

interne / externe

Intégrer et motiver l'ensemble du personnel

Un Livre blanc de Manpower

A propos de Manpower

Manpower Inc. (NYSE : MAN) est un leader mondial dans le secteur des services d'emploi; elle crée et propose des prestations qui permettent à ses clients d'être gagnants dans le monde changeant du travail.

La société au chiffre d'affaires de 21 milliards de dollars offre une gamme complète de services pour répondre aux besoins des entreprises dans toutes les étapes du cycle de l'emploi. Manpower fête cette année ses 60 ans. Les prestations comprennent le recrutement de personnel fixe et temporaire, l'évaluation et la sélection des collaborateurs, la formation, la réinsertion, l'outsourcing et les services de consulting.

Le réseau mondial de Manpower, fort de 4500 agences dans 80 pays, permet à l'organisation de répondre aux besoins de ses 400 000 clients par année, des petites et moyennes entreprises jusqu'aux multinationales les plus importantes dans le monde. Manpower se concentre sur l'amélioration de la productivité de ses clients grâce à une qualité accrue, l'efficacité et la réduction des coûts pour la totalité de leur main-d'œuvre. Cela leur permet de se concentrer sur leurs activités fondamentales. Manpower Inc. opère sous cinq marques: Manpower, Manpower Professional, Elan, Jefferson Wells et Right Management.

Manpower Suisse est forte d'une expérience de plus de quarante-cinq ans dans le domaine du recrutement de personnel fixe et temporaire. Avec 72 filiales, 22 000 collaborateurs temporaires et plus de 6000 clients, actifs dans tous les secteurs d'activité, Manpower est l'un des leaders du placement de personnel en Suisse. Vous trouverez de plus amples informations sur les sites www.manpower.com et www.manpower.ch

Table des matières

Résumé	2
Composition de l'ensemble du personnel	3
Influence de la société cliente sur la productivité du personnel externe	6
Amélioration des performances du personnel	9
Appel aux responsables des Ressources Humaines	15
Conclusion	18

Résumé

Le monde du travail a évolué rapidement ces dernières années et les employeurs ont adapté leurs stratégies de gestion des talents afin de répondre aux besoins changeants de leur entreprise. L'externalisation des activités secondaires à des spécialistes a prédominé ces dix dernières années et aujourd'hui, les entreprises sont de plus en plus nombreuses à chercher d'autres moyens d'augmenter l'efficacité de leur organisation.

Par ailleurs, le recours à des contractants, en complément du personnel hautement qualifié dans des secteurs tels que la technologie informatique et l'ingénierie, est entré dans les mœurs, permettant de faire face à la surcharge de travail qui submerge ces secteurs à certaines périodes de l'année. En cas d'absences d'employés fixes ou en réponse à l'augmentation ponctuelle de la charge de travail due aux demandes de la clientèle, le recours à des collaborateurs temporaires moins qualifiés, pour des tâches administratives et industrielles, est devenu un moyen fiable de trouver rapidement un personnel complémentaire de qualité. Enfin, les consultants demeurent une source privilégiée de savoir-faire spécialisé pour les projets ambitieux que les ressources internes ne peuvent pas exécuter.

L'ensemble de ces groupes – collaborateurs temporaires, contractants, employés délégués par des prestataires de services et consultants – constitue le personnel externe que les employeurs engagent pour compléter leur personnel fixe. Manpower désigne comme «ensemble du personnel» les ressources humaines internes et externes auxquelles les employeurs recourent actuellement pour satisfaire aux besoins de leurs activités. Les collaborateurs externes représentent aujourd'hui environ 20% de l'ensemble du personnel dans la plupart des entreprises et leur nombre est susceptible d'augmenter encore plus à l'avenir.

Or, la plupart des entreprises ne considèrent pas les collaborateurs externes comme une extension de leur propre personnel, mais plutôt comme des employés de leurs fournisseurs de personnel. Ce Livre blanc veut démontrer que les employeurs de collaborateurs externes et leurs clients – les «sociétés clientes» qui font appel à du

personnel externe – ont un impact considérable sur la motivation et la productivité de ces employés.

Dans des pays comme les Etats-Unis et le Royaume-Uni, des lois sur l'emploi imposent une certaine distance entre la société cliente et les collaborateurs externes. Il y a de bonnes raisons, cependant, de croire que cette distance devra diminuer.

Pourquoi est-ce important? Premièrement, afin d'améliorer continuellement l'efficacité et les résultats des entreprises, il est impératif de se concentrer sur la productivité et les performances des 20% du personnel externe et d'élaborer des stratégies pour améliorer leur efficacité.

Deuxièmement, la réserve de talents diminuant constamment en raison de l'évolution démographique et de la mondialisation, les employeurs vont se trouver en concurrence non seulement pour le personnel interne, mais aussi pour le personnel externe. Les consultants et contractants qui occupent des fonctions très prisées ont le choix de sélectionner les clients pour lesquels ils souhaitent travailler. Ainsi, ils peuvent écarter ceux qui ne leur offrent pas une expérience de qualité au profit d'entreprises qui leur proposent des missions intéressantes leur procurant valorisation et respect, même s'ils sont moins payés. Avec l'aggravation de la pénurie de talents, les employeurs qui sous-estiment le besoin de recourir à des collaborateurs externes auront de plus en plus de difficulté à s'en procurer, ce qui va avoir un impact direct sur leur capacité à s'assurer les talents requis pour le fonctionnement efficace de leur entreprise.

Les employeurs de personnel externe et les sociétés clientes se doivent de répondre au besoin d'optimiser et de motiver l'ensemble du personnel, aujourd'hui et à l'avenir. Il faut commencer par intégrer tous les employés internes et externes dans une même équipe, avec des objectifs communs, un respect mutuel et un soutien des rôles et contributions de chacun. La politique de l'entreprise et les lois sur l'emploi devront peut-être aussi changer pour éliminer certains des obstacles actuels à la productivité et à la motivation.

Composition de l'ensemble du personnel

L'évolution du monde du travail a été fulgurante cette dernière décennie, en particulier en raison de l'avancée considérable de la mondialisation et de la technologie. Comme les employeurs du monde entier ont vu la concurrence s'intensifier et perçu la nécessité de devenir plus flexibles pour s'adapter à ces changements rapides, ils ont commencé à se concentrer de façon plus stratégique sur la gestion des talents. C'est pourquoi, partout dans le monde, on assiste à une forte croissance du personnel externe, croissance qui ne cesse de s'accélérer.

Il n'existe pas de définition courante du personnel externe, en partie à cause de son évolution rapide. Pour les besoins de ce Livre blanc, Manpower définit comme personnel externe toutes les catégories d'employés qui fournissent des prestations dans la société cliente, sans pour autant faire partie de son personnel interne. Ce groupe se compose des collaborateurs temporaires, des contractants, des employés délégués par des prestataires de services et des consultants qui travaillent en synergie afin de fournir la «force humaine», garante de la réussite de l'entreprise en tant qu'entité.

«Bien qu'il n'existe pas de données officielles sur le volume total du personnel externe, Manpower estime qu'il représente environ 20% de l'ensemble de l'effectif moyen d'une entreprise.»

Si dès les années 1940, les sociétés clientes ont fait appel à des employés externes pour occuper des fonctions administratives et industrielles en cas d'absence d'un employé fixe, le recours à grande échelle au personnel externe a connu une nette progression ces dernières décennies. Aujourd'hui, il n'est pas rare de voir des usines de production et des centres d'appel entièrement gérés par des collaborateurs externes. Cette démarche fournit à la

société cliente un personnel fiable, dont la flexibilité permet de répondre plus efficacement aux demandes fluctuantes de la clientèle.

Dans les années 1990, le recours à des contractants spécialisés pour compléter le personnel fixe a commencé à se développer et a atteint son point culminant à la fin des années 1990, lorsque la crainte du bug de l'an 2000 et la bulle Internet ont fait des professionnels de l'informatique les ressources les plus prisées sur le marché du travail. Dès lors, le recours aux contractants spécialisés s'est étendu à tous les secteurs, des ingénieurs aux techniciens de laboratoires, en passant par les responsables d'études de marché.

