

White Paper

Flexworker

Motivations, objectifs et attentes

UNIVERSITÄT
LUZERN

hr **con** science
FOR
DECISION
MAKERS

Un projet de recherche en partenariat avec

 **swissstaffing**

Table des matières

1. Objet de l'étude	4
Profil n° 1: Travailleuse flexible chez Almojob	5
2. Travail flexible: définitions et fondements	6
Profil n° 2: Conseillère en style indépendante	8
3. Conception de l'étude	9
3.1. Enquête	9
3.2. Échantillon	9
Profil n° 3: Travailleur flexible chez Uber	11
4. Résultats	12
4.1. Motivations des travailleurs flexibles	12
Profil n° 4: Travailleuse flexible chez Home Instead	14
4.2. Opportunités et difficultés du travail flexible	15
Profil n° 5: Manager intérimaire chez Brainforce	17
4.3. Ressources et qualités nécessaires	18
4.4. Le travail flexible comme modèle de carrière	21
Profil n° 6: Travailleur flexible chez Randstad	22
5. Conclusions	23
Autrices	24
Le travail flexible en Suisse – avenir et réalité	25
Bibliographie	26
Annexe 1: Aperçu des entretiens	26
Profil n° 7: Travailleur flexible chez Coople	27
Profil n° 8: Travailleuse flexible chez Manpower	28
Profil n° 9: Travailleur flexible chez Lawoon	29
Profil n° 10: Contractor chez CTC resourcing	30
Profil n° 11: Nomade numérique	31
Profil n° 12: Travailleuse flexible chez smartstaff	32
Profil n° 13: Travailleur flexible chez Hotelis	33
Profil n° 14: Travailleur flexible chez Adia	34
Profil n° 15: Travailleur flexible chez Kelly Services	35
Complément à l'étude (la crise du Covid-19)	36
Impressum / Renseignements	40

Avant-propos

Face aux grandes tendances que sont la révolution numérique, la mondialisation et l'accélération des transformations, les employeurs comme les employés doivent faire face à de nouveaux défis et à de nouvelles opportunités. Pour rester compétitifs, les employeurs privilégient la flexibilité dans la gestion des ressources humaines. Dès lors, de plus en plus de personnes adoptent des formes flexibles telles que le travail temporaire, le travail sur appel, etc. Dans le même temps, si les employés se tournent vers des conditions de travail et des mandats plus flexibles, c'est pour satisfaire des besoins financiers, mais aussi pour répondre à une quête d'identité, de sens et d'épanouissement personnel. Que doivent faire les travailleurs flexibles, les sociétés de location de services et les entreprises pour répondre à ces attentes? C'est ce que ce rapport se propose d'étudier, en s'intéressant plus particulièrement aux travailleurs flexibles. Si le thème du travail flexible revêt une dimension pratique indéniable, comme le montre la présente étude menée par HR ConScience, il intéresse également la recherche, comme c'est le cas au Center for Human Resource Management (CEHRM) de l'université de Lucerne.

Comme le montrent les résultats de ce projet de recherche, les flexworkers plébiscitent de nombreux aspects du travail flexible en dépit, ou peut-être à cause, des conditions de travail flexibles.

Ils indiquent par exemple apprécier les possibilités d'épanouissement personnel, de variété et de liberté de choix. Ils disent également que ces opportunités peuvent se transformer en inconvénients. Certains se réjouissent du feed-back qui leur est donné régulièrement, d'autres déplorent le manque d'estime pour leur travail. Certains apprécient la flexibilité alors qu'elle est jugée pesante par les autres.

Comparés aux travailleurs permanents, les travailleurs flexibles doivent assumer des responsabilités bien plus grandes quant à l'état de leurs mandats, leur prévoyance financière ou leurs perspectives de carrière.

Les associations, entreprises de location de services, clients et plateformes numériques jouent un rôle important dans la mise en place de conditions générales susceptibles de répondre aux demandes de personnalisation dans le secteur du travail flexible. Les recherches menées en la matière ont montré qu'un soutien structurel, apporté par exemple par un intermédiaire fort, avait des retombées positives sur le bien-être et sur les performances de travail des travailleurs flexibles, créant de fait une situation gagnant-gagnant pour ces derniers, pour les sociétés de location de services/intermédiaires et pour les entreprises. La présente étude abonde en ce sens en démontrant que les travailleurs flexibles – temporaires ou indépendants – exerçant une activité principale ou annexe, apprécient le fait de bénéficier de l'aide d'autres acteurs sur le marché du travail. Une enquête représentative à large échelle fournirait un complément précieux pour étayer ces résultats d'analyse exploratoire.

Prof. Dr. Bruno Staffelbach
Directeur du Center
for Human Resource Management
Université de Lucerne

Dr. Anna Sender
Gérante du Center
for Human Resource Management
Université de Lucerne

1. Objet de l'étude

Le monde du travail évolue. La révolution numérique, l'automatisation, la mondialisation et la virtualisation modifient notre vision du travail (Perlow & Kelly, 2014). On voit se multiplier les modèles de travail alternatifs qui échappent au schéma traditionnel du lundi au vendredi et de 9 h à 17 h. Les formes que revêt l'embauche évoluent également: si, autrefois, la majorité des employés avait un contrat de travail traditionnel auprès d'un employeur unique, il existe aujourd'hui de plus en plus de formes de travail temporaires, plus flexibles (travail intérimaire, contrats à durée limitée, travailleurs indépendants, travail sur appel, etc.). En parallèle, la nouvelle flexibilité tend à gommer les frontières entre le travail, les personnes et les entreprises en tant qu'employeurs (Spreitzer, Cameron, & Garrett, 2017).

Il apparaît notamment que sur ce marché du travail flexible, les individus expriment de nouveaux besoins auxquels on n'a pas encore vraiment prêté attention.

Dans la mesure où la gestion classique des ressources humaines tend à disparaître dans les entreprises pratiquant des modèles de travail plus flexibles, les individus sont de plus en plus responsables de leur propre carrière. D'un autre côté, les modes de travail flexibles permettent aux individus de mieux adapter leurs compétences aux projets de travail rencontrés, tout en profitant du gain d'autonomie et de flexibilité pour reprendre à leur compte l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle (Connelly & Gallagher, 2004). Cela soulève des questions importantes, tant pour les chercheurs que pour les responsables du personnel. Bien qu'il existe quelques études scientifiques sur les modèles de travail alternatifs comme le travail temporaire ou le travail à la tâche, on sait peu de choses sur ce qui pousse les individus à adopter ces nouvelles formes de travail et dans quelles conditions ils les adoptent (Cappelli & Keller, 2013; Kalleberg, 2009; Spreitzer et al., 2017).

