

# effectifs 2025

l'avenir du monde du travail



 **randstad**

Recrutement | Professionnels | Solutions RH | Services en entreprise



# table des matières

- ② terminologie de l'emploi
- ③ l'agilité est tendance
- ⑦ pourquoi bâtir des effectifs agiles
- ⑫ trouvez l'équilibre

# accueillir le changement

Le monde du travail a changé. Les entreprises qui réussissent connaissent un secret : les gagnants ne sont plus ceux qui avancent lentement avec stabilité et constance. Désormais, ce sont les joueurs rapides, souples et, surtout, agiles qui se démarquent. Les meilleurs créent moins d'obstacles à une réaction rapide et ne se laissent pas ralentir par les tendances imprévisibles et dynamiques des marchés. Au besoin, ils font un pas de côté puis poursuivent leur progression parce qu'ils ont créé un bassin d'employés basé sur un modèle de gestion non-traditionnel. Leurs ressources sont adaptables, fluides et réactives. Ces entreprises adoptent des processus simples et rentables pour gérer leur personnel qui est à la fois branché et autonome.

Avez-vous effectué ces changements dans votre entreprise? Notre recherche a démontré que les organisations doivent s'adapter pour demeurer solides et prospères à long terme.

Nous avons créé ce document, le premier d'une courte série de deux, pour vous aider à définir l'agilité des effectifs et à explorer ses avantages et les différentes formes qu'elle peut prendre. Ce premier document décrit les changements qui s'effectuent dans le marché du travail et les raisons de ces changements alors que le second document propose aux organisations des manières de s'y préparer ainsi que les meilleures pratiques.

Un effectif agile n'est plus qu'un simple atout, c'est maintenant (et de plus en plus) un élément essentiel à la réussite et à la survie des organisations et au maintien de l'employabilité des ressources.

Accueillons ces changements avec enthousiasme.

# terminologie de l'emploi

L'agilité du personnel est définie comme étant la capacité des employés et des organisations de garder le cap et de conserver leur productivité face au changement.

Lorsque nous parlons de «bassin d'employés agiles», nous parlons d'un modèle de recrutement axé sur les travailleurs non-traditionnels.\* Un tel modèle permet à une organisation d'engager au besoin (ou à la demande), sur une base temporaire pour des contrats à court ou à long terme afin d'avoir accès aux compétences dont elle a besoin. Ce modèle n'est plus utilisé uniquement pour les «journaliers», il sert maintenant au recrutement de cols bleus, d'ouvriers spécialisés et de professionnels très compétents en technologies de l'information, en ingénierie, en comptabilité ou en ressources humaines.

Cette définition peut différer légèrement d'un secteur d'activité à l'autre. Il y a donc de nombreuses manières d'être un employé non-permanent.

Pour désigner ce type d'employé, les termes les plus fréquemment utilisés sont :



**travailleur contractuel**  
travailleur indépendant ou pigiste qui travaille à forfait



**télétravailleur ou travailleur virtuel**  
consultant, travailleur autonome ou pigiste qui travaille à distance



**travailleur autonome**  
travailleur indépendant qui produit ses propres factures pour la prestation de services



**pigiste**  
travailleur indépendant qui exerce sa profession sans engagement à long terme envers un employeur



**consultant**  
expert qui offre des conseils ou des services professionnels à temps plein ou à temps partiel

*\* Remarque : Dans le présent document, «travailleur non-traditionnel» désigne un travailleur contractuel, un consultant, un travailleur autonome, un employé à temps partiel, un pigiste ou un télétravailleur.*

# l'agilité est tendance

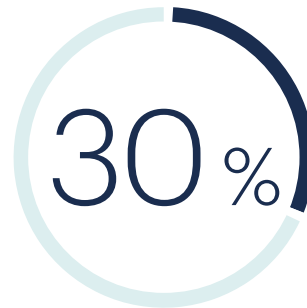




## L'agilité façonne déjà le monde du travail

Les organisations engagent déjà toutes sortes de travailleurs non-traditionnels qui forment actuellement de 20 à 30% des effectifs. En fait, plus d'un employé sur quatre est contractuel. Il y a plus de travailleurs contractuels ou à la pige que de travailleurs à temps partiel (qui forment en moyenne moins du quart des effectifs). Les employeurs estiment que près du quart de leurs effectifs ont un bureau virtuel ou à distance.