Le secteur du consulting existe depuis longtemps, mais a connu une croissance exponentielle ces dix dernières années, car les sociétés clientes y font appel de plus en plus souvent pour fournir une expertise «sur demande» dans le cadre d'initiatives et de projets importants que le personnel fixe ne peut pas prendre en charge. Le secteur du consulting englobe maintenant non seulement la gestion, mais aussi les technologies de l'information, les ressources humaines, la stratégie, la logistique et de nombreux autres domaines.

L'externalisation est la forme la plus récente d'emploi de personnel externe. Les sociétés clientes ont voulu devenir plus flexibles et efficaces en confiant certaines activités secondaires à d'autres entreprises. Soit une équipe du prestataire de services accomplit les tâches au sein de la société cliente (p. ex. service courrier, maintenance, entretien, réparation de photocopieurs et cafétéria), soit elle travaille depuis ses propres installations on-shore ou off-shore, comme c'est le cas de nombreux prestataires de services informatiques. Le dernier-né de ces services est la délégation du recrutement : la société cliente confie l'engagement de ses collaborateurs fixes et temporaires ainsi que des contractants à une société de recrutement.

Bien qu'il n'existe pas de données officielles sur le volume total du personnel externe, Manpower estime qu'il représente environ 20% de l'ensemble de l'effectif moyen d'une entreprise. Ce chiffre se base sur l'expérience acquise en travaillant avec 400 000 clients par an, ainsi que sur une analyse approfondie des données disponibles issues de ministères du travail, d'associations professionnelles et de diverses études internationales réalisées auprès de sociétés de consulting du monde entier. Nous prévoyons une croissance constante de ce segment dans les années à venir, en partie liée à l'aggravation de la pénurie de talents qui engendrera des difficultés à trouver les profils requis pour le bon fonctionnement de la société cliente.

«Aux Etats-Unis, 93% des sociétés emploient des collaborateurs externes. La raison majeure du recours au personnel externe est le besoin de talents et de flexibilité des effectifs. 73% de ces sociétés considèrent la nécessité d'attirer des «talents spécialisés» comme une raison «très» ou «assez» importante d'opter pour cette solution.»

Source : American Management Association, 2000.

Profils des catégories de personnel externe

Les individus choisissent de devenir des collaborateurs externes pour différentes raisons bien distinctes. Leurs relations avec leurs employeurs et les sociétés

clientes au sein desquelles ils travaillent s'en trouvent influencées.

Le personnel externe

Collaborateurs temporaires	Contractants*	Employés délégués par prestataires de services	Consultants
En général peu qualifiés, sans diplôme	En général qualifiés, diplômés	Avec ou sans diplôme	Hautement qualifiés, diplômés
Travaillent sur le site du client	Travaillent sur le site du client	Travaillent sur le site du client ou dans leurs propres bureaux	Travaillent sur le site du client ou dans leurs propres bureaux
Considérés par le client comme du personnel externe	Considérés par le client comme du personnel externe	Considérés par le client comme un fournisseur de services	Considérés par le client comme un fournisseur de services
Missions de courte et longue durée	Missions de courte ou longue durée ou liées à un projet	En général, missions de longue durée faisant partie d'un contrat de service conclu avec le client.	Missions limitées à des durées ou projets définis
p. ex. administration, industrie, centres d'appel, etc.	p. ex. ingénierie, IT, vente, marketing, sciences, gestion, etc.	p. ex. maintenance, cafétérias, réparations photocopieurs, voyages d'affaires, recrutement de personnel, etc.	p. ex. consulting en gestion, audit, etc.

* La signification du terme «contractant» varie d'un pays à l'autre selon la législation du travail. En Suisse, par exemple, l'emploi d'un collaborateur externe à n'importe quel niveau pour une durée quelconque nécessite un contrat. Ainsi, les contractants sont des collaborateurs temporaires. Dans la plupart des pays, le terme «contractant» confère simplement un degré plus élevé de qualification.

Collaborateurs temporaires

Les collaborateurs temporaires occupent surtout des fonctions administratives, industrielles et d'assistance au sein des sociétés clientes. Ils sont engagés pour des missions de courte ou longue durée durant des périodes de pointe ou en cas d'absences d'employés fixes. Ces collaborateurs sont nombreux à choisir cette option qui leur permet de bénéficier d'une flexibilité plus grande qu'en fixe. Il s'agit surtout de mères actives, de retraités ou de personnes ayant une autre source de revenus dans leur propre petite entreprise. D'autres espèrent que la société cliente les embauchera définitivement dès qu'ils auront fait leurs preuves. Il s'agit aussi de personnes en voie de réinsertion dans la vie active après une période de chômage ou une compression de personnel ainsi que de personnes en transition de carrière ou à la recherche de meilleures opportunités. Environ 70% des collaborateurs temporaires trouvent un emploi fixe de cette manière. La durée des missions temporaires peut aller d'un jour à un an ou plus, selon les besoins de la société cliente.

Contractants

En général, les contractants sont des diplômés universitaires qui occupent des postes de haut niveau dans les sociétés clientes et sont engagés afin de prêter assistance lors d'une surcharge de travail ou dans le cadre de projets d'envergure.

La plupart du temps, les contractants optent pour ce statut qui leur offre une plus grande flexibilité et une plus grande variété de missions intéressantes qu'un emploi fixe. Certains petits entrepreneurs travaillent occasionnellement comme contractants afin d'augmenter leurs revenus lorsque les affaires sont en baisse. D'autres s'orientent vers cette voie après une compression de personnel en espérant que la société cliente les engagera définitivement dès qu'ils auront fait leurs preuves. Environ 70% des contractants trouvent un emploi fixe de cette manière. La durée des missions peut être de quelques semaines à un an ou plus, selon les besoins de la société cliente.

Employés délégués par des prestataires de services

Ces employés travaillent en général pour un prestataire de services auquel la société cliente a choisi de confier une activité jugée secondaire. Ils sont engagés directement par le prestataire ou transférés par la société cliente suite à l'externalisation de l'activité concernée. Ils sont considérés comme des employés fixes du prestataire ; le contrat d'externalisation conclu avec la société cliente, cependant, est renouvelé régulièrement (en général tous les ans). Il peut s'agir de personnes peu qualifiées, sans diplôme, chargées de travaux tels que la réparation et la maintenance de machines de bureau, les services de courrier ou de cafétéria, ou de diplômés universitaires spécialisés dans des domaines tels que l'informatique. Ces employés peuvent travailler sur le site de la société cliente ou sur celui de leur employeur, selon l'accord conclu et le type de services fournis.

Consultants

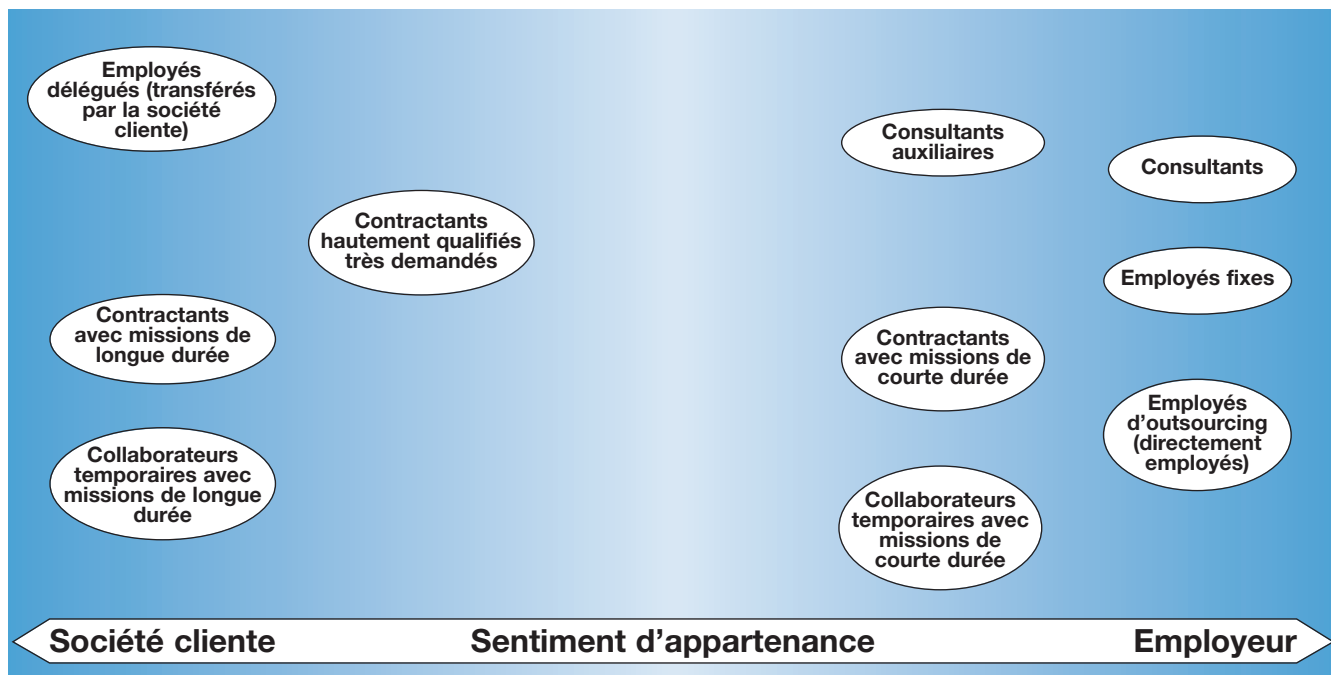
Les consultants sont des universitaires hautement qualifiés embauchés, en général, dans le cadre d'un projet afin d'aider la société cliente à résoudre un problème crucial ou à créer et/ou implanter de nouvelles stratégies. La durée de leurs missions est en principe de plusieurs semaines à un an ou plus. Les consultants sont en général considérés comme des employés fixes de la société de consulting, même si certains travaillent à leur compte en tant que consultants «auxiliaires» de cette société. Ils peuvent travailler sur le site de la société cliente, dans leurs propres bureaux, ou sur les deux sites.