Nous étudierons dans ce White Paper les motivations des travailleurs qui ont opté pour le travail flexible (travailleurs temporaires, indépendants, ...). Nous nous appuierons pour cela sur des entretiens qualitatifs. En complément, nous analyserons les défis et les perspectives de carrière qui se présentent à eux.

Profil n° 1:

Travailleuse flexible chez Almojob

Travail flexible: Activité annexe depuis 4 ans
Désignation du métier: Étudiante et auxiliaire de service
Type de contrat: Temporaire
Formation: Études de biologie et connaissances en service

Quels sont selon vous les avantages du travail flexible?

Le travail temporaire est un atout pour moi, car je ne suis pas obligée de toujours faire la même activité. Cela m'a permis de découvrir une multitude d'entreprises: restaurants de plein air, fermes, etc. La variété est au rendez-vous, ce qui ne serait pas le cas si j'avais un emploi fixe. Sans compter le fait qu'en changeant souvent d'employeur, je fais de nouvelles connaissances. Idéal pour chasser la routine et élargir son horizon.

Autre avantage, le travail temporaire me permet de concilier études et job.

Étant étudiante, j'ai besoin d'avoir un travail flexible. Je ne pourrais pas avoir un job avec une charge de travail constante. D'un côté, j'ai des vacances pendant lesquelles j'ai beaucoup de temps libre. De l'autre, j'ai des périodes d'examens où j'ai peu de temps pour travailler. Voilà pourquoi je suis contente de pouvoir planifier mes missions au gré de mes disponibilités. Ce serait impossible avec un emploi fixe. En principe, je peux également choisir où je veux travailler. Comme je n'ai pas de voiture, l'agence de placement de personnel me cherche des jobs pas trop loin de chez moi.

Quelles sont selon vous les difficultés liées au travail flexible?

L'une des grandes des difficultés est de faire face à l'incertitude. Il est parfois difficile de savoir quand les mandats vont arriver. On a plutôt intérêt à ne pas choisir ce type de travail si on a absolument besoin d'un revenu régulier, étant donné qu'on n'est jamais sûr de recevoir des mandats.

Autre défi à relever: la flexibilité. Il faut savoir se montrer flexible au regard des employeurs, mais aussi du temps de travail et du lieu. Quand je reçois un appel, je dois être prête à accepter une commande.

Malheureusement, j'ai parfois l'impression, comme travailleuse temporaire, d'être moins bien vue et moins soutenue par l'entreprise que les travailleurs permanents. Je sais que nous ne restons pas longtemps, mais il est quand même désagréable d'avoir ce sentiment. Comme travailleur temporaire, on a moins de possibilités de monter en grade dans une entreprise et de faire carrière.



2. Travail flexible: définitions et fondements

La mondialisation, l'accélération des processus économiques et la transition numérique transforment de plus en plus la relation entre employeur et employé. Les travailleurs sont toujours plus nombreux à ne plus avoir que des liens ténus avec un employeur ou à proposer leurs services directement sur le marché (Petriglieri, Ashford & Wrzesniewski, 2018). Aux États-Unis et dans l'UE-15, plus de 20 à 30% des actifs ont adopté des modes de travail flexibles (McKinsey, 2016). Les flexworkers (travailleurs flexibles) ou independent workers (travailleurs indépendants) disposent d'un haut niveau d'autonomie et de contrôle sur leur activité. Le paiement s'effectue habituellement à la tâche, à la vente ou à la commande passée et vaut pour une durée limitée dans le temps (Petriglieri, Ashford & Wrzesniewski, 2018).

À l'origine de cette étude, swissstaffing, l'association suisse des services de l'emploi, définit les travailleurs flexibles comme des «personnes qui recherchent la flexibilité au travail – soit parce qu'elle leur permet de retrouver une activité, soit parce qu'elle correspond à leur style de vie» (swissstaffing, 2019). swissstaffing définit la flexibilité selon trois dimensions:

- **Flexibilité du temps de travail** (horaire variable / temps de travail annuel, temps partiel, travail sur appel)
- **Flexibilité du lieu de travail** (télétravail / espaces de travail virtuels, Homeoffice, espaces de travail partagé)
- **Flexibilité du rapport de travail (conseillers et conseillères employés / portfolio workers, travailleurs temporaires / contractants, indépendants / free-lances).**

Selon McKinsey (2016), les mandataires, autrement dit les travailleurs flexibles, peuvent être classés en quatre catégories (voir Fig. 1). La distinction se fait selon deux critères: «Volonté de choisir un travail flexible» (choix voulu / choix subi) et «Type de revenu» (revenu principal / revenu annexe). Si l'on compare les résultats de l'étude McKinsey (2016) menée aux États-Unis et dans l'UE-15 avec les chiffres actuels livrés par swissstaffing pour la Suisse (2019), on relève des disparités, comme indiqué dans la figure 1.

Fig. 1: Segmentation des personnes actives en fonction des conditions de travail flexible

	Activité principale		Activité annexe	
Décision volontaire	«Free agents»		«Casual earners»	
	McKinsey 30%	swissstaffing 35%	McKinsey 40%	swissstaffing 8%
Décision subie	«Reluctant»		«Financially strapped»	
	McKinsey 14%	swissstaffing 50%	McKinsey 16%	swissstaffing 8%

Source: (McKinsey 2016 et swissstaffing, 2019)

Alors que dans l'étude McKinsey, 70% des participants optaient volontairement pour le travail flexible, ils n'étaient que 43% dans l'étude swissstaffing. Cet écart est lié à la différence des groupes cibles d'une étude à l'autre. L'étude McKinsey est focalisée sur les free-lances, dont la plupart se considèrent comme indépendants. L'étude swissstaffing, de son côté, s'intéresse exclusivement aux travailleurs temporaires, pour qui le travail flexible est la source de revenu principale et qui y voient un relais entre deux emplois fixes.

Un travailleur temporaire sur deux recherche un emploi fixe à long terme et voit l'expérience du travail temporaire comme une passerelle nécessaire vers le retour à un emploi fixe.

Les mandataires peuvent également être classés selon leur niveau de qualification (faible, moyen, élevé).

