

## Miser sur le potentiel du personnel externe



Manpower®

La crise économique a profondément transformé le monde du travail. Les employeurs ont appris à leurs dépens qu'ils devaient adapter leurs stratégies d'acquisition de talents face à une concurrence mondiale accrue. Alors que le contexte économique montre des signes d'amélioration, les employeurs doivent être prêts à réagir rapidement aux vifs changements du marché du travail ainsi qu'à l'écart géographique – toujours plus grand – entre le personnel disponible et le travail. Pour ce faire, il est important de disposer d'un personnel plus flexible et de maintenir les coûts fixes à un niveau bas – c'est-à-dire faire plus avec moins.

Cependant, les employeurs n'ont plus ni la confiance ni les ressources permettant d'engager davantage d'employés fixes.<sup>1</sup> Ils doivent au contraire accroître leur capacité à attirer, engager et retenir les talents nécessaires à leur stratégie d'entreprise afin de gagner en flexibilité et de réconcilier les besoins de l'entreprise avec la disponibilité des meilleurs talents.

Lorsque la situation économique va s'améliorer, les employeurs compteront de plus en plus sur le personnel externe ou de nouvelles formes d'emploi – collaborateurs temporaires, contractants, employés délégués ou consultants – pour atteindre leurs objectifs d'une façon plus flexible et stratégique. Dans une enquête réalisée auprès de 41 000 sociétés situées dans 35 pays et territoires, plus d'un tiers des employeurs interrogés ont répondu qu'ils considéraient le travail externe comme un élément clé de leur stratégie de gestion du personnel. En Amérique latine et en Amérique du Nord, il s'agit presque de la moitié des employeurs interrogés.<sup>2</sup> Avec la reprise qui s'annonce, les raisons d'engager des collaborateurs externes vont au-delà de la gestion des coûts des salaires fixes.

Selon notre enquête, les employeurs à travers le monde ont le plus souvent recours aux collaborateurs externes pour répondre à un pic saisonnier. Cependant, 14% des employeurs se tournent aujourd'hui vers le personnel externe pour des raisons plus stratégiques : notamment pour prendre des candidats à l'essai avant de leur attribuer un poste fixe, pour acquérir une flexibilité sur le long terme, pour trouver rapidement des collaborateurs qualifiés disposant de compétences spécialisées et pour externaliser des fonctions secondaires.<sup>3</sup> La demande de contractants spécialisés et d'employés délégués va s'accroître, particulièrement dans le domaine du savoir où la technologie permet à des personnes compétentes de

travailler à distance. Ce pourcentage augmentera à mesure que les employeurs comprendront comment mettre à profit le personnel externe pour améliorer la valeur stratégique de leur entreprise.



### Dans cet article

- A l'aube de la reprise, les employeurs doivent compter davantage sur une combinaison flexible entre collaborateurs externes et fixes s'ils veulent atteindre leurs objectifs stratégiques et gérer efficacement le risque.
- Une enquête révèle que 14% des employeurs à travers le monde mettent à profit du personnel externe afin d'améliorer leur positionnement stratégique. Une gestion stratégique du personnel externe permet notamment d'avoir accès à des collaborateurs aux qualifications rares et spécialisées, d'externaliser les opérations secondaires, de prendre à l'essai des candidats pour des postes fixes et de bénéficier d'une flexibilité à long terme.
- Afin de maximiser la valeur des collaborateurs externes, les sociétés doivent les intégrer pleinement, en s'assurant qu'ils s'investissent au sein de l'entreprise, dans sa stratégie et dans ses objectifs.

## Libérer le potentiel

Le personnel externe peut permettre d'enrichir les compétences de l'entreprise, ouvrir de nouvelles options stratégiques et augmenter la productivité. Toutefois, cette contribution n'est jamais garantie. Les employeurs ne doivent pas croire que les collaborateurs externes sont aussi efficaces que des salariés de longue date après quelques heures passées à leur nouveau poste. Pour s'assurer que la performance des collaborateurs externes répond aux attentes de l'entreprise, l'employeur doit tout d'abord trouver la bonne personne dotée des bonnes compétences pour le poste. Réunir ces éléments peut être un véritable défi. Que l'entreprise engage ses collaborateurs externes directement ou qu'elle se les procure par le biais d'une agence de placement, une procédure d'évaluation et de sélection fiable est essentielle.

Le second élément qui peut maximiser la contribution des collaborateurs externes et qui permet de retenir les meilleurs talents est l'implication, c'est-à-dire le degré d'engagement que ressentent les collaborateurs envers l'entreprise, ses objectifs et sa stratégie. Les entreprises qui souhaitent que leurs collaborateurs externes s'engagent pleinement doivent comprendre comment les intégrer, les former, les gérer et les encourager.