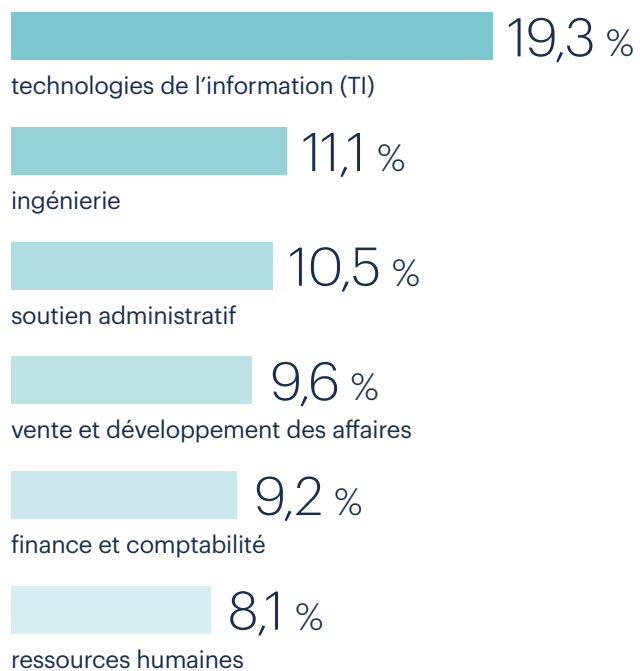
Près de la moitié des organisations sont engagées à se bâtir un effectif variable au cours des cinq prochaines années pour gagner en souplesse et en adaptabilité. La majorité (85%) d'entre elles estime que d'ici 2025 l'importance qu'elles accorderont à créer un bassin d'employés agiles aura considérablement augmenté. Ces entreprises avant-gardistes voient l'agilité comme une manière de réagir plus rapidement aux besoins de leurs clients, de traverser les récessions et de s'immuniser contre les changements politiques et économiques.



les travailleurs non-traditionnels forment déjà jusqu'à 30% des effectifs

L'impulsion pour accroître les effectifs non-traditionnels est propre à chaque secteur. En moyenne, le secteur des technologies de l'information (TI) a la plus grande proportion de travailleurs non-traditionnels (près de 20%). L'ingénierie arrive au second rang, mais les ressources humaines ont le taux le plus faible en raison de la nature et des exigences particulières de ce secteur.

### proportion des travailleurs non-traditionnels par secteur



# le monde du travail de l'avenir est agile

## tous regardent vers l'avant

Même s'ils ne sont pas toujours d'accord, les employeurs et les employés ont une vision du monde du travail de plus en plus convergente. Ils ont des prévisions similaires sous plusieurs aspects quant à ce que sera le milieu de travail en 2025. En général, les employés ont plus tendance à croire que le mélange de talents traditionnels et non-traditionnels sera source de réussite pour les entreprises, que les employeurs devront gagner en efficacité pour recruter et engager des travailleurs non-traditionnels et qu'au moins le quart des effectifs travailleront à distance ou dans des bureaux virtuels.

En proportions égales, les employeurs et les employés croient que la majorité du personnel de leur lieu de travail actuel aura une entente de travail non-traditionnelle d'ici 2025 et que la majorité du personnel travaillera à distance ou d'un bureau virtuel.

## souplesse prévue par les employeurs

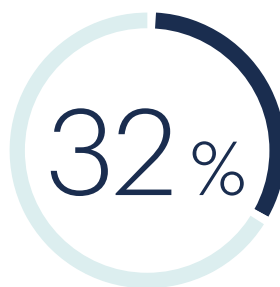
La majorité des employeurs anticipent que, d'ici 2025, leur entreprise consacrera beaucoup plus d'énergie qu'actuellement à bâtir un bassin d'employés agiles. Quatre employeurs sur dix affirment que leur entreprise travaille déjà à gagner en souplesse, au cours des cinq prochaines années, grâce à des effectifs non-traditionnels.

Les employeurs dont les effectifs sont déjà répartis en plusieurs catégories de travailleurs s'attendent à ce que la tendance se poursuive jusqu'en 2025.

## prévisions relatives aux travailleurs non-traditionnels pour 2025



contractuel/autonome/  
consultant



télétravailleur/  
travailleur virtuel



consultant à  
temps partiel

*Remarque : Ces pourcentages représentent les prévisions des employeurs qui engagent des travailleurs non-traditionnels pour chaque type d'emploi et non pour l'ensemble des travailleurs.*