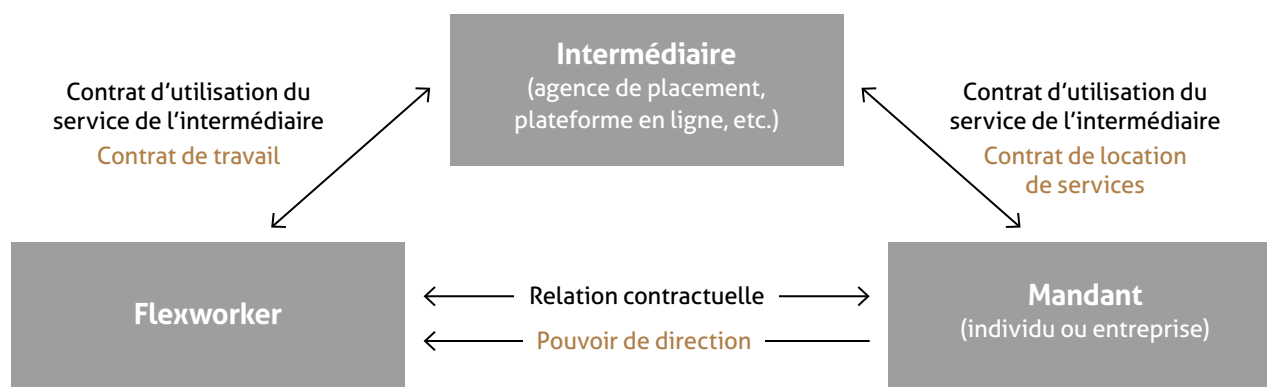
En résumé, on distingue les travailleurs flexibles selon les segments suivants:

- **Caractère volontaire** (choix subi / choix voulu)
- **Type de revenu** (activité principale / activité annexe)
- **Niveau de qualification** (faible / moyen / élevé)

Au-delà des travailleurs flexibles (mandataires), il est également possible de classer les intermédiaires, ceux qui "organisent" les mandats entre travailleurs

flexibles et mandants, en deux catégories. D'un côté, les services de l'emploi classiques peuvent faire figure d'intermédiaires pour le travail temporaire (p. ex. HomeInstead, Almojob GmbH, Adecco). Dans ce cas, l'intermédiaire et le travailleur flexible sont liés par un contrat de travail (contrat de travail temporaire). D'autre part, l'intermédiaire peut être une plateforme technologique (Uber, Mila, ...) qui se focalise sur le placement tout en proposant en partie des services complémentaires. Dans ces cas, il n'y a souvent pas de contrat de travail entre intermédiaire et travailleur flexible, mais seulement un contrat d'utilisation du service de l'intermédiaire. La figure 2 illustre les interactions entre travailleur flexible, intermédiaire et mandant.

Fig. 2: Interaction entre travailleur flexible, intermédiaire et mandant



Flexworker indépendant
Flexworker temporaire

Compte tenu des différents types de travail flexible, les participants à l'étude présentée dans ce White Paper peuvent être classés en trois catégories:

- **Type 1:** les travailleurs flexibles qui recherchent et traitent leurs missions temporaires via un prestataire de services de l'emploi (p. ex. Randstad, Kelly Services, Almojob)
- **Type 2:** les travailleurs flexibles qui recherchent et traitent (en partie) leurs mandats via une plateforme de travail en ligne technologique (p. ex. ADIA, Coople, Uber)
- **Type 3:** les travailleurs flexibles qui prospectent via leur propre réseau de contacts (p. ex. travailleurs indépendants)

Profil n° 2:

Conseillère en style indépendante

Travail flexible:	Activité annexe depuis 10 ans
Désignation du métier:	Personal shopper et conseillère en style
Type de contrat:	Indépendant
Formation:	Apprentissage de coiffeuse, puis maturité et école commerciale, formation continue d'assistante personnelle, séjour et formation à Milan (Italie) dans le domaine de la mode

Trois raisons qui vous ont poussée à devenir indépendante?

Je voulais faire quelque chose où je pouvais exprimer mon talent et mes atouts. Quelque chose qui corresponde à mes valeurs et qui ait du sens pour moi.

En plus, j'adore compléter mon travail au bureau par une autre activité que je peux répartir à ma guise dans la journée. Je me suis vite rendue compte que la flexibilité m'allait comme un gant.

Comme conseillère en style indépendante, je suis ma propre cheffe. Je n'ai aucune obligation, mais j'ai tous les pouvoirs. C'est un exercice d'équilibre. D'un côté, je dois trouver la force de tout faire, mais en contrepartie, je peux prendre les décisions qui me conviennent. Voilà comment j'ai réussi à faire de mon loisir un métier et à gagner en flexibilité.

Quelles sont selon vous les difficultés de cette forme de travail flexible?

L'une des plus grandes difficultés est le fait d'assumer seule les responsabilités. Comme indépendante, je dois assurer toutes les fonctions moi-même: marketing, comptabilité, prospection, finances. Il faut occuper tous les postes pour lesquels les autres entreprises ont des spécialistes. Sans compter qu'on n'est pas toujours fait pour tout. Mais à force, on arrive à s'en tirer et à trouver un équilibre. La grande liberté dont on bénéficie en tant qu'indépendant ne rend pas le travail plus facile, mais à coup sûr plus captivant.

La condition pour réussir est de savoir prendre ses responsabilités.

C'est également le cas pour le volet financier. Sans mandats qui rentrent, on ne gagne rien. La volatilité est de rigueur en ce qui concerne le volume de mandats: parfois c'est plus, parfois moins. Il faut pouvoir y faire face. De ce point de vue, mon travail de bureau me permet d'être plus sereine. Mais la prévoyance reste quand même un sujet important. Au début, je ne consacrais pas beaucoup d'argent à la prévoyance: j'étais contente qu'il y ait quelque chose qui rentre! Mais il est important d'y penser suffisamment tôt, même si ce n'est pas un sujet très excitant.

3. Conception de l'étude

3.1. Enquête

Afin de répondre à la question de la motivation, des défis et des perspectives de carrière des travailleurs flexibles, nous avons mené des entretiens avec 31 personnes (mars – septembre 2019). Cette approche de recherche qualitative permet un type d'enquête exploratoire. En posant des questions ouvertes aux participants à l'étude, nous avons pu mieux connaître la

vision personnelle des différentes personnes travaillant dans un environnement professionnel flexible. Les entretiens ont été conduits selon un schéma structuré défini, permettant une étude comparée des différents avis. Le guide méthodique de conduite des entretiens énumérait les modules thématiques: Motifs, Opportunités & difficultés, Ressources et Carrière.

