perçus

comme de véritables accélérateurs de fluidité, permettant une meilleure organisation du travail mais aussi une inclusion plus naturelle des freelances dans les dynamiques d'équipe.

Ce qui est vraiment frappant ici, c'est la proximité des résultats entre les deux cibles. Les freelances comme les managers s'accordent sur l'importance fonctionnelle et relationnelle des outils collaboratifs. Il ne s'agit pas seulement de suivre un projet ou de partager des fichiers. Il s'agit de créer des repères, d'instaurer un rythme. Même à distance. Même sans lien contractuel fort.

En définitive, l'hypothèse H2 est clairement confirmée. Les outils numériques ne sont pas neutres, ils structurent réellement les échanges et renforcent l'intégration. Cette double lecture nous montre que l'efficacité et le sentiment d'appartenance sont étroitement liés, dès lors que les bons canaux de collaboration sont en place.

4.3 Résultats relatifs à l'H3 : Adaptabilité et veille technologique

Avec cette hypothèse nous souhaitons avoir une double théorie. Les plateformes digitales permettent un recrutement plus rapide, mais cette accélération pourrait se faire au détriment de la qualité des projets livrés. L'objectif était donc d'évaluer si le canal principal de recrutement, ici les plateformes ou réseaux personnels, avaient un effet sur la qualité perçue des missions.

Les résultats au niveau des freelances révèlent une différence modérée entre les deux groupes. Ceux qui passent principalement par les plateformes attribuent en moyenne 3,50 / 5 à la qualité des missions qu'ils obtiennent, contre 3,83 / 5 pour ceux recrutés via leur réseau. Toutefois, le t-test de Student appliqué à ces données donne une valeur p élevée (0,428). Ce score suggère que l'écart de moyenne observé n'est pas significatif, et pourrait tout à fait résulter du hasard. En clair, même si les missions issues des plateformes sont perçues comme légèrement moins qualitatives, la différence n'est ni nette ni statistiquement établie.

Chez les managers, l'analyse conduit à une observation comparable. La qualité des livrables obtenus via des freelances recrutés par le réseau est notée 4,17 / 5, contre 4,00 / 5 pour ceux venus de plateformes. Là encore, l'écart est faible, et statistiquement non significatif ($t = -1,18$; $p = 0,245$). Dans les faits cela signifie qu'aucun effet clair du canal de recrutement sur la qualité n'a pu être démontré dans ce corpus. Les managers ne perçoivent pas de baisse notable de performance lorsqu'ils font appel à des freelances via des plateformes spécialisées.

Ce qui ressort ici, c'est une cohérence entre les deux cibles. Freelances comme managers reconnaissent un léger écart, mais celui-ci reste faible, et surtout non validé statistiquement. Les plateformes ne semblent donc ni dégrader la qualité, ni l'améliorer significativement. Elles sont perçues comme un canal efficace et rapide, mais pas nécessairement plus risqué en termes de livrables. En définitive, l'hypothèse H3 n'est pas confirmée. Aucune relation statistique significative n'a été observée entre le canal de recrutement et l'évaluation de la qualité des projets ou livrables.

4.4 Résultats relatifs à l'H4 : Méthodologie agile et coordination

Dans de nombreux discours managériaux, l'agilité est censée fluidifier les échanges, améliorer la coordination et favoriser l'adaptabilité. Mais lorsqu'on sort du schéma classique d'une équipe interne pour y intégrer des freelances, que devient cette promesse ? Cette hypothèse visait justement à vérifier si l'usage d'une méthodologie agile dans des projets digitaux impliquant des indépendants pouvait concrètement favoriser le respect des délais et la structuration de la charge de travail.

Le test a comparé deux groupes chez les freelances. Ceux ayant déjà été intégrés à un projet en mode agile, et ceux n'ayant jamais travaillé dans ce type de cadre. À la question "L'agilité permet-elle d'anticiper les deadlines ?", les premiers attribuent une moyenne de 3,94 / 5, contre 3,12 / 5 pour les seconds. Le t-test de Student confirme que cet écart est hautement significatif ($t = 4,96$; $p < 0,001$). Cela montre une perception très claire, lorsqu'ils sont intégrés dans une organisation agile, les freelances estiment mieux anticiper les délais. Ç nous indique que l'agilité peut aussi jouer un rôle structurant pour les profils externes, à condition d'y être réellement inclus.

Le constat va dans le même sens chez les managers. Ceux qui utilisent une méthode agile dans leurs projets avec des freelances évaluent en moyenne à 4,10 / 5 son impact sur le respect des délais. Ceux qui ne l'appliquent pas donnent une note plus basse (3,53 / 5). Là encore, le t-test de Student montre que la différence est statistiquement significative ($t = 3,34$; $p = 0,001$). La perception nous aide à constater que l'agilité est utile pour cadrer, aligner, rythmer, même lorsque l'équipe est hybride.