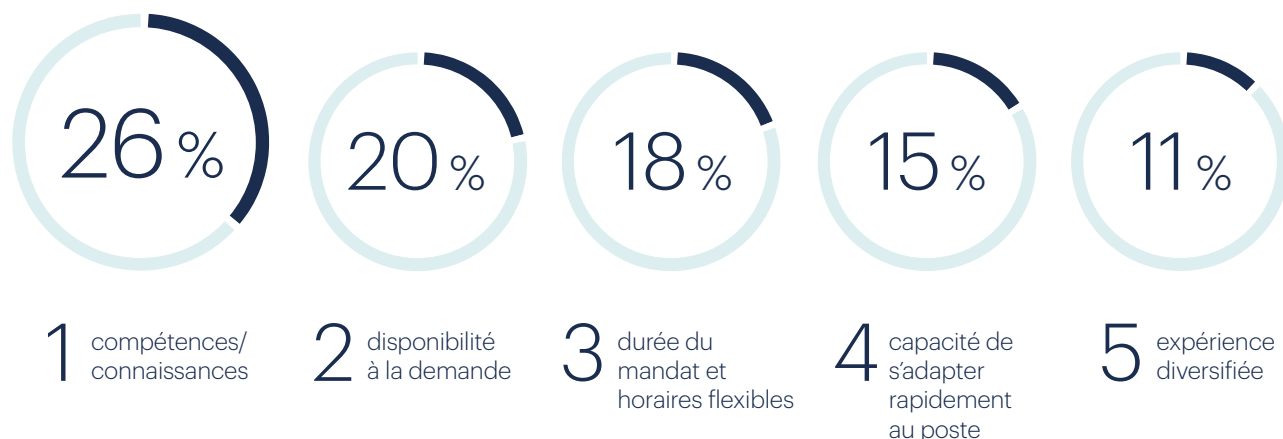
pourquoi bâtir  
des effectifs agiles

# c'est une question de compétences, de souplesse et d'autres avantages

Avant de chercher à comprendre pourquoi il est avantageux d'avoir des effectifs agiles, nous voulions mieux comprendre quels sont, aux yeux des employeurs, les avantages à engager ce type de travailleurs. Nous avons appris, sans surprise, que les compétences et les connaissances arrivaient en tête de liste. En deuxième position, la flexibilité qui peut prendre la forme de disponibilité à la demande, de durée de mandat, d'horaires flexibles ou de capacité à s'adapter rapidement à un poste.

Ces statistiques sont instructives, mais elles ne disent pas tout. Les employeurs qui engagent des travailleurs non-traditionnels profitent également d'avantages intangibles que ces derniers apportent dans le milieu de travail. Ce sont, par exemple, l'amplitude et l'étendue de leur expérience avec des compétences générales et spécialisées, leur capacité à travailler avec divers types de gestion, la facilité avec laquelle ils se mêlent aux équipes existantes et leur capacité à travailler de manière autonome ou avec un minimum de supervision.

## cinq principaux attributs des travailleurs agiles



# économisez et améliorez votre rendement

Même si l'on pourrait croire qu'un modèle de recrutement flexible fait grimper les coûts et réduit la productivité, c'est le contraire qui se produit. En effet, les employeurs qui utilisent déjà des travailleurs non-traditionnels le font tout particulièrement parce que, pour leur entreprise, un modèle de recrutement flexible réduit les coûts et augmente le rendement opérationnel. Ces employeurs constatent que le recrutement flexible accélère les processus d'embauche, leur donne accès plus rapidement aux travailleurs dont ils ont besoin et au type de talent précis requis pour l'ensemble de leurs bureaux. De nombreux employeurs utilisent des partenaires en recrutement et en placement de personnel pour trouver les candidats et gérer le processus d'embauche. Ces partenaires contribuent grandement à réduire le risque et à gérer les processus de conformité de l'emploi, y compris en ce qui a trait à la réglementation relative à l'embauche de travailleurs non-traditionnels.

## raisons principales d'utiliser un modèle de recrutement flexible

 24 %  
réduction des coûts

 21 %  
amélioration de la performance corporative





## ajustez facilement la taille des effectifs

Selon les employeurs qui utilisent un modèle à effectifs flexibles, le principal avantage de ce modèle est la possibilité d'augmenter ou de réduire facilement la taille des effectifs en fonction de diverses variables comme les tendances du secteur, la demande saisonnière et l'influence grandissante de la technologie sur les processus. Ces employeurs seront les mieux placés pour faire face à une pénurie de main-d'œuvre dans les prochaines années résultant du départ à la retraite des baby-boomers et de l'intérêt des travailleurs plus jeunes pour des types d'emplois non-traditionnels. Cette agilité rend les organisations mieux outillées pour recruter des talents de partout dans le monde. C'est donc un avantage encore plus important pour les entreprises ayant des effectifs plus grands et recrutant à l'échelle mondiale.