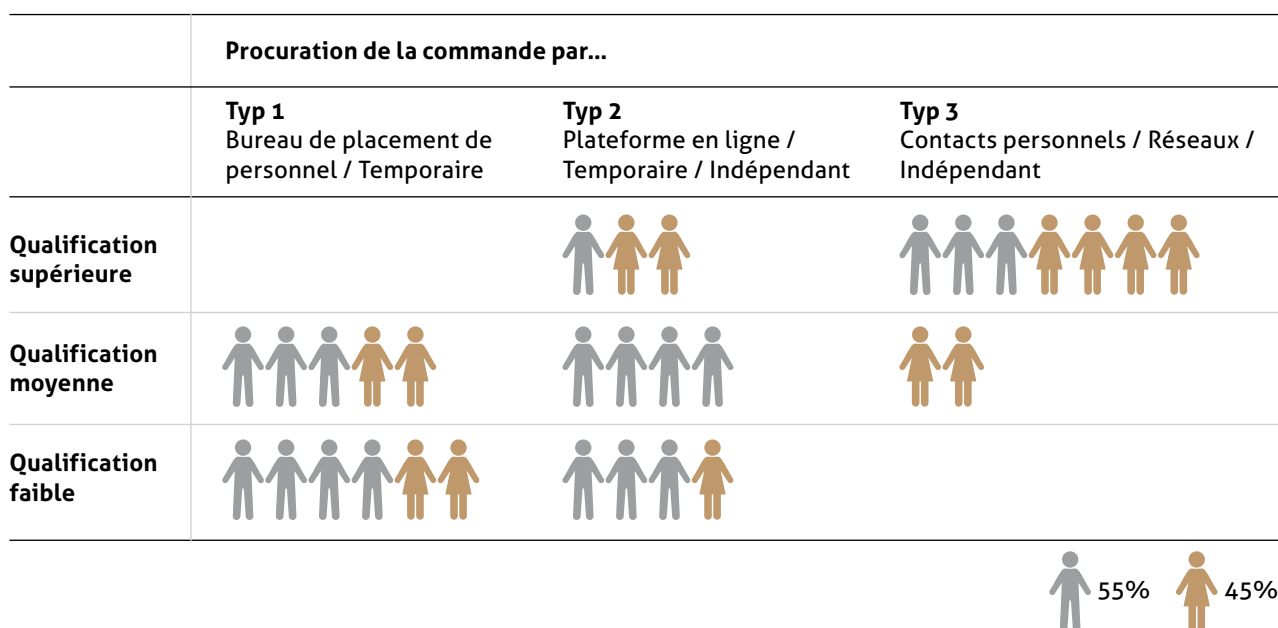
Module	Questions clés
Motifs	Quelles sont les motivations qui incitent les travailleurs flexibles à opter pour cette forme de travail?
Opportunités & difficultés	Quelles sont les opportunités et les difficultés que présente le travail flexible à titre individuel?
Ressources	Quelles sont les qualités indispensables à la réussite et à la satisfaction des travailleurs flexibles? Quelles sont les conditions à remplir pour trouver rapidement ses marques et réussir dans ce modèle de travail?
Carrière	Comment les travailleurs flexibles imaginent-ils leur carrière?

3.2. Échantillon

Les personnes interrogées ont été sélectionnées selon différents critères: accès via des contacts existants, répartition selon différents types de travail flexible (travailleurs via services de l'emploi

classiques, plateforme de travail en ligne et travailleurs indépendants), répartition sur les différentes branches et régions linguistiques de Suisse (allemand et français). La figure 3 et l'annexe 1 montrent un aperçu des répondants à l'enquête.

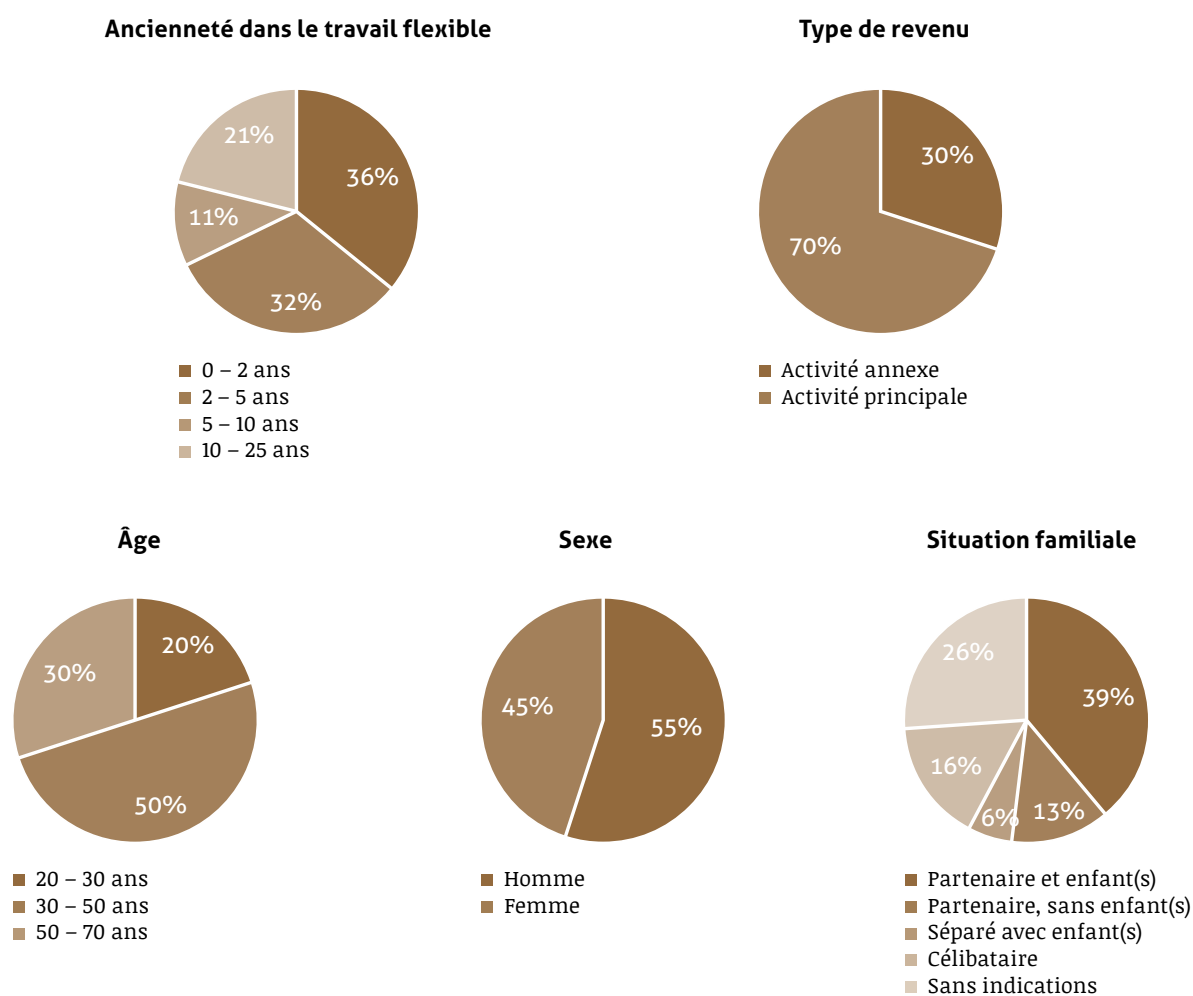
Fig. 3: Aperçu des répondants à l'enquête