Freelances et managers décrivent un impact positif de l'agilité sur la gestion du temps et la planification. Il ne s'agit pas seulement d'une amélioration ressentie en interne, mais d'un

bénéfice partagé. Pour les uns, plus de clarté dans les attentes. Pour les autres, une exécution mieux rythmée. Au vu de ces résultats, l'hypothèse H4 est solidement confirmée. L'agilité, lorsqu'elle est effectivement mise en œuvre, semble avoir un effet structurant visible sur le respect des délais et la gestion des priorités, même dans un contexte hybride. Reste à approfondir les conditions concrètes de son application pour éviter qu'elle ne devienne une simple posture méthodologique. Mais sur le fond, les résultats nous prouvent que l'agilité fonctionne, y compris avec des freelances.

4.5 Résultats relatifs à l'H5 : Relations à long terme et performance

La fidélisation des freelances est souvent vue comme un gage de confiance, de fluidité et d'efficacité. Mais qu'en est-il dans les faits ? Est-ce qu'une relation durable entre une entreprise et un freelance permet réellement d'améliorer la performance perçue des projets ? Et ce lien se retrouve-t-il également dans l'évaluation que font les managers de l'intégration du freelance dans l'équipe ? C'est ce que cette cinquième hypothèse cherche à clarifier.

Chez les freelances, l'analyse s'est concentrée sur l'impact perçu de leur intervention sur la réussite du projet. Deux groupes ont encore été comparés. Ceux ayant travaillé au moins trois fois avec un même client, et ceux ayant vécu des collaborations plus ponctuelles (moins de 3 fois). Le test du χ^2 appliqué à ces données révèle une association statistiquement significative ($\chi^2 = 25,68$; $p = 3,7 \times 10^{-5}$). Ce que montrent les chiffres, c'est une nette différence dans la perception. 85 % des freelances fidélisés attribuent un score de 4 ou 5, contre seulement 39 % chez les autres. L'écart est considérable. Il suggère que la continuité de la relation favorise non seulement une meilleure compréhension des attentes, mais aussi un engagement plus profond dans le projet.

Mais alors, du côté des managers est-ce le même constat ? Le test a porté sur un indicateur plus subtil, l'alignement culturel du freelance avec l'équipe. Là encore, deux groupes ont été distingués. Les répondants ayant collaboré plusieurs fois avec un même freelance, et ceux pour qui cette collaboration est restée ponctuelle. Le score moyen d'alignement culturel est nettement plus élevé dans le premier groupe, avec 80 % des managers récurrents attribuant une note de 4 ou 5. Le test du χ^2 ($\chi^2 = 16,06$; $p = 0,0011$) confirme la significativité du lien. Ce résultat illustre une réalité souvent évoquée dans les entretiens qualitatifs, plus le freelance revient et plus il s'intègre naturellement dans les codes et dynamiques internes.

Les deux cibles partagent donc un constat similaire. Pour les freelances, la répétition des missions est synonyme d'efficacité accrue, de meilleure adaptation, et de reconnaissance. Pour les managers, elle devient un levier d'alignement comportemental et relationnel. En somme, la relation durable ne se contente pas de lisser les process mais elle crée un terrain commun. Au vu de ces résultats, l'hypothèse H5 est pleinement validée. Une collaboration à long terme améliore la satisfaction des freelances, renforce leur engagement, et facilite leur intégration dans l'équipe.

5. Discussion

L'un des points de départ de cette recherche tenait dans une série de lacunes identifiées dans la littérature existante. Par exemple, si de nombreux travaux évoquent les avantages du freelancing dans les projets digitaux, peu d'entre eux abordent de manière empirique et systématique son impact réel sur la productivité. Encore moins en confrontant les points de vue des deux parties concernées. C'est précisément pour combler ce type d'angle mort que notre étude a été menée. Lorsque l'on croise l'ensemble des résultats de notre étude empirique avec les apports de la littérature académique, plusieurs dynamiques intéressantes émergent. Certaines hypothèses sont confirmées avec une convergence nette entre perceptions et données théoriques, d'autres sont nuancées, voire mises à distance. Cette discussion générale permet de mettre en lumière les grandes lignes de force, mais aussi les tensions observés entre les discours académiques et les retours réels.

Tout d'abord, la question de l'autonomie et de la flexibilité (H1) apparaît comme un point de tension. Si la littérature (Damayanti & Suwandana, 2021 ; Choudhury et al., 2019) met en avant l'impact positif de l'autonomie sur la concentration et l'efficacité, les résultats montrent une réalité plus ambivalente. Les managers y voient un levier de productivité clair et mesurable. Les freelances expriment une tendance similaire. Mais sans lien statistique fort. Ce décalage suggère que la perception d'efficacité ne se réduit pas à la liberté horaires. D'autres éléments, comme la charge mentale, la nature du projet ou les compétences organisationnelles, entrent probablement en jeu. Ce constat invite à revisiter certaines théories de la flexibilité, en les confrontant à la réalité quotidienne des indépendants.