Influence de la société cliente sur la productivité du personnel externe

Manpower a conduit récemment 25 entretiens collectifs aux Etats-Unis, au Royaume-Uni, en Inde, à Singapour et en Australie afin d'effectuer une analyse qualitative des facteurs qui influencent la motivation des consultants, employés délégués, collaborateurs temporaires et employés fixes. Nous avons constaté que les sociétés clientes employant des collaborateurs externes jouent un rôle beaucoup plus important dans la motivation et la productivité de ceux-ci qu'elles ne le croient. En fait, la plupart des responsables RH considèrent la motivation du personnel externe comme relevant des seules compétences des fournisseurs, c'est-à-dire des employeurs directs des collaborateurs externes.

Cet avis est contraire à la vision que les employés externes ont de leurs relations avec la société cliente. Lorsque nous avons interrogé chaque groupe de discussion sur son sentiment d'appartenance à son employeur et à la société cliente, nous avons découvert que plusieurs groupes avaient le sentiment de faire partie de la société cliente, bien que ces collaborateurs fussent payés par leurs employeurs réels.

Sentiment d'appartenance à la société cliente et à l'employeur



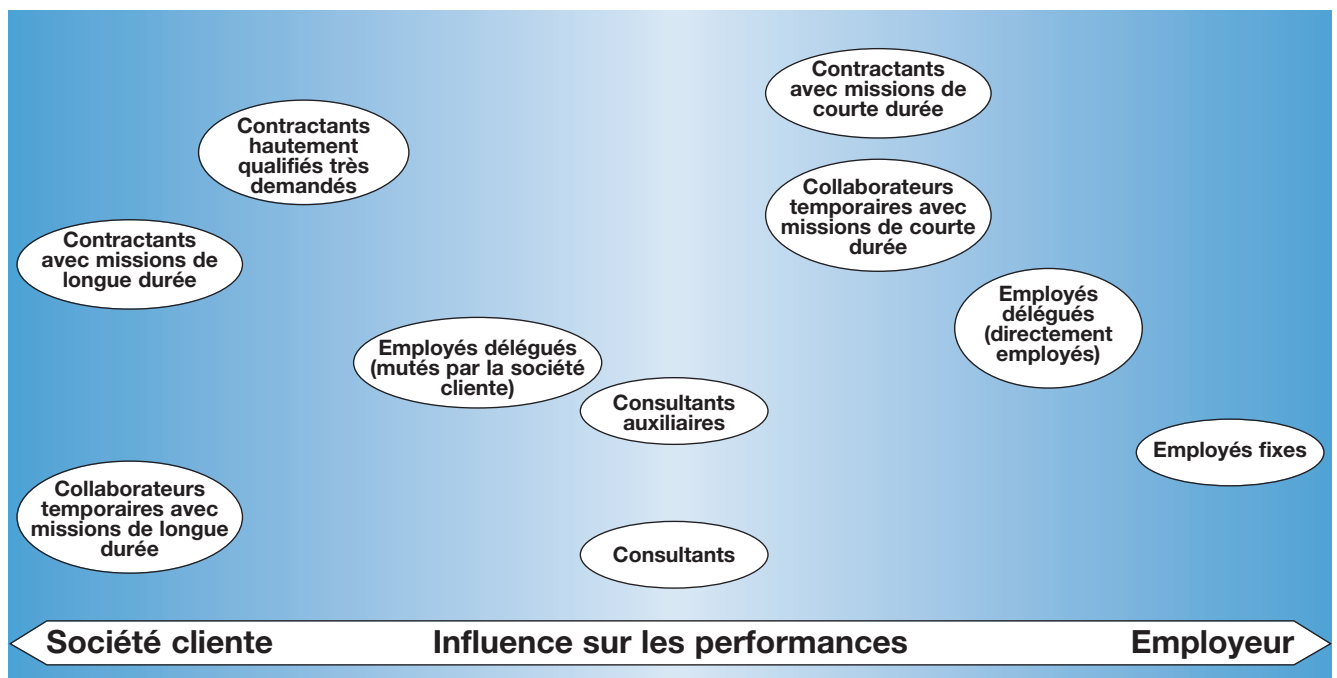
Il n'est pas surprenant que les groupes d'employés ayant le plus fort sentiment d'appartenance à la société cliente soient ceux transférés par cette dernière à un prestataire de services. Ils occupent dès lors les mêmes fonctions qu'auparavant, mais pour le compte d'une autre entreprise. Ces personnes ont bien sûr de bonnes raisons d'avoir un sentiment mitigé d'appartenance, aspect que l'employeur et la société cliente doivent gérer efficacement afin de garantir une bonne motivation desdits employés et un traitement des aspects affectifs du transfert (p. ex. sentiment d'appartenance, d'être respecté et valorisé, etc.) par le prestataire de service.

Les collaborateurs temporaires et les contractants ayant effectué des missions à long terme pour la société cliente forment un autre groupe dont le sentiment d'appartenance à la société cliente est très fort. Ces personnes ont développé des relations solides avec la société cliente au cours de leurs missions, ce qui les a, en réalité, amenées à transférer leur sentiment d'appartenance de leur employeur à la société cliente.

Les contractants hautement qualifiés, conscients qu'ils pourraient facilement trouver un autre emploi, compte tenu de leurs compétences très recherchées, constituent également un groupe qui a le sentiment d'appartenir à la société cliente. Ce groupe est un peu différent des précédents : les employés présentent davantage de tendances « mercenaires » car ils se sentent peu attachés à la société cliente et à leur employeur, mais préfèrent effectuer des missions qu'ils jugent stimulantes et où ils sont fortement valorisés pour leurs compétences et leur travail. Si la société cliente ne leur offre pas ces atouts, ils passent rapidement à la mission suivante.

Les consultants et les employés délégués engagés directement par le prestataire de services (et non pas transférés par la société cliente) éprouvent le plus fort sentiment d'appartenance envers leur employeur réel.

Influence de la société cliente et de l'employeur sur les performances



En dehors de ce sentiment d'appartenance à la société cliente, presque tous les collaborateurs externes ayant participé à l'étude Manpower ont confirmé que la société cliente contrôle au moins 50% des facteurs susceptibles d'augmenter leur motivation et leurs performances. Comme observé dans le graphique précédent, plusieurs groupes ont révélé que la société cliente contrôle pratiquement 100% des facteurs améliorant leurs performances, ce qui va à l'encontre du degré de responsabilité ressenti par la plupart des responsables RH des sociétés clientes quant à l'amélioration de la productivité des externes.