L'engagement est primordial. Nombre d'études ont démontré que les collaborateurs qui se sentent engagés sont plus productifs et plus enclins à recommander leur employeur auprès de leurs pairs. De plus, si la possibilité se présente, ces collaborateurs sont davantage disposés à accepter une nouvelle mission ou un poste fixe dans la société. Mais le plus important est le fait que des collaborateurs impliqués influencent positivement le chiffre d'affaire. Inversement, des collaborateurs qui ne se sentent pas engagés affaiblissent la performance et ont une influence négative sur leurs collègues. Une étude estime que cette baisse de la performance représente rien qu'aux Etats-Unis plus de \$ 300 milliards en perte de productivité.<sup>4</sup>

Nos recherches montrent que les collaborateurs externes ont un plus fort sentiment d'appartenance envers la société cliente au sein de laquelle ils travaillent qu'envers l'agence de placement qui paie leur salaire. En effet, Manpower a constaté que les collaborateurs externes souhaitent être impliqués, sentir qu'ils font partie intégrante de la société cliente et percevoir qu'ils apportent une réelle contribution. Veiller à la motivation du personnel externe ne devrait pas être très compliqué, pour autant que la société :

- les intègre sur leur lieu de travail ;
- fasse le nécessaire pour qu'ils s'investissent tout au long de la mission, qu'elle dure une semaine ou une année ;
- leur montre qu'ils contribuent à la performance générale de la société.

Trop d'entreprises peinent encore à intégrer leurs collaborateurs externes. Avant tout car elles les considèrent comme étrangers à leur organisation. Par exemple, plus d'un quart des sociétés dans le monde ne proposent pas les mêmes processus d'accueil et d'intégration aux collaborateurs externes qu'à leurs employés fixes. Cela constitue une des causes principales du manque d'engagement.<sup>5</sup>

## Degré d'engagement

Le recours au personnel externe varie de pays en pays. En Espagne par exemple, les personnes liées par un contrat à durée déterminée représentent environ 30% des travailleurs, contre 5% au Royaume-Uni et 2% aux Etats-Unis.<sup>6,7,8</sup> Tout comme l'utilisation du travail externe varie selon les pays, le degré d'engagement des collaborateurs externes tend à varier selon la catégorie de collaborateurs à laquelle ils appartiennent. Afin de s'assurer que chaque collaborateur – quel que soit son statut – demeure entièrement engagé et apporte sa contribution, les employeurs doivent optimiser leur stratégie d'intégration pour qu'elle corresponde à chaque type de collaborateur.

**Les employés temporaires** qui accomplissent des tâches courantes sont typiquement ceux qui se sentent le moins engagés. Leurs efforts ne sont pas liés directement à la performance de l'entreprise et l'on a tendance à ne pas leur faire ressentir qu'ils font partie de l'équipe. Pour les intégrer, il est nécessaire de leur accorder du respect, et de leur expliquer ce qui est attendu d'eux, et comment leur travail contribue à la réalisation des objectifs de la société – aussi élémentaires que soient leurs tâches et fonctions.

**Les contractants** sont généralement perçus par leur employeur comme des collaborateurs externes. La signification du terme « contractant » varie d'un pays à l'autre. En Suisse, les contractants sont des collaborateurs temporaires. Néanmoins, dans la plupart des pays, cette désignation confère un degré plus élevé de qualification. Ces collaborateurs disposent donc le plus souvent de compétences hautement spécialisées et ressentent souvent un manque d'engagement, à moins que leurs résultats soient clairement reliés à ceux de la société. Promouvoir leur sens de l'engagement implique de s'assurer qu'ils disposent des outils nécessaires à leur travail et qu'ils reçoivent une évaluation honnête de leur performance.

**Les employés délégués**, en particulier ceux qui sont engagés directement par le fournisseur de services, ont souvent un fort sentiment d'engagement, mais ce n'est pas toujours le cas des collaborateurs qui ont été transférés de la société cliente au fournisseur de services. Dans les deux cas de figure, il est essentiel d'entretenir leur sentiment d'appartenance et de s'assurer que leur travail est reconnu.

**Les consultants** ressentent généralement davantage de loyauté envers l'entreprise qui les emploie. Mais ils peuvent également développer un sentiment d'engagement envers la société cliente, car le travail qu'ils effectuent est habituellement étroitement lié à la performance de cette société. Plus ce lien est solide, plus ces derniers seront engagés et productifs.