En revanche, les outils numériques collaboratifs (H2) confirment pleinement leur rôle central. La littérature insiste sur leur fonction de coordination (Bravo, 2022 ; Aldea & Draghici, 2012), et nos données empiriques valident cette idée des deux côtés. Que ce soit pour synchroniser le

travail ou structurer les échanges, les outils sont perçus comme des leviers d'intégration et de performance. Ce point est d'autant plus intéressant qu'il dépasse la simple efficacité fonctionnelle. Les outils semblent aussi jouer un rôle symbolique, celui d'un lien d'appartenance à une équipe. Une piste rarement explorée par la littérature, et qui mériterait d'être creusée.

La question des plateformes (H3) perçues comme ambivalentes, fait ici l'objet d'un résultat plus surprenant. Contrairement à certains travaux (Rexhepi et al., 2024 ; Shkurupii et al., 2021) qui évoquent une dégradation possible de la qualité des livrables via le freelancing en ligne, notre étude n'observe aucune baisse significative. La rapidité d'accès aux talents est bien perçue, mais elle ne semble pas se faire au détriment des résultats. Ce point remet en question certaines idées reçues. Notamment celle sur la supposée instabilité des collaborations nées via les plateformes. Il souligne aussi l'importance du cadrage en amont. Ce n'est pas tant le canal de recrutement que la qualité du brief, le suivi, et l'expertise recherchée qui fait la différence.

Concernant l'intégration des freelances dans des méthodes agiles (H4), les résultats sont non seulement cohérents avec la littérature (Porwal, 2024 ; Ivan et al., 2019), mais les confirment avec force. L'agilité, lorsqu'elle est effectivement mise en œuvre, semble produire les effets attendus. Anticipation des délais, structuration de la charge, meilleure cohésion. Ce qui ressort ici, c'est que l'agilité n'est pas perçue comme une méthode lourde ou rigide par les freelances. Au contraire, elle est vécue comme un cadre rassurant et utile. Un résultat qui contredit certaines visions sceptiques du "freelance agile" et qui montre que ces deux logiques peuvent très bien cohabiter, selon nos résultats.

Enfin, la collaboration à long terme (H5) ressort comme l'un des leviers les plus solides identifiés dans cette étude. Les freelances fidélisés déclarent se sentir plus efficaces, mieux intégrés et davantage motivés. Les managers perçoivent un alignement culturel renforcé et une communication plus fluide avec les profils qu'ils réengagent. Ces résultats confirment les apports de Teodorovicz et Petersen qui soulignent que la récurrence des missions crée une dynamique de confiance, de mémoire commune et d'efficacité accrue. Il ne s'agit plus simplement de productivité ponctuelle, mais d'un effet cumulatif dans la relation. Le temps devient ici un atout stratégique capable de stabiliser les échanges dans les projets digitaux.

De manière générale, cette étude montre que le modèle freelance peut générer de la performance, à condition d'être bien encadré, bien intégré, et valorisé sur la durée. Ces résultats apportent une contribution utile à la recherche sur les nouvelles formes de travail et proposent aussi des repères

concrets pour les professionnels qui souhaitent structurer leurs projets digitaux avec des équipes hybrides. Cela étant dit, plusieurs biais méthodologiques doivent être soulignés.

D'abord, le biais d'échantillonnage. Une part importante des répondants, côté freelances, provient des métiers tech ou data, ce qui reflète bien le marché actuel mais limite l'extrapolation à d'autres secteurs moins représentés (design, rédaction, recrutement, commerce). Du côté des managers, les profils interrogés occupaient pour beaucoup des postes à responsabilité, avec une ancienneté forte. Cela peut influencer leurs réponses vers une vision plus stable, plus encadrée de la collaboration freelance. Le canal de diffusion du questionnaire peut aussi être compté comme un biais. Les canaux ont pu favoriser une population déjà familière avec les bonnes pratiques du freelancing, ce qui crée un effet de sélection implicite. Il est probable que des projets plus conflictuels ou des collaborations échouées soient sous-représentés dans l'échantillon.

Conclusion

Au terme de cette étude, il est désormais possible de revenir sur la problématique centrale du mémoire. Quel est l'impact du modèle freelance sur la productivité dans les projets digitaux des entreprises ? Les analyses menées, croisées entre freelances et managers, ont permis de dégager plusieurs enseignements clés.

De nombreux travaux explorent la flexibilité, l'autonomie ou l'innovation associées au freelancing (Aguinis & Lawal, 2013 ; Manyika et al., 2016 ; Öberg, 2024), mais peu d'études tentent d'établir un lien structuré entre ces éléments et la performance réelle des projets. C'est cette zone d'ombre que nous avons tenté d'éclairer. Nos résultats montrent que certaines intuitions du terrain trouvent une cohérence dans les données. La flexibilité, lorsqu'elle est bien cadrée, semble bel et bien corrélée à une productivité perçue plus élevée, en particulier du point de vue des managers. L'usage des outils numériques et l'intégration dans une méthodologie agile apparaissent également comme des leviers significatifs d'organisation et de performance collective. Plus encore, la fidélisation des freelances s'affirme comme un facteur d'efficacité cumulative, renforçant la confiance et l'alignement avec les équipes internes .