### raisons de bâtir des effectifs agiles

45 %  
augmenter ou réduire la taille des effectifs au besoin

35 %  
se préparer pour faire face à la pénurie de talents des prochaines années

32 %  
s'adapter au fait que plus de travailleurs optent pour un emploi non-traditionnel

29 %  
répondre aux demandes de la mondialisation pour des talents de partout dans le monde

# bénéficiez des talents hautement qualifiés

Les principaux avantages d'un bassin d'employés agiles est la capacité pour les organisations de réagir rapidement aux fluctuations de la demande des clients et l'accès à un plus vaste éventail de talents et de compétences (moteurs d'innovation et de réussite). Des effectifs variables permettent aux employeurs d'engager des talents spécialisés auxquels ils pourraient ne pas avoir accès autrement, d'agrandir leur bassin de talents pour englober les travailleurs locaux et internationaux ainsi que ceux qui travaillent dans un bureau virtuel ou en télétravail. Une telle embauche ciblée procure le meilleur retour sur investissement.

## principaux bénéfices d'un modèle de recrutement agile

36 %  
nous sommes mieux outillés pour répondre aux fluctuations de la demande et aux besoins de nos clients

34 %  
nous élargissons l'éventail de talents et de compétences spécialisées pour innover et réussir

32 %  
nous pouvons engager des talents spécialisés auxquels nous n'aurions peut-être pas accès autrement

## pourquoi certaines organisations résistent toujours?

Nous avons recensé plusieurs avantages d'un effectif agile selon les employeurs qui utilisent déjà ce modèle. Comment les non-utilisateurs le perçoivent-ils? Pourquoi n'engagent-ils pas d'employés temporaires?

Les employeurs qui n'ont pas recours à des travailleurs non-traditionnels le font souvent parce qu'ils présument que le coût d'embauche de ces travailleurs est trop élevé et que, de par la nature même du modèle d'embauche, ces derniers risquent de démontrer moins de loyauté envers l'entreprise. Plusieurs sont préoccupés par le risque de problèmes relatifs aux catégories de travailleurs et au respect des règlements en la matière. D'autres craignent que les travailleurs non-traditionnels ne comprennent pas bien la culture d'entreprise. Curieusement, les entreprises qui ont mis en place un modèle de recrutement agile avaient les mêmes préoccupations quant aux désavantages de cette approche. En analysant leurs résultats et leur rendement, elles ont réalisé qu'il y a bien plus d'avantages que d'inconvénients.

# trouvez l'équilibre

En trouvant l'équilibre entre les postes traditionnels et non-traditionnels au sein de votre organisation, vous pourrez profiter de nombreux avantages et augmenter ou réduire la taille de vos effectifs selon vos besoins, de façon proactive plutôt que réactive.

D'ici 2025, vous n'aurez probablement pas le choix. Il y aura une pénurie de talents et vous devrez avoir un bassin d'employés agiles pour y faire face. Plusieurs travailleurs et chercheurs d'emplois sont bien conscients de cette pénurie anticipée.

Certains ont déjà fait la transition vers un emploi non-traditionnel, plusieurs autres y songent et s'y préparent.

La technologie a rendu le monde de plus en plus petit. La mondialisation obligera les entreprises qui veulent croître et demeurer dans la course à se bâtir un bassin d'employés agiles qui leur permettra d'attirer les talents de partout dans le monde.

Faites partie du nombre.



# à propos de l'étude

Cette étude a été réalisée par Research Now pour Randstad Canada du 27 juillet 2016 au 29 août 2016. En tout, 1799 sondages ont été remplis en ligne. De ce nombre, 1295 ont été remplis par des employés et 504 par des employeurs.

L'échantillon ciblait les Canadiens ayant un emploi au moment de l'étude. Les marges d'erreur statistique ne s'appliquent pas aux sondages en ligne. Toutefois, un échantillon de probabilité non pondéré de cette taille, ayant un taux de réponse de 100 %, aurait une marge d'erreur estimée de  $\pm 2,6$  points de pourcentage, 19 fois sur 20 si le sondage avait rejoint l'ensemble de la population des adultes canadiens ayant un emploi. L'intervalle de crédibilité est de  $\pm 3,1$  points de pourcentage pour la population des employés et de  $\pm 5,0$  points de pourcentage pour la population des employeurs.

# à propos de Randstad

Randstad Canada est le chef de file en placement de personnel, en recrutement et en solutions RH. Seule entreprise de dotation en personnel entièrement intégrée au pays, Randstad comprend les besoins des employeurs et des chercheurs d'emploi de tous niveaux et de tous les secteurs. Grâce à une fine connaissance des marchés locaux et des tendances en emploi et à notre réseau mondial d'experts en recrutement, nous façonnons le monde du travail canadien. Visitez [randstad.ca](http://randstad.ca)