Les sociétés peuvent recourir à différents moyens pour stimuler le sentiment d'engagement des collaborateurs externes. Trois approches doivent être envisagées :

**1 Segmenter le personnel externe.** Les entreprises devraient concevoir des stratégies adaptées et flexibles pour prendre en considération les différents segments du personnel externe, tout comme elles le feraient avec leurs employés fixes. Les facteurs à prendre en compte incluent :

- **La nature même du travail.** Les facteurs d'engagement d'un consultant en informatique seront différents de ceux d'un ouvrier d'usine. Les compétences du collaborateur sont-elles spécialisées et rares ou sont-elles aisément disponibles ?
- **L'âge.** Les jeunes collaborateurs ont des attentes très différentes par rapport à celles des collaborateurs plus âgés, qui seront peut-être moins à l'aise avec l'utilisation de réseaux sociaux ou de technologies web 2.0.
- **Les facteurs culturels.** Alors que le personnel suit la tendance à la mondialisation, les façons d'envisager le travail en fonction de la culture vont avoir une importance grandissante.
- **Les objectifs personnels.** Les collaborateurs qui ont une famille à charge, par exemple, ont des besoins et des objectifs très différents de ceux qui approchent l'âge de la retraite. Une certaine flexibilité est nécessaire pour gérer ces différences.

## **2 Intégrer les collaborateurs externes à l'équipe.**

Pour que les collaborateurs externes se sentent engagés, il faut qu'ils soient pleinement intégrés à l'entreprise et qu'ils le restent. La loyauté est importante, et faire sentir aux collaborateurs externes qu'ils sont étrangers à la société constitue un obstacle. Toute société devrait :

- **Améliorer les processus d'accueil et d'intégration destinés aux collaborateurs externes.** Quelle que soit la complexité du processus, le principal est de communiquer la mission, la vision et les valeurs de la société.
- **S'assurer que les collaborateurs externes disposent des outils et des ressources nécessaires à l'accomplissement de leurs tâches.** Les travailleurs du savoir, par exemple, doivent disposer de l'équipement, des logiciels et des connexions aux réseaux dont ils ont besoin pour être très rapidement productifs. Les travailleurs manuels, quant à eux, doivent recevoir les instructions et les formations en sécurité nécessaires afin de sentir que leur travail est valorisé.
- **Envisager un programme de formation pour que le personnel fixe contribue à une bonne intégration des collaborateurs externes.** La hiérarchie doit saisir les différentes attentes et attitudes de chaque segment du personnel externe (voir encadré page 2). Les salariés fixes, quant à eux, doivent comprendre que leurs

collègues externes contribuent de façon importante à la réalisation des objectifs de l'entreprise. Ils doivent être encouragés à accueillir les collaborateurs externes et à les considérer comme un élément important de l'organisation.

- **Éliminer les obstacles qui donnent aux collaborateurs l'impression de ne pas faire partie de l'équipe.** Exclure les collaborateurs externes des communications officielles, des bulletins d'informations, des événements organisés, etc. peut sérieusement mettre à mal leur motivation. Mais ces obstacles peuvent être facilement supprimés. [Souvenez-vous que les réglementations locales du marché du travail peuvent déterminer les relations entre une entreprise et son personnel externe. Soyez sûr de bien comprendre les règles locales du travail avant d'entreprendre des démarches visant à engager des collaborateurs externes afin d'éviter tout risque de « double employeur ».]

## **3 Penser au développement de carrière.**

Un programme visant à améliorer les compétences – et par là même la valeur – des collaborateurs externes contribue à la réalisation des objectifs de la société. En affichant leur volonté de développer les compétences des collaborateurs dans tous les segments du personnel, les entreprises renforcent non seulement leurs capacités mais également leur image de marque, ce qui leur permettra à l'avenir d'attirer et de retenir les meilleurs talents.

## Les vertus de la flexibilité

Si le personnel externe confère à l'employeur la flexibilité dont ce dernier a besoin, il faut savoir que – maintenant que la crise touche à sa fin – cette flexibilité va devenir tout aussi importante pour les employés et ce pour différentes raisons.

Tout d'abord, après une longue période de rationalisation, la loyauté des employés a été mise à rude épreuve et ils peuvent être moins disposés à sacrifier leur vie personnelle pour le travail. En fait, une étude du Center for Work-Life Policy révèle que le nombre d'employés exprimant une loyauté envers leur employeur a chuté de 95% en juin 2007 à 39% en décembre 2008.<sup>9</sup> Une autre étude indique que la proportion d'employés fortement détachés de l'entreprise est passée de 1/10 à 1/5 depuis le premier semestre de l'année 2007.<sup>10</sup>

Ainsi, dans ce contexte post-crise, il est tout naturel que les employés, internes comme externes, recherchent un meilleur équilibre entre vie privée et vie professionnelle. La flexibilité qu'offrent les nouvelles formes d'emploi – sans parler de la volonté des employeurs de promouvoir ces modes de travail – peut permettre aux entreprises d'attirer des talents et de les retenir.