Globalement, les résultats tendent à montrer que le recours au freelancing peut être un levier de performance réel, à condition d'être pensé dans un cadre clair, intégré, et structuré. Loin des clichés d'un modèle instable, les données recueillies révèlent que les freelances peuvent s'inscrire durablement dans une dynamique projet efficace. À la fois sur le plan opérationnel (respect des délais, qualité des livrables) et humain (motivation, intégration, relation de confiance). Ce potentiel de productivité dépend toutefois de plusieurs facteurs. L'autonomie accordée, l'intégration dans une méthode de travail agile, la fluidité des outils numériques, et surtout, la durabilité de la collaboration.

Sur le plan théorique, ce mémoire renforce et précise plusieurs apports de la littérature existante. Il confirme que l'autonomie et la flexibilité, souvent citées comme bénéfiques attendus du freelancing (Damayanti & Suwandana, 2021 ; Choudhury et al., 2019), n'ont d'effet productif qu'à certaines conditions. Il valide également le rôle central des outils collaboratifs dans l'intégration et l'efficacité (Bravo, 2022), ainsi que l'intérêt d'un cadre méthodologique agile dans des contextes hybrides (Porwal, 2024). Surtout, il documente deux aspects encore peu traités. L'impact des relations à long terme entre freelances et entreprises, et le non-effet des

plateformes sur la qualité perçue des livrables. Ces résultats nuancent certains présupposés et offrent une grille de lecture plus fine des collaborations digitales actuelles.

Sur le plan managérial, les constats sont clairs. Il ne suffit pas d'ajouter des freelances à une équipe pour en tirer le meilleur. Il faut structurer leur intégration, leur laisser de l'autonomie réelle, et viser des relations durables quand cela est possible. Cela suppose une réflexion stratégique sur le rôle des freelances dans l'organisation, leur montée en compétence projet après projet, et la valorisation de leur engagement à travers des méthodes et des outils adaptés.

Comme tout travail de recherche, notre étude comporte des limites méthodologiques comme nous l'avons vu précédemment. Concernant l'échantillon, les freelances interrogés sont majoritairement issus de métiers techniques, ce qui reflète une partie du marché mais limite l'ouverture à d'autres secteurs. Les managers occupent en majorité des fonctions seniors, ce qui peut influencer leur évaluation du travail des freelances vers une posture plus structurée. Les canaux de diffusion (réseau personnel, LinkedIn, agence spécialisée) ont pu favoriser des profils déjà familiers avec les bonnes pratiques du freelancing, ce qui crée un effet de sélection implicite. Pour améliorer la robustesse du protocole, une approche mixte aurait pu être envisagée si nous n'avions pas eu de contrainte de temps. Elle aurait combiné questionnaires et entretiens. Cela aurait permis d'approfondir certaines réponses, de contextualiser les perceptions, et de mieux comprendre les mécanismes sous-jacents aux indicateurs étudiés. Ce croisement qualitatif/quantitatif aurait également enrichi la lecture des écarts entre managers et freelances.

Cette étude ouvre plusieurs pistes pour des recherches futures. D'abord, il serait intéressant d'ouvrir l'analyse à d'autres secteurs pour tester la validité des résultats dans des environnements aux logiques projets différentes. Ensuite, un travail suivant l'évolution d'une collaboration freelance-client sur plusieurs missions permettrait de mesurer plus finement l'effet du temps sur la performance et la confiance mutuelle. Par ailleurs, une étude comparative entre freelancing et salariat sur des projets similaires pourrait enrichir la compréhension des avantages et des limites de chaque modèle.

Bibliographie

Abdreissova, G., & Baitenizov, D. (2024). *Portrait of the freelance market in the new economy of Kazakhstan.*

Akhorshaideh, A., Alrowwad, A., Al-Tahat, M. D., & Al-Hyari, K. (2024). *The impact of IT tools on project management efficiency in the public sector: The mediating role of team communication.*

Ajiva, O., Ekpo, I., & Kalu, J. (2024). *Advances in communication tools and techniques for enhancing collaboration among creative professionals.*

Aldea, C., & Draghici, A. (2018). *Comparison study of some collaborative tools use in virtual teams.*

Ardi, M., Nurhidayat, R., & Hidayat, A. (2024). *Talent attraction through flexible work anytime from anywhere.*

Asriandi, H., Lestari, P., & Anwar, S. (2024). *Transforming workforce dynamics: The role of remote work flexibility, technological adoption, and employee wellbeing on productivity.*

Ashraf, S., Rehman, A., & Khan, H. (2024). *Investigating the mediating role of work engagement in the relationship between personality and work performance among freelancers.*

Bissaliyev, M., & Method, T. (2017). *The effectiveness of collaboration tools on virtual project management.*

Bohas, A., & Pichault, F. (2018). *Employment-entrepreneurship hybridization and new work practices: From slashers to alternate-entrepreneurship.*

Choudhury, P., Foroughi, C., & Larson, B. (2019). *Work-from-anywhere: The productivity effects of geographic flexibility.*

Damian, D., & Căpățînă, A. (2019). *Seeking freelancers' motivations to adopt an entrepreneurial career – A storytelling approach.*