La figure 4 montre la répartition démographique des répondants. L'échantillonnage est composé de 31 personnes âgées de 20 à 67 ans, de femmes à 45% et d'hommes à 55%. La plupart de ces travailleurs flexibles exercent leur activité à titre principal (70%) et travaillent sous cette forme depuis moins de cinq ans (0 - 2 ans pour 36%, 2 - 5 ans pour 32%).

Il est à noter qu'environ un cinquième des participants (21%) travaille depuis plus de 10 ans comme travailleur flexible. Les trois quarts des participants ont indiqué leur situation familiale. La majorité d'entre eux vivent avec un partenaire et des enfants (39%) ou avec un partenaire sans enfants (13%).

Fig. 4: Indications démographiques relatives aux répondants à l'enquête



Profil n° 3:

Travailleur flexible chez Uber

Travail flexible: Activité annexe depuis 3 ans
Désignation du métier: Chauffeur Uber
Type de contrat: Plateforme / indépendant
Formation: À la retraite. Apprentissage de cuisinier en Suède, a travaillé au service extérieur, puis créé une entreprise d'importation de cosmétiques naturels.

Qu'est-ce qui vous a incité à devenir travailleur flexible?

Après mon départ en retraite anticipée, je me suis rendu compte au bout d'un an que le lien social avec les gens me manquait de plus en plus. Aujourd'hui, ce besoin est totalement assouvi avec les courses Uber. J'ai vécu des échanges marquants et de très beaux moments avec mes clients Uber. Tenez, j'ai retrouvé mon meilleur ami après 45 ans, j'ai été invité par un client japonais à venir jouer du cor des Alpes au Japon, etc. Il arrive parfois que des gens pleurent dans ma voiture, parce qu'ils trouvent soudain quelqu'un à qui parler. C'est très émouvant.

Quelles sont les qualités à avoir pour devenir travailleur flexible?

Selon moi, il est important de s'intéresser aux gens si on veut devenir chauffeur Uber.

Si on s'intéresse aux gens et qu'on aime communiquer, on peut recevoir de bonnes évaluations.



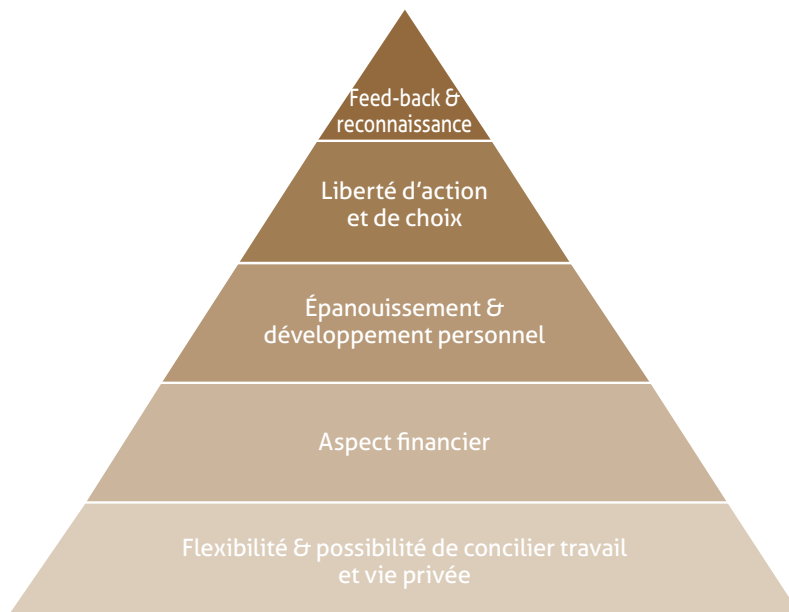
4. Résultats

4.1. Motivations des travailleurs flexibles

Les motifs pour lesquels les travailleurs flexibles optent pour cette forme de travail sont de nature multiple. Dans ce chapitre, nous allons présenter et analyser les motivations les plus souvent citées par les participants à l'étude. Pour cela, nous avons

regroupé les réponses des différentes personnes par modules thématiques, que nous avons réunis par ordre hiérarchique au sein d'une pyramide (Fig. 5). Les motifs les plus souvent cités en faveur du travail flexible forment la base de la pyramide.

Fig. 5: Pyramide des motifs en faveur du travail flexible



- **Flexibilité / Possibilité de concilier travail et vie privée**

La possibilité de concilier vie professionnelle et vie privée ainsi que la flexibilité qui s'y rattache font partie des motifs les plus souvent cités en faveur du travail flexible. Les participants qui reçoivent leurs mandats via une entreprise de travail temporaire (type 1) ou une plateforme de travail en ligne (type 2) sont les premiers à citer la flexibilité – de lieu et de temps – comme un motif central. La flexibilité leur permet de concilier travail et obligations privées, comme la garde des enfants, le soin aux parents ou encore les études. Ils sont ainsi en mesure de travailler sur une base horaire, d'intégrer de longues interruptions de travail à leur journée pour s'occuper p. ex. de leurs parents à la pause de midi (p. ex. entretiens 3.5 et 3.7). Pour les étudiants, la flexibilité horaire d'un travail temporaire est la motivation numéro un. En raison des périodes d'examen qui ponctuent les études, il n'est pas possible de travailler au même rythme toute l'année, ce qui empêche d'accepter un emploi fixe (p. ex. entretien 1.3). Le travail flexible permet aux étudiants de planifier leurs missions avec plus de souplesse, c'est-à-dire de travailler moins en période

d'examens et plus une fois les examens finis. La flexibilité vis-à-vis du lieu est particulièrement appréciée de celles et ceux qui peuvent travailler n'importe où grâce au numérique. Une nomade numérique raconte par exemple comment elle a pu partir plusieurs semaines en vacances à l'étranger avec sa famille tout en travaillant sur place (p. ex. entretien 3.2).