De plus, les employeurs doivent avoir à l'esprit que les différences générationnelles incitent elles aussi à

d'avantage de flexibilité sur le lieu de travail. La nouvelle génération n'a simplement pas la même vision du travail que ses parents. Les jeunes employés et les baby-boomers qui approchent l'âge de la retraite cherchent de moins en moins à suivre des horaires traditionnels. Les nouvelles formes d'emploi leur offrent cette possibilité.

Une étude récente révèle par exemple que trois quarts des jeunes de la génération Y ne voient pas pourquoi, malgré la vulnérabilité de l'économie, ils compromettraient leurs exigences salariales, la possibilité de travailler de façon flexible, l'opportunité d'effectuer des déplacements à l'étranger ou une semaine n'excédant pas les 40 heures.<sup>11</sup> Dans une autre étude, 73% des jeunes de la génération Y interrogés ont déclaré qu'ils étaient soucieux de parvenir à un équilibre satisfaisant entre les obligations professionnelles et la sphère privée.<sup>12</sup> Ils estiment que, grâce à la technologie, le travail peut être effectué à n'importe quelle heure et à n'importe quel endroit. Il n'y a pas de raison de penser que cette tendance pourrait changer à l'avenir.

Tout laisse penser que cette tendance vers le travail virtuel, le télétravail ou la délocalisation à domicile – c'est-à-dire le fait de travailler depuis chez soi ou depuis un autre endroit grâce aux moyens technologiques – va gagner en popularité alors que la nouvelle génération entre sur le marché du travail et que d'autres découvrent les avantages de ce mode de travail plus moderne et plus flexible. Les recherches effectuées récemment confirment cette tendance et indiquent que le nombre de personnes pratiquant le télétravail a augmenté de 17% aux Etats-Unis pour passer de 28,7 millions en 2006 à 33,7 millions en 2008.<sup>13</sup> Et il ne s'agit pas uniquement d'employés salariés. Les salariés payés à l'heure se mettent également de plus en plus à travailler virtuellement.<sup>14</sup> Une tendance similaire a été observée en Europe. Par conséquent, les employeurs auraient tout intérêt à anticiper cette évolution.

Dans un tel contexte, de plus en plus d'employés de tout âge estiment que l'aspect flexible du travail externe répond aux spécificités de leur mode de vie, que le travail s'effectue sur place ou de façon virtuelle. Si les

entreprises parviennent à développer des processus de gestion leur permettant de garder engagé leur personnel externe et de tirer profit de leur potentiel, elles seront véritablement en mesure de constituer une force de travail spécialement conçue pour atteindre leurs objectifs stratégiques.

## Références

- <sup>1</sup> *Global Manpower Employment Outlook Survey: Quarter 4 Report*, Manpower Inc., septembre 2009.
- <sup>2</sup> *The Role of Contingent Workers in Workforce Strategy Survey*, Manpower Inc., août 2009.
- <sup>3</sup> Ibid.
- <sup>4</sup> *Employee Engagement*, Gallup, 2008.
- <sup>5</sup> *The Role of Contingent Workers in Workforce Strategy Survey*, Manpower Inc., août 2009.
- <sup>6</sup> "Temporary Agency Work and Collective Bargaining in the EU," Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, 2009.
- <sup>7</sup> Eurostat, site web officiel, date de consultation : 22 septembre 2009.
- <sup>8</sup> U.S. Bureau of Labor Statistics, site web officiel, date de consultation : 22 septembre 2009.
- <sup>9</sup> *Top Talent: Keeping Performance Up When Business Is Down*, Harvard Business Press, octobre 2009, Sylvia Ann Hewlett.
- <sup>10</sup> *Improving Employee Performance in the Economic Downturn*, Corporate Executive Board, 2008.
- <sup>11</sup> Managementissues.com, avril 2008.
- <sup>12</sup> *Managing Gen Y in recessionary times*, *Business Credit*, 1<sup>er</sup> avril 2009.
- <sup>13</sup> "Telework Trendlines 2009," WorldatWork, février 2009.
- <sup>14</sup> "Flexible Work Arrangements for Non-Exempt Employees," WorldatWork, février 2009.

Manpower SA | Rue Winkelried 4 | 1201 Genève |  
058 307 21 21 | [www.manpower.ch](http://www.manpower.ch)



Manpower®