Fulker, M., & Riedl, J. (2024). *Cooperation in the gig economy: Insights from Upwork freelancers.*

Grebski, M. E., & Mazur, J. (2022). *Management strategies to avoid professional burnout.*

Gupta, R., Sharma, M., & Patel, S. (2020). *Freelancers in the software development process: A systematic mapping study.*

Gupta, R., Kumar, A., & Singh, H. (2020). *Fostering continuous value proposition innovation through freelancer involvement in software startups.*

Gubachev, A., Ivanov, S., & Kiryukhin, D. (2018). *Remote occupation and freelance as modern trend of employment.*

Holthaus, P., & Stock, J. (2018). *Facts vs. stories - Assessment and conventional signals as predictors of freelancers' performance in online labor markets.*

- Hossain, M., & Lassen, A. (2017). *How do digital platforms for ideas, technologies, and knowledge transfer act as enablers for digital transformation?*.
- Ivan, R., Lopez, M., & Hernandez, L. (2019). *Using profiling to assemble an agile collaborative software development team made up of freelancers*.
- Khusainov, M. (2018). *Technology of project time management*.
- Kokkodis, M. (2020). *Skillset diversification in online labor markets: Reputation losses and opportunity gains*.
- Lobashev, A., Nikitin, M., & Fedorov, S. (2020). *Organization of freelancers training to process economic information*.
- Mohtashami, M., Saidi, A., & Vali, R. (2020). *Improving project management through collaboration-aware risk management practices*.
- Muralidhar, S., Chattopadhyay, S., & Basu, R. (2022). *Collaboration, invisible work, and the costs of macrotask freelancing*.
- Öberg, J. (2024). *Does the freelance economy promote creative freedom?*.
- Perthame, B., Simon, C., & Dupont, F. (2017). *A model for cost efficient workforce organizational dynamics and its optimization*.
- Petersen, A. M. (2022). *Study suggests long-term collaborations result in more productive scientific careers*.
- Picu, A., & Popescu, C. (2017). *Empirical study regarding flexible work proliferation in multinational companies*.
- Pompa, L. (2017). *From the unusual to the useful: Digital platforms and co-working spaces as instruments for human resource management in emerging economic and organizational environments*.
- Rexhepi, A., Mustafa, A., & Behrami, I. (2024). *Analysis of the effectiveness of freelance exchanges and their demand among corporate customers in the context of tax regulation*.
- Shahzadi, A., Khan, R., & Abbas, M. (2022). *Investigating the influence of flexible work arrangements on work-life balance in South Asian gig workers*.
- Supriatna, A., Rahman, R., & Yusuf, T. (2021). *More flexible working, more productive workers?*.
- Zaglyadin, N. (2023). *Company management based on key performance indicators: Industry overview*.

Annexes

Annexe 1 : questionnaire à destination des freelances

L'impact des freelances sur la productivité des projets digitaux en entreprise

Bonjour,

Vos retours sont précieux : ils nous aident à mieux comprendre le ressenti des freelances en entreprise et à réfléchir collectivement à de meilleures façons de travailler ensemble.

Cette étude a pour objectif de mieux cerner les enjeux, les réussites et les freins dans la collaboration entre freelances et entreprises. Pour qu'elle soit la plus riche et la plus précise possible, nous avons besoin de vous !

🕒 Durée estimée : 5 à 7 minutes

✅ Les réponses sont anonymes, confidentielles, et utilisées uniquement à des fins académiques et professionnelles.

🙏 Un grand merci de votre participation !

Depuis combien de temps exercez-vous en tant que freelance ? *

A Moins d'un an

B 1 à 3 ans

C 4 à 7 ans

D Plus de 7 ans

Dans quel(s) domaine(s) intervenez-vous ? *

Développement web / mobile

UX/UI design

Marketing digital / contenu

Data / BI / Analytics

Vidéo / Motion design

Autre

Combien de projets en entreprise réalisez-vous en moyenne par an ? *

A 1 à 3

B 4 à 6

C 7 à 10

D Plus de 10

Quelle est la durée moyenne de vos missions ? *

A Moins de 2 semaines

B 2 à 8 semaines

C 2 à 6 mois

D Plus de 6 mois

À quelle fréquence collaborez-vous avec des entreprises dans le cadre de projets digitaux ? *

- A Jamais
- B Rarement
- C Parfois
- D Souvent
- E Très souvent

Lors de vos missions, pouvez-vous gérer librement vos horaires ? *

- A Oui
- B Non

Avez-vous le sentiment d'avoir plus d'autonomie que les salariés en CDI dans l'entreprise cliente ? *

- A Oui, nettement plus
- B Oui, légèrement plus
- C Non, à peu près autant
- D Non, moins
- E Je ne sais pas

Pensez-vous être managé différemment d'un salarié en CDI ? *

- A Oui, de manière très différente
- B Oui, légèrement différente
- C Non, de la même manière
- D Cela dépend des clients / contextes
- E Je ne sais pas