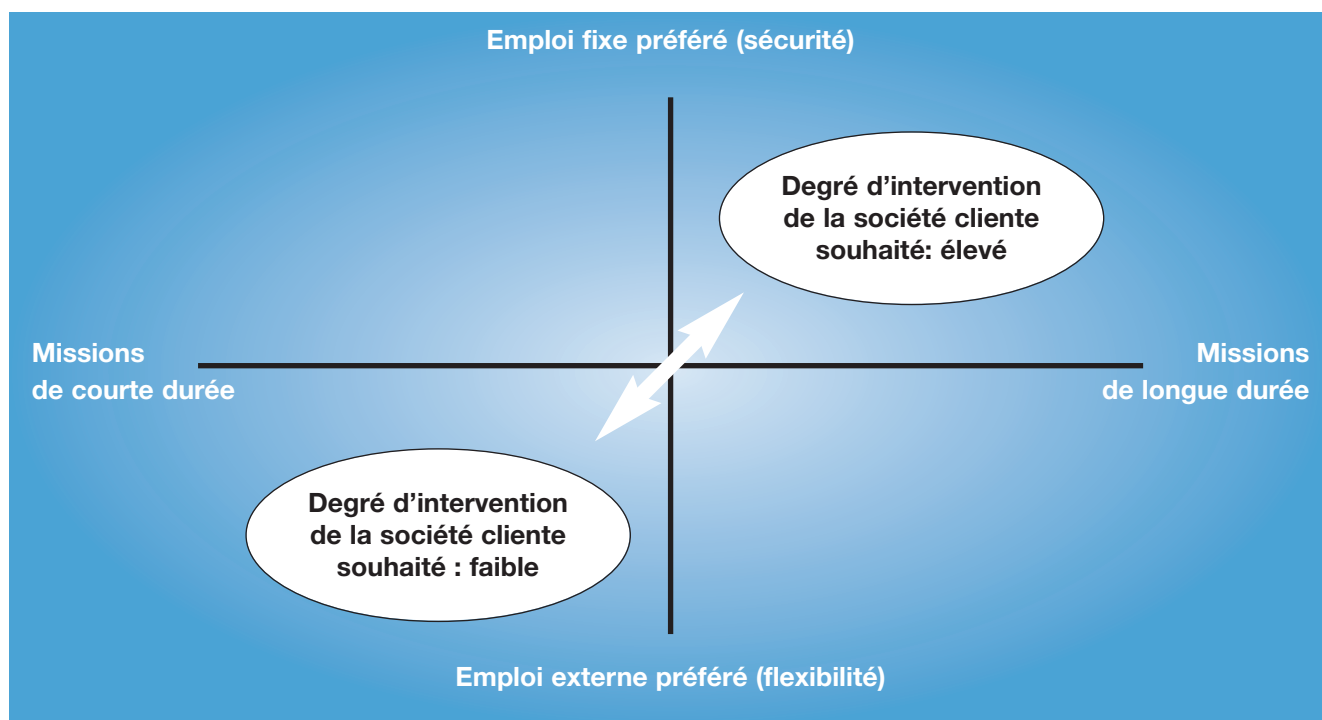
«Deux tiers des employés totalement motivés sont susceptibles de travailler dur et de garder leur emploi ces deux prochaines années. Un tiers sont prêts à travailler davantage pour les clients et 93% des employés motivés acceptent d'être moins payés contre 10% des employés non motivés.»

Source : Society for Human Resource Management, 2005.

L'étude Manpower révèle que le souhait d'un collaborateur externe de nouer des relations plus fortes avec la société cliente est directement lié à son aspiration à la sécurité de l'emploi ou à son désir de flexibilité, comme le montre la figure suivante. Le rapport sécurité – flexibilité devient plus important si l'on prend en considération les facteurs qui améliorent les performances des diverses catégories de personnel externe.

Le degré d'intervention de la société cliente souhaité par les collaborateurs externes dans le cadre de missions de longue durée est significatif car la pénurie de talents imminente va tendre à augmenter considérablement la durée des missions de ce personnel externe. Plus la pénurie de talents se fera sentir, plus les sociétés clientes voudront motiver leurs collaborateurs externes si elles veulent éviter de perdre ces talents au profit d'autres entreprises.

Rapport sécurité – flexibilité



Amélioration des performances du personnel

Nous avons identifié 12 facteurs qui influencent dans la même mesure la motivation et les performances des employés internes et externes.

L'étude Manpower a révélé que la «compréhension des attentes» et le «respect» sont les deux facteurs d'influence les plus importants pour toutes les catégories de collaborateurs externes. Ceux-ci considèrent que les sociétés clientes répondent peu à leurs besoins dans ces domaines, ce qui nuit à leur motivation et à leurs performances.

Facteurs de motivation

1. Respect
2. Bonne compréhension des attentes de la société cliente
3. Sentiment d'appartenance
4. Egalité de traitement
5. Accès aux outils, ressources et information nécessaires
6. Offre d'une formation adéquate pour être opérationnel
7. Feed-back ouvert et franc
8. Travail d'équipe efficace
9. Reconnaissance
10. Opportunités d'apprentissage, d'amélioration et de progrès
11. Compréhension du rôle du collaborateur externe dans la réussite de l'entreprise
12. Sécurité

Une question de respect

Le respect envers le personnel externe est de loin le facteur le plus important pour toutes les catégories de personnel externe et aussi celui dont les sociétés clientes ne tiennent pas suffisamment compte. Les collaborateurs externes ont ressenti une immense frustration chez les sociétés clientes où le personnel fixe ne les saluait pas et ne se souciait pas de connaître leur nom. À l'inverse, ils ont fait l'éloge des sociétés clientes qui les ont intégrés dans l'équipe et les ont valorisés tout au long de leur mission. Les entretiens collectifs ont clairement révélé à quel point la motivation et les performances du personnel externe dépendaient du sentiment d'être respecté.

La compréhension des attentes de la société cliente

Tous les collaborateurs externes ont exprimé un puissant désir de faire du bon travail pendant leur mission. Ils ont néanmoins souligné que souvent leurs efforts n'aboutissaient pas, faute de bien comprendre les attentes de la société cliente à leur égard. Il s'agit là d'une question qui relève clairement de la compétence du supérieur hiérarchique direct à transmettre l'information.

Le besoin d'appartenance

Tous les collaborateurs externes ont souligné qu'il est important pour eux de sentir qu'ils appartiennent à la société cliente pour se surpasser. Cependant, tous ont également déclaré qu'il s'agit d'un des domaines où les sociétés clientes répondent le moins bien à leurs attentes. Ce n'est pas surprenant, car les responsables RH ne considèrent pas les externes comme faisant partie de l'ensemble de leur personnel.

Égalité de traitement

Les collaborateurs externes ont exprimé leur dédain pour le langage, la politique et les pratiques qui créent une différence entre eux et le personnel fixe au sein de la société cliente. Ils ont considéré les badges d'identification portant la mention «contractant» ou «consultant» comme humiliants, notamment si le nom de l'intéressé ne figure pas sur le badge. Les collaborateurs temporaires, les contractants et les employés délégués par un prestataire ressentent comme discriminatoires les politiques qui les empêchent de profiter d'avantages tels que la salle de fitness de l'entreprise ou de participer avec leurs collègues fixes aux activités destinées à développer l'esprit d'équipe. Dans certains pays, la législation sur le travail stipule un traitement différent du personnel externe. Cette situation, cependant, n'est pas clairement expliquée par l'employeur ou la société cliente ou alors les collaborateurs externes trouvent l'explication non convaincante.

Accès aux outils et ressources nécessaires pour être efficace

Au début de sa mission dans une société cliente, l'employé externe se sent souvent frustré de ne pas pouvoir accéder aux ressources et outils nécessaires à l'exercice de ses fonctions. Plusieurs personnes ont cité des cas où elles n'ont eu ni ordinateur ni accès au réseau pendant plusieurs jours après leur entrée en fonction pour cause de planification insuffisante. Les consultants se sont déclarés frustrés de devoir lutter pour accéder à des informations ou atteindre les personnes de la société cliente possédant les informations nécessaires pour mener à bien leur mission. Tous ces obstacles empêchent les collaborateurs externes d'être efficaces, provoquant un sentiment d'insécurité de l'emploi car ils ne sont pas des employés permanents. Certains ont même eu l'impression que la société cliente travaillait délibérément contre eux.