- **Aspect financier**

Les motifs d'ordre financier figurent également parmi les plus souvent cités par les participants à l'étude. En complément de leur activité principale, les travailleurs indépendants peuvent ainsi obtenir des mandats supplémentaires via une plateforme de travail en ligne et combler les périodes de creux (p. ex. entretiens 2.5 et 2.1). De même, pour les personnes n'ayant plus exercé d'activité professionnelle de longue date pour des raisons familiales ou de santé, les missions procurées par les services de l'emploi classiques ou les plateformes de travail en ligne permettent de revenir sur le marché du travail et d'assurer l'indépendance financière (p. ex. entretiens 3.5 et 3.4).

- **Épanouissement / développement personnel**
Parmi les raisons qui les ont poussés à opter pour le travail flexible, les participants à l'enquête citent également l'épanouissement et l'évolution de carrière. Les travailleurs flexibles – notamment ceux qui cherchent leurs missions sur des plateformes en ligne – sont nombreux à privilégier la variété dans leur travail. Pour beaucoup, un emploi fixe dans une seule entreprise est jugé monotone. La multiplicité des missions temporaires au sein d'entreprises différentes permet de découvrir une multitude de branches et de secteurs d'activité, mais aussi de se développer au plan personnel (p. ex. entretiens 1.4 et 1.6).

Certaines personnes ayant un emploi fixe exercent un travail flexible en complément parce qu'elles espèrent que ces missions temporaires leur apporteront un meilleur équilibre et une plus grande variété.

Un représentant propose ainsi ses compétences artisanales sur la plateforme en ligne Lawoon afin de compenser son métier de commercial en service extérieur par une activité physique (p. ex. entretien 2.3). Pour certains participants à l'étude, le travail flexible peut servir d'emploi-tremplin. Les personnes ayant acquis certaines compétences à titre privé au fil des années (p. ex. dans les soins aux malades), mais qui n'ont pas pu en faire leur métier dans le cadre d'un emploi fixe (p. ex. à l'hôpital) par manque de diplôme correspondant, ont ainsi la possibilité d'exercer cette activité sous une forme plus flexible. Les missions de soin flexibles, procurées par un intermédiaire, permettent aux personnes concernées d'avoir un accès au secteur (p. ex. entretiens 1.5 et 1.7).

- **Autodétermination**
La liberté de prendre ses propres décisions est un motif central pour les travailleurs indépendants (type 3). Mais les travailleurs flexibles des deux autres types y sont également sensibles. Par rapport aux employés fixes, les travailleurs flexibles disposent de plus de liberté et se sentent davantage d'égal à égal avec le donneur d'ordre. De l'avis des répondants, les travailleurs flexibles ont davantage de liberté d'action et de choix puisqu'ils peuvent même à l'occasion refuser des mandats ou écarter certains donneurs d'ordre. De plus, en tant qu'acteurs extérieurs, ils peuvent faire preuve

d'une plus grande franchise pour dire ce qui ne va pas dans une entreprise (p. ex. entretiens 3.6 et 3.1). Cette liberté permet également aux travailleurs flexibles de marquer une pause après une commande particulièrement exigeante afin de reprendre des forces (p. ex. entretiens 2.7 et 3.6).

- **Reconnaissance**
Pour certains participants à l'étude, la reconnaissance dont ils sont l'objet en tant que travailleurs flexibles est une raison essentielle de travailler sous cette forme. Alors que les employés permanents ne reçoivent un feedback sur leur travail qu'une fois par an, les travailleurs flexibles ont généralement un retour immédiat après chaque mission. Sur les plateformes en ligne, notamment, l'employé et l'employeur peuvent se noter réciproquement à l'issue de chaque mission. Si la mission a été un succès, le travailleur flexible se verra ainsi témoigner une reconnaissance immédiate avec une plus grande motivation à la clé (p. ex. entretiens 2.7, 2.9 et 2.10). Il est intéressant de noter que les retraités déplorent le fait qu'ils n'aient plus de reconnaissance après avoir quitté la vie professionnelle. En revenant dans la vie active à travers le travail flexible, ils ont pu assouvir leur besoin de reconnaissance (p. ex. entretiens 2.10 et 2.9).

Profil n° 4:

Travailleuse flexible chez Home Instead

Travail flexible: Activité principale depuis 4 ans
Désignation du métier: Soignante
Type de contrat: Temporaire
Formation: Coiffeuse, formation auxiliaire de santé CRS

Trois raisons qui vous ont poussée à travailler sous une forme flexible?

La raison principale pour laquelle je travaille chez Home Instead est le haut niveau de flexibilité. Je peux dire quand, où et dans quelle quantité je souhaite travailler. Comme j'ai des problèmes de santé, je suis contente de pouvoir travailler à 40% en travail temporaire. Ce ne serait pas possible partout.

La flexibilité concerne également les formations continues, que je peux toujours demander en interne chez Home Instead.

Quand j'étais coiffeuse, j'aimais déjà le contact avec les autres. Depuis que j'ai suivi la formation d'auxiliaire de santé CRS et que je travaille chez Home Instead, je l'ai retrouvé. J'établis de vraies relations avec les gens dont je m'occupe. P. ex., j'ai suivi le même client pendant plus de trois ans. Pour lui, j'étais devenue comme un membre de sa famille. Réussir à poser des limites a été l'une des choses les plus difficiles. Mais je suis quand même parvenue à soigner ce client dans les meilleures conditions avec distance et professionnalisme. J'ajouterais également que travailler chez Home Instead m'a aidée à être plus sûre de moi.

Pendant des années, je me suis occupée de mes parents et de ma tante. Aujourd'hui, ils sont morts. Mais l'expérience que j'ai accumulée durant cette période me sert aujourd'hui chez Home Instead.

Quelles sont les qualités à avoir pour travailler sous une forme flexible?