Quels types de flexibilité vous sont généralement accordés ? *

- Gestion du temps
- Travail à distance
- Autonomie sur les méthodes
- Choix des outils
- Toutes ces réponses
- Aucune / très limitée

Classez les éléments suivants qui ont le plus d'impact positif sur votre productivité ? *

(1 = le plus impactant et 5 = le moins impactant)

◇ Liberté horaire

◇ Télétravail

◇ Travail en autonomie complète

◇ Brief succinct

◇ Absence de reporting

Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec ces affirmations ? *

1 = Pas du tout d'accord, 5 = Tout à fait d'accord

	1	2	3	4	5
La liberté horaire améliore ma concentration	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le télétravail me rend plus efficace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trop d'autonomie nuit à mon organisation personnelle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J'ai du mal à prioriser mes tâches sans cadre externe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Comment évaluez-vous votre productivité dans les missions où vous êtes totalement autonome ? *

A Très productif

B Plutôt productif

C Moyen

D Faible

E Très faible

Quels outils collaboratifs utilisez-vous le plus souvent dans vos missions ? *

Ces outils vous aident-ils à... ? *

1 = Pas du tout d'accord, 5 = Tout à fait d'accord

	1	2	3	4	5
Comprendre vos missions	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vous synchroniser avec l'équipe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suivre l'avancement du projet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Éviter les erreurs de brief ou doublons	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

L'utilisation excessive d'outils et de canaux de communication vous paraît-elle... ? *

- A Très fluide
- B Gérable
- C Moyennement clair
- D Confus
- E Très fatigant

Si un client ne propose aucun outil de collaboration clair, que faites-vous ? *

- A Je refuse la mission
- B J'hésite
- C J'accepte mais je pose mes conditions
- D Je m'adapte sans problème

Comment trouvez-vous la MAJORITÉ de vos clients ? *

- A Plateformes (Malt, Upwork...)
- B Recommandations / Réseau
- C Réseaux sociaux (LinkedIn, etc.)
- D Agences / cabinets (Bloomays, Comet, Crème de la crème...)
- E Clients historiques

Classez les canaux suivants du plus utilisé (1) au moins utilisé (5) *

- Plateformes (Malt, Upwork...)
- Recommandations / Réseau
- Réseaux sociaux (LinkedIn, etc.)
- Agences / cabinets (Comet, Bloomays, Crème de la crème)
- Clients historiques

Évaluez ces affirmations *

1 = Pas du tout d'accord, 5 = Tout à fait d'accord

	1	2	3	4	5
Les plateformes permettent un recrutement rapide	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les briefs y sont souvent flous / incomplets	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le filtrage des clients est plus difficile via plateforme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le réseau personnel donne des missions mieux cadrées	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Quelle est la qualité moyenne des projets obtenus via plateforme ? *

- A Excellente
- B Bonne
- C Moyenne
- D Faible
- E Très faible

Avez-vous déjà été intégré(e) dans une équipe utilisant une méthode agile ? *

- A Oui
- B Non

L'agilité permet de... *

1 = Pas du tout d'accord, 5 = Tout à fait d'accord

	1	2	3	4	5
Mieux structurer votre charge de travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Anticiper les deadlines	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Travailler de façon plus fluide avec l'équipe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Améliorer la priorisation des tâches	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Qu'est-ce qui vous aide le plus à respecter les échéances ? *

Classez ces éléments de 1 à 5. (1 = le plus aidant)

- Méthodologie de projet claire
- Réunions régulières / sprints
- Outils de planification partagés
- Bonne relation client
- Processus de validation fluides

Avez-vous déjà travaillé avec un même client sur 3 projets ou plus ? *

- A Oui
- B Non

Selon vous, quels effets positifs avez-vous constaté lors de collaborations récurrentes avec une même entreprise ? *

- Je suis plus efficace
- Je comprends mieux les attentes
- Je gagne du temps dans les échanges
- Je prends plus d'initiatives
- Je suis plus motivé
- Aucun effet positif notable

Et à l'inverse, ressentez-vous parfois une baisse de stimulation ou de créativité sur le long terme ? *

- A Oui, souvent
- B Oui, parfois
- C Rarement
- D Jamais

Souhaitez-vous privilégier des relations freelance-client de long terme ? *

- A Oui, c'est mon idéal
- B Oui, si le projet est stimulant
- C Ça dépend du contexte
- D Non, je préfère varier
- E Non, je suis opposé à la fidélisation

Durant vos missions, vous sentez-vous faire partie intégrante de : *

1 = Pas du tout, 5 = Tout à fait

	1	2	3	4	5
L'entreprise cliente (au sens large)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'équipe projet à laquelle vous êtes rattaché	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Faites-vous personnellement des efforts pour vous adapter à la culture d'entreprise du client ? *

- A Oui, systématiquement
- B Oui, dans la majorité des cas
- C Parfois, si nécessaire
- D Rarement

Selon vous, un freelance ressort-il généralement grandi (personnellement ou professionnellement) d'une mission en entreprise ? *

A Oui, toujours

B Oui, souvent

C Parfois seulement

D Rarement

E Non, jamais

En général, comment jugez-vous l'impact de votre intervention sur la réussite des projets ? *

A Très positif

B Plutôt positif

C Neutre

D Plutôt négatif

E Très négatif

Recommanderiez-vous à une entreprise de faire appel à des freelances pour ses projets digitaux ? *

A Oui, sans hésiter

B Oui, dans certains cas

C Cela dépend des conditions

D Non, sauf cas exceptionnel

E Non, jamais

En un mot, que cherchez-vous le plus dans une mission avec une entreprise ? *

Exemple : clarté, autonomie, efficacité, nouveauté, confort, durée...