Offre d'une formation adéquate pour être opérationnel

Lorsqu'un collaborateur externe débute une mission dans une nouvelle société cliente, son employeur doit lui exposer les exigences du travail et, dans la mesure du possible, l'informer sur l'entreprise et le service dans lequel il travaillera.

Les collaborateurs externes ont souligné, en outre, que la société cliente doit fournir un accueil et une formation adéquats, par exemple en mettant à leur disposition les informations pertinentes sur un projet donné, en les présentant aux membres de l'équipe responsables du travail en question et en leur indiquant où se trouvent les fournitures de bureau et comment utiliser les logiciels spécifiques à la société. Ils considèrent les sociétés clientes comme incohérentes dans la reconnaissance et l'accomplissement de leur devoir de former les nouveaux collaborateurs externes.

Feed-back ouvert et franc

Si tous les collaborateurs externes souhaitent vivement recevoir un feed-back positif ou négatif du client, cet aspect est plus important pour les consultants que pour toute autre catégorie, les collaborateurs temporaires et les contractants étant les moins sensibles au fait que la société cliente ou leur employeur leur fournisse un feed-back susceptible de les aider à améliorer leurs résultats.

Tous les collaborateurs externes ont exprimé le désir de travailler dans un environnement où la société cliente les encourage à partager leurs idées et suggestions et écoute leur feed-back avec respect. C'est un facteur crucial pour eux car il leur donne le sentiment d'être valorisés par la société cliente.

Travail d'équipe efficace

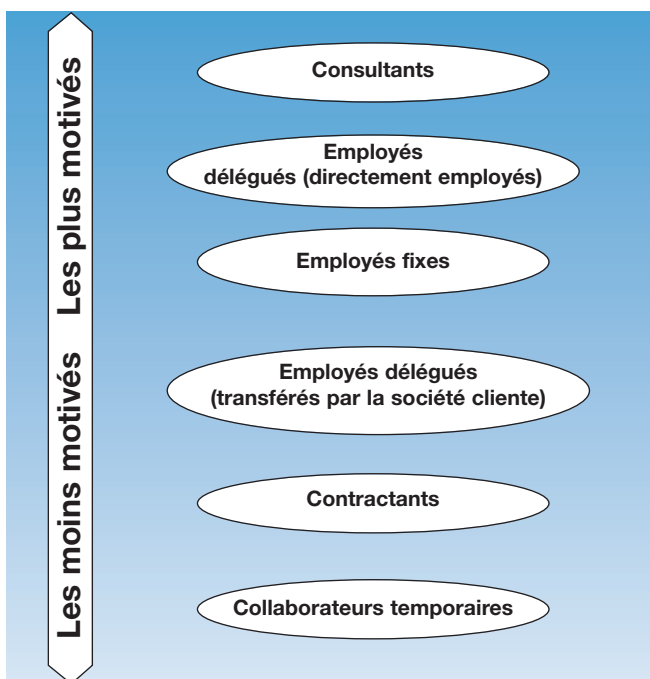
Les collaborateurs externes ont souligné que la motivation des employés fixes de leur équipe a un impact considérable sur leur propre degré de motivation et de productivité. Autrement dit, la motivation est contagieuse. Il est également souhaitable que les collègues des employés externes les traitent sur un pied d'égalité et acceptent leur contribution.

Degrés de motivation

Notre étude qualitative a révélé que la plupart des personnes motivées n'étaient pas les employés fixes, mais plutôt les consultants et les employés délégués engagés directement par le prestataire de services (et non transférés par la société cliente). Ces deux groupes ont ressenti plus intensément chaque facteur de motivation que les autres groupes de l'étude, les employés internes étant beaucoup moins motivés que les consultants et employés délégués.

Le degré plus élevé de motivation peut être dû à une corrélation directe entre les performances du consultant ou de l'employé délégué et les services fournis par la société, ce qui n'est pas systématique chez les employés fixes des sociétés clientes. Les prestataires de services et les sociétés de consulting sont donc plus efficaces car la motivation de leurs employés est une priorité absolue.

Degré de motivation de l'ensemble du personnel



Pour déterminer les raisons des différences de degré de motivation, il est nécessaire d'examiner le rôle joué par l'employeur et les sociétés clientes dans la motivation du personnel interne et externe. L'étude Manpower a révélé que les groupes les plus motivés sont ceux qui se sentent davantage liés à leurs employeurs respectifs (plutôt qu'aux sociétés clientes).

L'étude Manpower a clairement révélé que l'employeur et la société cliente se partagent la responsabilité d'améliorer la motivation des collaborateurs externes. Les besoins des employeurs du personnel externe en matière de motivation étant plus ou moins similaires à ceux d'autres employeurs, thème déjà beaucoup discuté dans d'autres entreprises, nous nous concentrerons sur le rôle de la société cliente dans la motivation du personnel externe.

La plupart des sociétés clientes ne reconnaissent pas le niveau élevé de responsabilité qui leur incombe en matière de motivation de leurs collaborateurs externes. Il n'est donc pas surprenant qu'ils ne répondent pas pleinement aux besoins de ces derniers. Cela est dû au fait que le personnel externe représente environ 20% de l'ensemble du personnel et peut fournir des performances inférieures au degré optimal de productivité en raison de facteurs qui pourraient facilement être améliorés.

Différence de motivation après le transfert à un prestataire de services

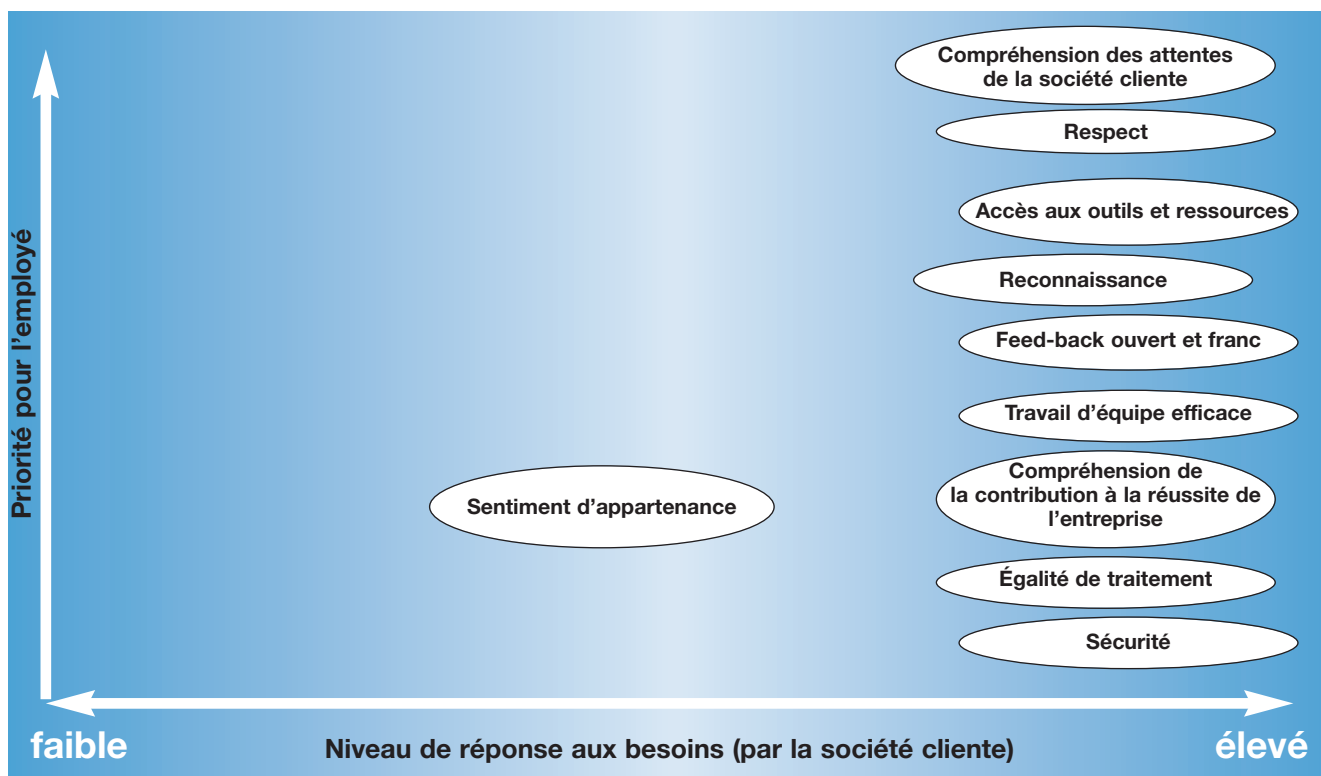
L'analyse des données de l'étude Manpower a révélé que les responsables RH sont aujourd'hui confrontés à un défi majeur d'externalisation : il existe une différence nette et embarrassante du degré de motivation des employés délégués engagés directement par le prestataire de services et ceux transférés depuis la société cliente. Ces derniers ont exprimé un faible sentiment d'appartenance, un sentiment d'insécurité de l'emploi et l'impression de ne pas être traités avec respect ou sur un pied d'égalité par la société cliente. Simultanément, leur degré d'engagement envers le prestataire de service, leur nouvel employeur, est encore plus faible. Ceci laisse à penser qu'ils ressentent une sorte de déchirement émotionnel entre les deux sociétés.