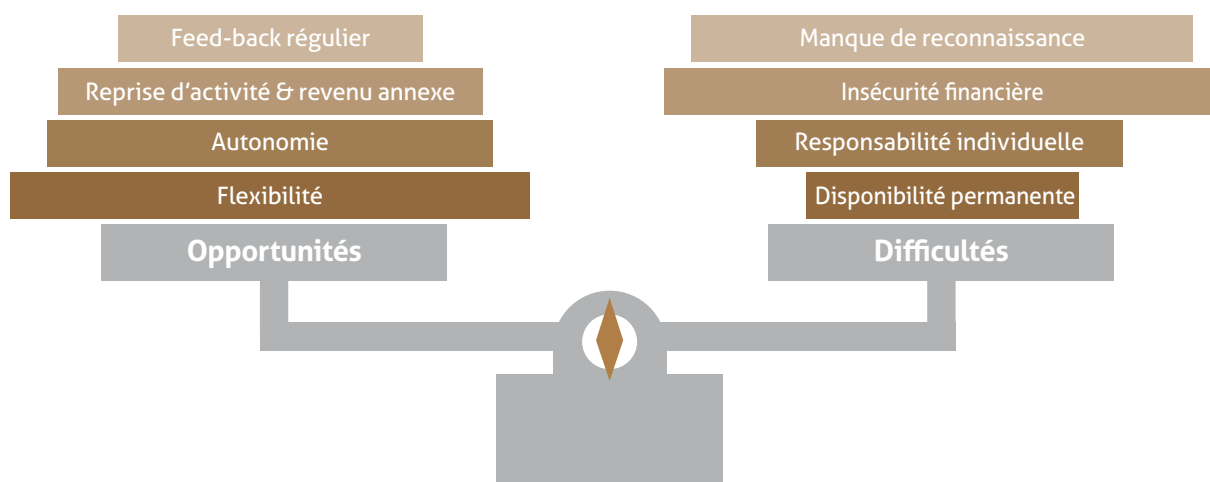
Quand on veut travailler chez Home Instead, il faut être flexible et savoir s'adapter rapidement à un changement de situation. Les besoins sont différents d'un client à l'autre. Il faut avoir beaucoup de doigté pour les accompagner dans leur vie quotidienne, surtout quand tout ne fonctionne plus comme avant. Quand l'état de santé d'un client se détériore au fil des mois, je peux, en tant qu'auxiliaire de soins, compter sur le soutien de Home Instead et m'adresser au conseiller clients pour trouver de nouvelles solutions.

4.2. Opportunités et difficultés du travail flexible

Dans un deuxième temps, nous avons demandé aux participants à l'enquête quelles étaient, selon eux, les opportunités et les difficultés liées au travail flexible. Bon nombre de répondants ont jugé les motifs mentionnés au chapitre 4.1 comme des opportunités. La figure 6 résume les réponses apportées à l'enquête

et montre que les opportunités (p. ex. la plus grande flexibilité) peuvent également cacher des difficultés (p. ex. quand la flexibilité inclut une disponibilité permanente). Le présent chapitre a donc pour vocation d'éclairer à la fois les opportunités et les difficultés, mais aussi de détailler les modalités selon lesquelles les travailleurs flexibles devront trouver un équilibre.

Fig. 6: Opportunités et difficultés du travail flexible



• Flexibilité contre disponibilité permanente

Les répondants à l'enquête voient dans la flexibilité (au regard du lieu et du temps) l'un des atouts majeurs du travail flexible, puisqu'il leur permet de concilier vie professionnelle et vie privée. Les travailleurs flexibles – en particulier ceux qui travaillent via les services de l'emploi (type 1) ou les plateformes de travail en ligne (type 2) – profitent de la possibilité de travailler en complément d'une formation, de gagner leur vie tout en s'occupant des parents ou des enfants ou encore de s'adonner à des loisirs ou à d'autres projets. Pourtant, alors même que la flexibilité et le fait de pouvoir concilier travail et vie privée sont plébiscités, ils sont également cités comme l'une des difficultés majeures que pose le travail flexible. Quand on dispose de nombreuses possibilités pour choisir ses horaires et son lieu de travail, il convient de faire ce choix en toute conscience. Car l'attente formulée vis-à-vis du travailleur flexible est celle d'une disponibilité permanente. De surcroît, celui-ci est tenté de vouloir rester joignable à tout moment dans l'hypothèse d'une nouvelle commande.

La question de la séparation entre travail et temps libre, p. ex. le soir, le week-end ou les jours fériés, est un sujet qui préoccupe beaucoup de travailleurs flexibles.

Il est toutefois très difficile de compartimenter vie professionnelle et vie privée, car avec le travail flexible, le délai d'attente avant la mission suivante peut être très court. Les clients exigent une disponibilité immédiate, avec une réponse rapide après la demande et une aptitude à commencer le travail dans les meilleurs délais (p. ex. entretiens 3.7 et 3.1).

• Autonomie contre responsabilité

L'autonomie offerte est un autre atout majeur du travail flexible. Les répondants à l'enquête mentionnent le fait que la flexibilité leur permet de changer de mandant à tout moment si une mission ne leur plaît pas. Il en résulte une grande liberté dans le choix du contenu et de l'environnement de travail. Les travailleurs flexibles qui travaillent à leur compte (type 3) apprécient tout particulièrement cet aspect. Cette autonomie et cette liberté de décider pour soi-même ont aussi un revers, puisque les travailleurs flexibles doivent assumer seuls toute la responsabilité. Cela signifie par

exemple que les indépendants doivent assurer eux-mêmes de nombreuses fonctions pour lesquelles il existe habituellement des spécialistes au sein d'une entreprise (p. ex. entretien 3.10). Ces fonctions peuvent inclure par exemple le marketing, la comptabilité et les finances. Il s'agit souvent de sujets qui n'ont rien à voir avec le cœur de métier et qui sont plutôt ressentis comme une charge. Mais qui dit liberté de choix dit aussi nécessité d'assumer la totalité des responsabilités.

- **Reprise d'activité & revenu annexe contre insécurité financière**

L'aspect financier est vécu à double titre comme une opportunité par les travailleurs flexibles qui travaillent via les prestataires de services de l'emploi (type 1) ou via une plateforme de travail en ligne (type 2): il est perçu comme un revenu annexe de qualité et comme la possibilité de revenir dans la vie active par le biais d'un emploi temporaire. Cela étant, la situation financière constitue l'un des plus grands défis pour tous les travailleurs flexibles, y compris les indépendants. Compte tenu de leurs conditions de travail, les travailleurs flexibles ne disposent pas de revenus prévisibles contrairement aux employés permanents. Cette insécurité financière rend les gros investissements incertains (achat d'une voiture ou d'un appartement) et complique les projets à long terme de manière générale. De plus, la solvabilité des travailleurs flexibles est souvent vue d'un œil critique par les instituts financiers et les cotisations d'assurance sociale peuvent constituer une charge financière très lourde. Et comme les rentrées de mandats sont impossibles à prévoir, les ressources financières nécessaires au versement des cotisations d'assurance, à la prévoyance, aux investissements et autres sont aléatoires (p. ex. entretiens 1.10 et 3.9).