Terminer →

Annexe 2 : questionnaire à destination des managers, directeurs, décisionnaires

L'impact des freelances sur la productivité des projets digitaux en entreprise

Bonjour,

Vos retours comptent beaucoup : il nous aide à mieux cerner les dynamiques entre freelances et entreprises, et à imaginer des façons plus efficaces de collaborer.

Nous avons besoin de vous pour mener à bien cette étude, qui vise à mieux comprendre les forces et les défis de la collaboration entre freelances et équipes internes dans les projets digitaux. Un grand merci d'avance pour votre participation !

🕒 Durée estimée : 5 à 7 minutes.

✅ Les réponses sont anonymes, confidentielles et utilisées à des fins académiques et professionnelles.

🙏 Merci de votre participation !

Avez-vous déjà travaillé avec un ou plusieurs freelances dans le cadre de projets digitaux ? *

A Oui

B Non

Quel est votre âge ? *

A Moins de 30 ans

B 30 à 39 ans

C 40 à 49 ans

D 50 ans et plus

Quel est votre poste actuel ? *

Depuis combien de temps occupez-vous ce type de fonction ? *

A - d'un an

B 1 à 3 ans

C 4 à 7 ans

D + de 8 ans

Quelle est la taille de votre entreprise ? *

Dans quel secteur évolue votre entreprise ? *

Combien de projets digitaux avec des freelances avez-vous encadrés ces 2 dernières années ? ▾

- A 1 projet
- B 2 à 3 projets
- C 4 à 5 projets
- D Plus de 5 projets

En moyenne, avec combien de freelances travaillez-vous sur un projet ? ▾

- A 1
- B 2
- C 3
- D 4
- E 5 ou plus

Pour quels types de projets avez-vous collaboré avec des freelances ? ▾

- Développement web / mobile
- UX/UI design
- Marketing digital / contenu
- Branding / vidéo / motion
- Data / BI / Dashboarding

En général, quel niveau d'autonomie avez-vous laissé aux freelances dans vos projets ? ▾

- A Faible
- B Moyen
- C Élevé

Comment managez-vous les freelances par rapport aux salariés en CDI ? ▾

- A De la même manière
- B De manière légèrement différente
- C De manière totalement différente
- D Cela dépend du freelance ou du projet
- E Je ne sais pas / pas concerné

Indiquez dans quelle mesure vous êtes d'accord avec les affirmations suivantes : *

1 = Pas du tout d'accord → 5 = Tout à fait d'accord

	1	2	3	4	5
Les freelances permettent de livrer les projets plus rapidement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les freelances améliorent la qualité des livrables finaux.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La collaboration avec des freelances aide à mieux respecter les délais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'implication de freelances est rentable par rapport aux ressources internes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Travailler avec des freelances réduit le stress ou la charge sur les équipes internes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Quels outils utilisez-vous pour collaborer avec les freelances ? *

- Slack
- Trello / Asana / Notion
- Google Workspace / Microsoft Teams
- Outils de gestion de projet internes
- Aucun outil spécifique
- Autre

Indiquez votre niveau d'accord avec les affirmations suivantes : *

	1	2	3	4	5
Les outils numériques facilitent l'intégration des freelances	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ils améliorent la coordination et la répartition des tâches	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Une mauvaise gestion des outils peut nuire à l'efficacité	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'usage des outils permet un meilleur suivi de la performance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Par quels canaux recrutez-vous principalement vos freelances ? *

- Plateformes (Malt, Upwork, Fiverr, etc.)
- Réseau personnel ou professionnel
- Agences spécialisées (Bloomays, Comet, Crème de la Crème)
- Recommandation interne
- ESN / sociétés de services
- Autre

Le processus de recrutement d'un freelance est-il similaire à celui d'un salarié en CDI ? *

- A Oui, c'est le même
- B Non, il est plus rapide et simplifié
- C Non, il est plus complexe
- D Cela dépend des profils
- E Je ne sais pas

Quels éléments inclut généralement votre processus de sélection pour un freelance ? *

- Évaluation des hard skills (compétences techniques)
- Évaluation des soft skills
- Test technique / étude de cas
- Entretien culturel / team fit
- Test de personnalité
- Aucune évaluation formelle

Dans vos projets avec des freelances, utilisez-vous une méthodologie agile (Scrum, Kanban...) ? *

- A Oui, systématiquement
- B Oui, dans certains projets
- C Non
- D Je ne sais pas

À quel point êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes : *

	1	2	3	4	5
L'intégration des freelances dans l'agilité favorise le respect des délais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Elle facilite la structuration de leur charge de travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les freelances non intégrés à l'agilité ont plus de mal à suivre le rythme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'agilité améliore la cohésion avec l'équipe projet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Avez-vous déjà collaboré à plusieurs reprises avec le même freelance ?