Les tableaux suivants révèlent qu'il faut accorder une plus grande attention à la motivation des employés transférés car ceux-ci passent d'un employeur à un autre. Cet aspect devrait attirer l'attention des prestataires de services car des employés moins motivés pourraient avoir un impact négatif sur la qualité du service fourni aux clients et la motivation de l'ensemble de leurs employés. En effet, comme souligné plus haut, la motivation est contagieuse.

Penser qu'il vaut mieux éviter de transférer des employés des sociétés clientes n'est pas une solution viable si l'on considère les problèmes inhérents à la société cliente et l'augmentation de la pénurie de talents qui accroît la nécessité de retenir et de former à nouveau des employés chaque fois que cela est possible.

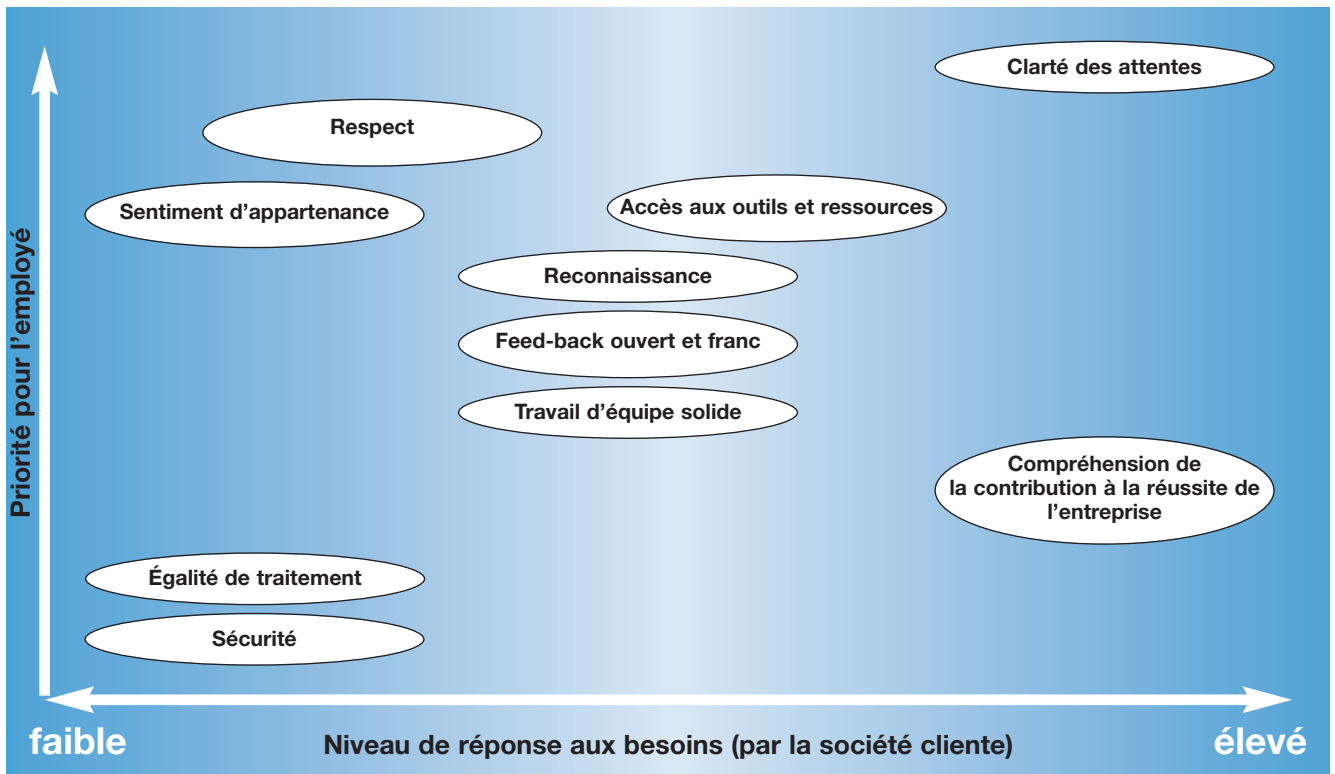
Facteurs d'amélioration des performances

Employés délégués – directement employés par le prestataire de services



Facteurs d'amélioration des performances

Employés délégués – transférés par la société cliente



Tension entre le personnel interne et le personnel externe

Les entretiens collectifs ont également dévoilé une certaine tension entre internes et externes chez de nombreux clients. Cette tension, centrée principalement sur l'insécurité de l'emploi, l'équité de la rémunération et la réglementation du travail pour différents groupes, a un impact très net sur la productivité et doit être résolue.

Par exemple, les collaborateurs temporaires ressentent en général un besoin important de se surpasser au début d'une nouvelle mission dans une société cliente car ils veulent faire leurs preuves et s'assurer qu'ils resteront en mission. Un employé fixe qui fait le même travail et assiste à un tel déploiement de performances, peut se sentir très menacé et craindre que le temporaire ne lui prenne son emploi.

Les employés fixes estiment, en général, que les contractants sont davantage payés et bénéficient d'horaires plus flexibles. L'employé fixe, cependant, ne sait pas que le contractant n'est payé que les jours où il travaille et n'a pas les mêmes avantages que lui dans une fonction similaire. Le sentiment d'inégalité de traitement existe aussi lorsque des employés fixes

apprennent que les contractants sont chargés des missions les plus stimulantes, ce qui entrave leur propre aptitude à acquérir de nouvelles compétences et à évoluer dans leur carrière.

Les employés fixes sont enclins à considérer les consultants de la même manière que les contractants car ils estiment que les consultants sont mieux payés et décrochent les missions les plus intéressantes.

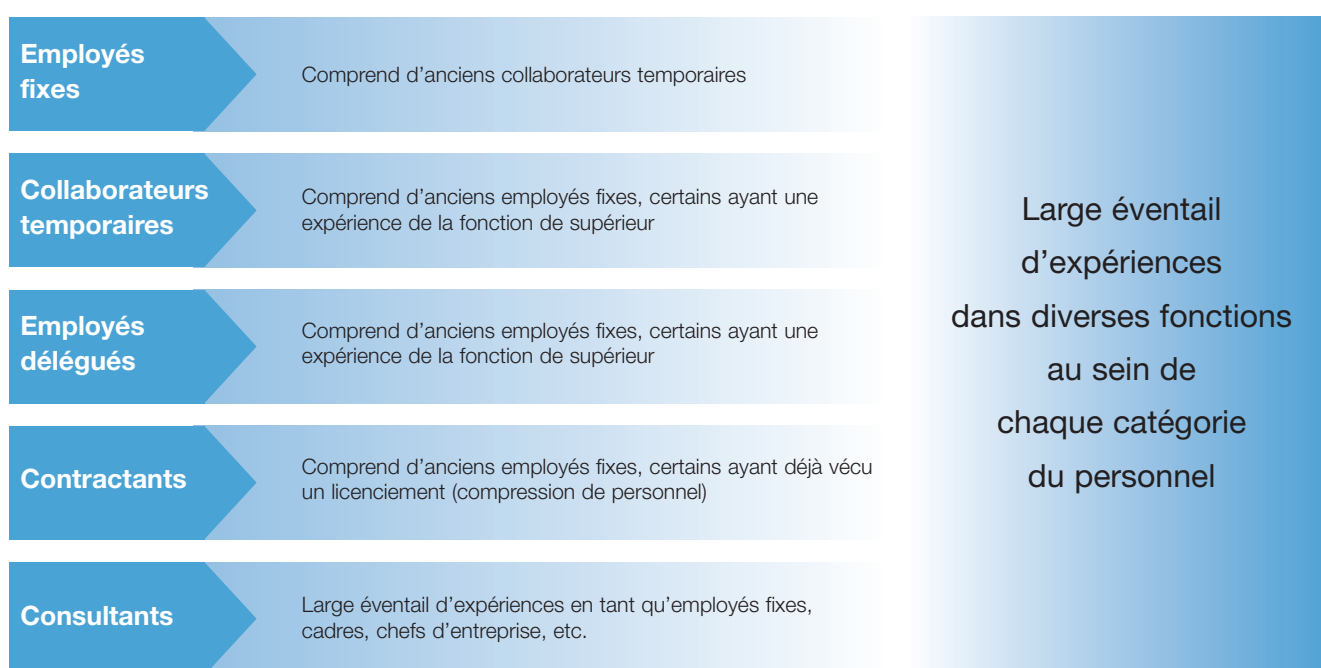
Les employés délégués ont tendance à rappeler aux employés fixes que leurs emplois aussi pourraient être externalisés, ce qui accroît encore le sentiment d'insécurité. Cette crainte ne se rencontre que chez les employés fixes dont les compétences sont similaires à celles des employés délégués. Tenant compte des tendances actuelles à l'externalisation, une telle anxiété est peut-être fondée; les supérieurs, cependant, seraient fort avisés de la gérer afin de réduire la confusion et l'inquiétude qui règnent parmi les employés fixes.

Impact sur le recrutement et la fidélisation du personnel

L'un des points les plus intéressants abordés lors des entretiens collectifs avec des employés internes est l'influence d'un traitement inadéquat des employés externes sur la motivation du personnel interne. Les employés fixes ont signalé qu'ils ont moins de respect, à l'égard de leurs supérieurs en particulier et de leur entreprise en général, s'ils ont été les témoins d'un traitement inadéquat ou d'un manque de respect envers des collaborateurs externes.

A cela s'ajoute le fait que la plupart des employés actuellement externes ont occupé des postes fixes par le passé et que de nombreux internes ont été externes auparavant. Nous commençons à comprendre pourquoi ils reconnaissent aussi facilement les différences de traitement entre internes et externes dans leur environnement de travail.

Les expériences individuelles estompent les barrières entre les catégories de l'ensemble du personnel



Des collaborateurs externes de tous les niveaux ont exprimé une réticence à accepter un poste fixe si celui-ci est offert par une société cliente qui ne les traite pas bien, eux et leurs collègues externes. Ces commentaires révèlent clairement que le fait qu'une société cliente ne parvienne pas à motiver son personnel externe peut avoir un impact négatif au moment de le recruter en fixe. Les responsables RH et autres supérieurs qui recourent fréquemment aux collaborateurs externes dans l'intention de les évaluer à un poste de travail réel avant de les engager en fixe devraient tenir compte de cet aspect. Plus important encore, le fait de ne pas parvenir à motiver le personnel externe peut avoir un impact négatif sur la motivation des employés internes également.

Ce problème, s'il n'est pas résolu, pourrait devenir un handicap concurrentiel dans les prochaines années car la pénurie de talents touche d'autres secteurs que celui des informaticiens hautement qualifiés et autres professionnels spécialisés, qui se sentent en position de force quant au choix des employeurs et des missions qu'ils veulent accepter. Les entreprises qui ont fait appel à des collaborateurs externes pour épauler leurs employés internes auront de plus en plus de difficultés à trouver des personnes prêtes à accepter leurs missions si elles continuent à considérer la motivation du personnel externe comme incombant uniquement à leurs fournisseurs.

Appel aux responsables des Ressources Humaines

Le rôle du service RH s'est fortement complexifié ces dernières années car les entreprises ont exigé une flexibilité et une efficacité accrues pour rester concurrentielles et s'adapter à l'évolution rapide du monde des affaires. Le responsable RH a dû assouplir et adapter les stratégies de recrutement, de fidélisation et de motivation afin de les ajuster à toutes les catégories d'un personnel toujours plus dynamique. La base totale des effectifs se compose aujourd'hui d'employés provenant des quatre catégories de personnel externe qui ont été intégrées à la base du personnel fixe. Toutefois, la création d'un personnel flexible n'est que la première étape.

Les responsables RH ne peuvent pas se permettre d'ignorer des exigences de motivation aussi importantes de leur personnel. Les pages précédentes sont explicites: il n'est plus possible de présumer que la

motivation du personnel externe est l'affaire des seules sociétés de recrutement, des prestataires de services et sociétés de consulting. Les sociétés clientes jouent un rôle majeur dans la détermination du degré de motivation des collaborateurs externes et l'aspect positif de ce rôle réside dans la volonté et l'aptitude de la société cliente à saisir l'opportunité qui se présente. Il est temps de passer à l'étape suivante : motiver plus efficacement le personnel externe afin de stimuler la productivité de l'ensemble des collaborateurs.

L'étude Manpower propose de nombreuses idées et opportunités susceptibles de favoriser une plus grande motivation chez le personnel externe. Nous suggérons de commencer par quelques solutions rapides qui auront un fort impact sur les principaux facteurs de motivation des collaborateurs externes : le respect et la compréhension des attentes.

Solutions rapides

Les solutions rapides se concentrent sur des problèmes qui peuvent paraître insignifiants à un employé fixe ou à un supérieur, mais qui pourraient déjà grandement contribuer à ce que les collaborateurs externes se sentent mieux accueillis chez la société cliente.

Accueil / Formation

L'accueil et la formation initiale doivent garantir aux cinq catégories du personnel un accès approprié aux informations et aux ressources, et non pas se concentrer uniquement sur la formation du personnel interne. L'entreprise assume la responsabilité d'une formation spécifique afin que le collaborateur externe soit rapidement opérationnel ; elle désigne une personne parmi les employés internes qui assiste les nouveaux collaborateurs durant leur phase d'apprentissage des logiciels spécifiques de l'entreprise, les présente au personnel-clé avec lequel ils devront travailler et les aide à se familiariser avec leur environnement de travail.

Identification de l'employé

Un changement des systèmes d'identification des employés permettra de combler le fossé entre les différents groupes de personnel ; il suscitera un

sentiment d'appartenance et de respect, deux des principaux moteurs de performance des collaborateurs externes. La sécurité et les coûts sont à prendre en ligne de compte ; il n'y a toutefois aucune raison que les badges soient différents et distinguent les employés en leur appliquant une étiquette. Il est préférable de pouvoir identifier les collaborateurs par leur nom, comme les employés internes, dans leurs groupes de travail. Certaines entreprises ont déclaré identifier leur personnel externe par le nom de leur employeur (p. ex. Manpower) au lieu de la mention «contractant» ou autre «type» d'employé, pensant que cela était plus respectueux. Les collaborateurs externes de l'étude Manpower n'étaient toutefois pas favorables à cette approche.

Formation des supérieurs

Afin de permettre aux collaborateurs externes d'être productifs dès le premier jour au sein de leurs équipes, les supérieurs doivent être formés de manière plus cohérente et approfondie pour que les externes se sentent bien accueillis et intégrés dans l'équipe et qu'ils obtiennent immédiatement l'accès aux ressources dont ils ont besoin. Les supérieurs doivent également mieux se préparer à

gérer le reste de l'équipe afin de réduire la tension entre les groupes, tension due aux inégalités perçues. La constitution d'une équipe et la courtoisie usuelle sont à considérer comme une priorité au sein de l'équipe afin de garantir que tous les membres se sentent respectés.

Objection aux politiques régissant le personnel externe

De nombreuses entreprises ont mis en place une politique qui empêche les supérieurs de créer un environnement favorable à l'intégration des collaborateurs externes, leur permettant de se sentir membres actifs des équipes dans lesquelles ils travaillent. Ces politiques visent parfois à garantir le respect intégral des lois sur l'emploi de certains pays qui imposent des restrictions en matière de recours à des collaborateurs externes. Cependant, il existe aussi de nombreuses politiques, notamment celle des badges d'identification, qui ne se réfèrent à aucune loi sur l'emploi. Des politiques qui visent à priver le personnel externe d'événements ou d'avantages normalement réservés aux employés (p. ex. salle de sport de l'entreprise) peuvent se fonder sur des considérations

de coûts ou d'administration. Elles doivent néanmoins être remises en question afin de déterminer s'il existe un moyen efficace d'intégrer les externes en leur offrant un traitement similaire à celui des internes.