A Oui, régulièrement

B Oui, occasionnellement

C Non

Comment jugez-vous la communication avec les freelances ?

1 étoile = Simple -> 5 étoiles = Compliqué



Comment jugez-vous la coordination entre les équipes internes et les freelances ?

1 étoile = Simple -> 5 étoiles = Compliqué



Comment jugez-vous le respect des délais par freelances ?

1 étoile = Simple -> 5 étoiles = Compliqué



Comment jugez-vous l'alignement culturel entre l'équipe et les freelances ?

1 étoile = Simple -> 5 étoiles = Compliqué



Au quotidien, considérez-vous les freelances comme faisant partie intégrante de l'entreprise ?

A Oui, ils sont intégrés comme les autres collaborateurs

B Oui, mais avec des limites (ex : communication, responsabilités)

C Non, ils restent extérieurs à l'organisation

D Cela dépend du freelance / du projet

E Je ne sais pas

Comment jugez-vous la compréhension des freelances du brief et des objectifs ?

1 étoile = Simple -> 5 étoiles = Compliqué



Comment jugez-vous la continuité post-projet des freelances, une fois la mission terminée ?

1 étoile = Simple -> 5 étoiles = Compliqué



Dans l'ensemble, les projets impliquant des freelances ont-ils répondu aux attentes des clients finaux ou des parties prenantes ? *

A Tout à fait

B Plutôt oui

C Moyennement

D Plutôt non

E Pas du tout

Sur une échelle de 1 à 10, comment évaluez-vous la productivité globale des freelances avec lesquels vous avez collaboré ? *

0

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

Pensez-vous augmenter ou diminuer votre recours aux freelances dans les prochaines années ? *

A Augmenter

B Diminuer

C Augmenter et diminuer

D Ni augmenter, ni diminuer

E Peut-être

F Je ne sais pas

Recommanderiez-vous à d'autres entreprises d'intégrer des freelances dans leurs projets digitaux ? *

A Oui, tout à fait

B Oui, probablement

C Ça dépend du contexte

D Non, probablement pas

E Non, pas du tout

Terminer →

Annexe 3 : Posts LinkedIn de promotion du questionnaire

Mathias Obry · Vous
Spécialist OPS Marketing chez BLOOMAYS 🚀
1 mois · 🌐

📱 Tu scrolais LinkedIn tranquillement...
Et tu es tombé sur un étudiant qui te demande 5 min pour son mémoire.
Promis, ce n'est pas une arnaque. Juste un vrai sujet qui te ... plus

👉👉👉
check juste la bio

PROMIS
Je ne te vends rien !
(juste besoin de 5 min max de ton temps 🙌)

👍❤️👍 38
8 commentaires · 14 replications



Mathias Obry · Vous
Spécialist OPS Marketing chez BLOOMAYS 🚀
1 sem. · 🌐



👉 Un mois plus tard... et j'attends toujours vos retours 🙄
📱 Tu scrolais LinkedIn (encore).
Et tu retombes sur ce post d'un étudiant qui bosse dur sur son ... plus



check juste en haut

PROMIS

Je ne te vends (toujours) rien !

(juste besoin de 5 min max de ton temps 🙏)

🌐 14

1 commentaire · 3 republications

Annexe 4 : Post sur le réseau de l'EMLV

OM OBRV Mathias 2 avr. • Modifié Vu par 2.494 ...

Tu lis peut-être rarement les messages ici. Moi le premier.
Et pourtant... tu lis encore 🤖 Mais maintenant que t'es là... j'me dis que t'es peut-être pile la bonne personne 🙌

Je réalise mon mémoire sur *l'impact du freelancing dans les projets digitaux en entreprise*.
J'ai préparé **2 questionnaires (5 min max)** pour :

- [Les freelances](#)
- [Les managers, directeurs, chef de projet](#)

Dans le secteur de la data, tech, digital

Pas dans la cible ? Un petit like ou partage sur [mon post LinkedIn](#) m'aiderai déjà beaucoup 🙌

Merci à celles et ceux qui prendront 2 min 🙌

Mathias – M2 DMDA

#freelance #mémoire #freelancing #data #tech #digital |
Mathias Obry

📱 Tu scrolais LinkedIn tranquillement... Et tu es tombé sur un étudiant qui te demande 5 min pour son mémoire, Promis, ce n'est pas une arnaque. Juste un vrai sujet qui te concerne peut-être. 📌 Ce mémoire pour mon master à www.linkedin.com

J'aime Ajouter un commentaire Partager

FOURREAUX Florent et 3 autres

FOURREAUX Florent 2 avr. 3
L'accroche de votre message est intéressante, et au final on lit jusqu'au bout, bien joué !