Externalisation d'activités d'entreprise

Lors de l'externalisation d'un processus ou d'une activité à un prestataire de services, il est essentiel d'expliquer aux employés fixes le but de cette démarche et de choisir un partenaire bénéficiant d'une forte culture d'entreprise et dont le degré de motivation du personnel accroîtra la synergie avec la société cliente. En cas de transfert d'employés fixes à un prestataire de services, il est crucial pour la société cliente et pour le prestataire de gérer la dimension affective du transfert pour les employés concernés. Ceux-ci auront un degré de motivation beaucoup plus élevé et le projeteront sur leurs anciens collègues si le prestataire de services fait un effort concerté pour susciter le plus rapidement possible un sentiment d'appartenance et de sécurité de l'emploi dans le cadre de la nouvelle relation.

Développement d'une stratégie de motivation pour l'ensemble du personnel

Manpower recommande une procédure en trois temps pour élaborer et mettre en œuvre une stratégie de motivation efficace pour l'ensemble du personnel, qui

procurera des avantages suffisants en matière de recrutement, de fidélisation et de productivité pour justifier les ressources mises en œuvre.

Vers une motivation de l'ensemble du personnel

Phase 1	Phase 2	Phase 3
Recours à des collaborateurs externes visant à obtenir un niveau de flexibilité et d'efficacité accrues et à disposer d'une réserve plus étendue de ressources qualifiées. Ces sources incluent les collaborateurs temporaires, les contractants, les employés délégués et les consultants, selon les besoins.	Réalisation d'une étude visant à mieux comprendre quels sont les facteurs de motivation de l'ensemble du personnel et comment les gérer. Application de solutions rapides pour amener le niveau de motivation du personnel externe à un niveau plus acceptable.	Élaboration d'une stratégie de motivation pour l'ensemble du personnel, y compris les catégories de collaborateurs externes, afin d'augmenter leur productivité et de créer une meilleure harmonie dans le travail. Mise en œuvre d'une stratégie de motivation pour l'ensemble du personnel en partenariat avec les fournisseurs de personnel externe. Mesure des résultats et adaptation du programme de motivation si nécessaire.

Manpower estime que le personnel externe représente environ 20% de l'ensemble de l'effectif moyen d'une entreprise. Nous suggérons, comme point de départ d'une stratégie de motivation pour l'ensemble des collaborateurs, que les responsables RH déterminent le pourcentage de l'ensemble du personnel externe dans leurs propres sociétés et identifient leur lieu de travail. Ce calcul inclurait, bien sûr, les collaborateurs temporaires, les contractants, les employés délégués par des prestataires de services et les consultants. Il est difficile de parvenir à un nombre précis de collaborateurs externes car de nombreux supérieurs embauchent leurs consultants directement, sans en informer le service RH, et dans de nombreuses entreprises le contact avec les sociétés de recrutement et les prestataires de services est du ressort des «achats» plutôt que des ressources humaines. Il peut donc s'avérer nécessaire de sonder toute l'équipe de direction afin d'obtenir une image précise de l'ensemble du personnel.

Etant donné les avantages compétitifs qu'une meilleure motivation du personnel externe peut offrir, cette étude Manpower peut inciter de manière convaincante à confier le recrutement des collaborateurs externes au seul service RH plutôt qu'au service des achats ou que de le disséminer dans toute l'entreprise. Si la centralisation n'est pas possible, la stratégie de motivation exigera une formation et des procédures plus efficaces pour les responsables des relations avec les fournisseurs de personnel externe.

L'étape logique suivant l'identification des collaborateurs externes consisterait à définir et à analyser les caractéristiques de ces groupes et des sociétés par lesquels ils sont employés. Nous suggérons que les responsables RH envisagent d'intégrer leurs collaborateurs externes dans les études sur la motivation des employés fixes ou peut-être de créer une version spécifique pour ces catégories de travailleurs afin d'identifier leur degré actuel de motivation. L'extension d'une telle étude aux collaborateurs externes exigera la coopération des employeurs effectifs de ce personnel externe. A ce stade, il serait judicieux d'impliquer ces sociétés, de leur faire partager leurs idées et de requérir leur collaboration en vue d'élaborer une stratégie de motivation.

Lorsque la stratégie de motivation de l'ensemble du personnel sera en cours d'élaboration, il sera sans doute possible d'intervenir dans les programmes déjà

mis en place pour les employés fixes et de les étendre ou de les adapter aux autres catégories d'employés. Cependant, il pourra être nécessaire aussi de fixer des priorités dans le travail à accomplir en raison des ressources limitées.

La prise de ces décisions et l'ordre des priorités à fixer devront tenir compte des facteurs suivants :

- Alignement sur la stratégie de l'entreprise.
- Talents dont la société a besoin.
- Feed-back d'enquêtes réalisées auprès des collaborateurs externes permettant de déterminer les secteurs qui exigent la plus grande attention et ceux qui peuvent être traités avec des solutions rapides.
- Pénuries de talents sur le marché local concernant des compétences cruciales, et secteurs dans lesquels la société doit concentrer son recrutement et ses efforts de fidélisation du personnel pour surmonter ces pénuries.
- Tendances démographiques au sein du personnel telles que, par exemple, le départ à la retraite d'employés plus âgés qui pourraient être engagés en «post-retraite» à des postes externalisés à temps partiel permettant ainsi à l'entreprise de continuer à bénéficier de leurs compétences.
- La valeur relative de divers groupes de talents pour l'entreprise, que ces catégories de talents se situent dans le personnel interne ou externe.

Lors de l'examen des diverses solutions de mise en œuvre d'un plan de motivation pour l'ensemble du personnel, les équipes RH doivent envisager une option qui peut s'avérer rentable et plus efficace que la solution du problème en interne : faire appel à une société de services de l'emploi qui gèrerait le recrutement, l'évaluation, la sélection, la formation, la motivation et l'outplacement de l'ensemble des collaborateurs, tant internes qu'externes. Ceci permettrait au responsable RH de se concentrer sur la stratégie et d'avoir un seul partenaire responsable de tout ce qui a trait à l'ensemble des collaborateurs.

A l'avenir, il peut être utile que les prestataires de services et les sociétés clientes envisagent une coopération pour inciter les gouvernements nationaux et locaux à changer la législation sur l'emploi si celle-ci entrave inutilement la motivation de l'ensemble du personnel.

Conclusion

De nos jours, les collaborateurs externes jouent un rôle important dans un monde en perpétuelle évolution où les entreprises se doivent d'être vigilantes et flexibles si elles veulent rester compétitives. Dès lors que la plupart d'entre elles ont recours à des collaborateurs temporaires, des contractants, des employés délégués et des consultants pour compléter les compétences du personnel interne, l'ensemble de tous les collaborateurs se doit de se concentrer et de s'impliquer afin que l'entreprise puisse se développer avec une productivité maximale.

Les sociétés de recrutement, les prestataires de services et les sociétés de consulting fournissent des prestations cruciales qui permettent à leurs clients de se procurer efficacement et en temps utile les talents dont ils ont besoin pour mener à bien leurs activités. Les responsables RH en sont venus à compter sur ces fournisseurs de services pour les aider à faire face aux fluctuations des marchés, à relever efficacement les défis et à saisir les opportunités qui se présentent.

Dès lors que la pénurie globale de talents va s'intensifier ces prochaines années, la guerre des talents deviendra la guerre de la motivation. Les entreprises qui auront déterminé comment recruter les bons éléments, comment les garder au-delà de l'âge de la retraite et comment s'assurer leur engagement total, leur motivation et leur productivité auront de sérieux atouts compétitifs en main. C'est ici que les niveaux de qualité et de services que les entreprises sont en mesure de fournir à leurs clients feront la différence sur le marché. Les entreprises – dont les sociétés de recrutement, les prestataires de services, les sociétés de consulting et leurs clients – qui auront su s'approprier les talents les meilleurs et les plus motivés se détacheront nettement du lot.

Manpower Inc.
100 Manpower Place, Milwaukee, WI 53212
Tel: +1 414 961 1000
www.manpower.com