En conclusion, la situation financière des travailleurs flexibles représente un enjeu essentiel et un facteur d'insécurité majeur.

- **Feed-back régulier contre manque de reconnaissance**

La reconnaissance et la valeur accordée au travail fourni sont un sujet qui revient souvent dans les réponses. Les échanges réguliers avec les mandants ou les clients ainsi qu'avec les intermédiaires permettent aux travailleurs flexibles

d'avoir un retour régulier sur leur travail. Ainsi, ils sont mieux à même d'évaluer leurs performances, de s'améliorer et de se perfectionner. Ce feed-back régulier peut aussi être à double tranchant. En effet, les travailleurs flexibles ont besoin de ce retour positif des clients pour continuer à recevoir des mandats. Cela les rend vulnérables et peut créer une relation de dépendance. Car si les employeurs attachent une grande importance aux évaluations des clients et que les clients, par principe, n'attribuent jamais la meilleure note quand ils évaluent les prestations reçues ou qu'ils en profitent pour tenter d'obtenir un meilleur prix, au bout du compte, ce sont les travailleurs flexibles qui en paieront les conséquences (p. ex. entretien 2.5).

Autre difficulté, le travail temporaire a souvent une connotation négative avec, à la clé, un manque de reconnaissance sociale pour cette forme d'activité.

Un participant à l'étude explique qu'il rechigne à se présenter comme travailleur temporaire. Le recours à d'autres désignations comme «gig worker» ou «free-lance» lui permettrait de parler de son activité de manière plus positive (p. ex. entretien 2.7). Le qualificatif de «travailleur temporaire» instaure parfois aussi une société à deux vitesses au sein des entreprises. Il arrive ainsi que les travailleurs temporaires se voient attribuer une adresse e-mail différente avec la désignation «externe» ou encore un badge d'accès ou des vêtements de travail d'une autre couleur (p. ex. entretiens 1.1 et 1.8). Dans ces conditions, les personnes concernées peuvent se sentir exclues ou dédaignées par leur employeur ou le personnel. Le manque de considération et de reconnaissance au sein des entreprises et de la société est souvent vécu comme pesant.

Profil n° 5:

Manager intérimaire chez Brainforce

Travail flexible: Activité principale depuis 12 ans
Désignation du métier: Manager intérimaire
Type de contrat: Temporaire
Formation: Études d'économie

Quels sont selon vous les avantages du travail flexible?

Je travaille depuis longtemps comme manager intérimaire, parce que cela me permet d'être d'égal à égal avec mes donneurs d'ordre. Ce ne serait pas le cas si j'étais employé permanent. Cela n'est peut-être qu'un argument psychologique, mais pour moi et mes clients, c'est précieux parce que je peux améliorer l'efficacité.

En tant que manager intérimaire indépendant, je peux m'attacher aux projets qui me font plaisir, aussi longtemps que je peux faire bouger durablement les choses. Par exemple, je ne négocie pas de délai de résiliation. Quand mon client et moi pensons que la commande est exécutée, mon travail est fini. Je travaille sur la base de taux journaliers.

Quand on arrive de l'extérieur dans une entreprise, on a plus de recul. Cela permet de parler plus ouvertement des choses qui ne fonctionnent pas.

Je ne suis pas dépendant comme je le serais en étant employé permanent. Cela me permet d'aborder les points sensibles de façon rationnelle, sans considérations politiques, et de définir des solutions avec toutes les parties.

Quelles sont selon vous les difficultés de cette forme de travail flexible?

Dans la vie d'un manager employé en fixe, il y a des périodes très difficiles, mais aussi des périodes de calme. Ce n'est pas le cas quand on travaille en intérim. On doit rendre des comptes tous les jours sur ses résultats. Et quand on traverse une phase de calme, on est très vite stressé parce qu'on se demande quand arrivera la prochaine commande.

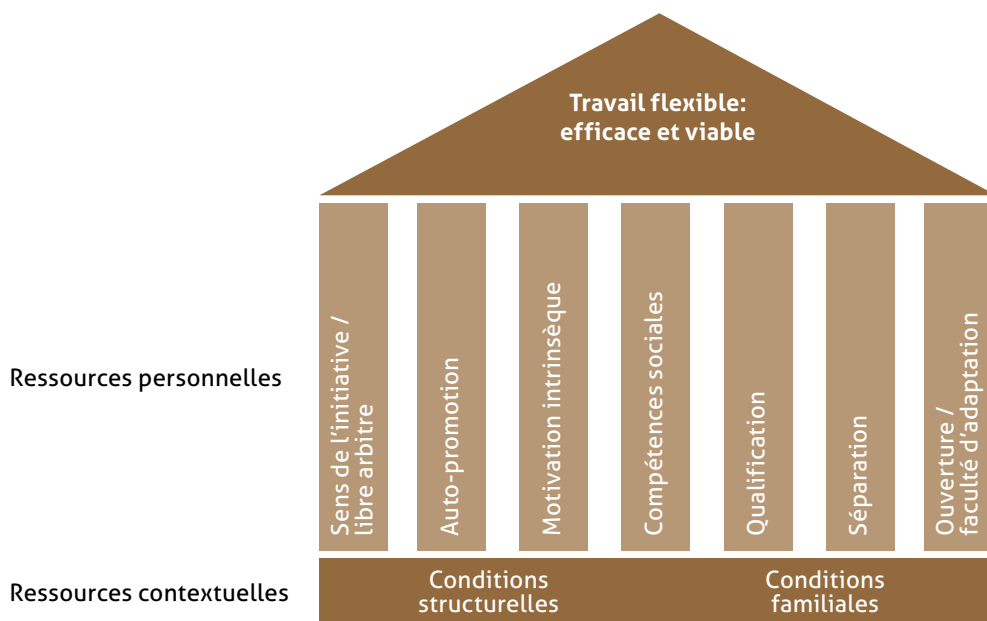


4.3. Ressources et qualités nécessaires

Ce chapitre aborde la question de savoir quelles sont les ressources dont les travailleurs flexibles ont impérativement besoin pour pouvoir travailler avec succès et s'épanouir dans le travail flexible. Quelles

sont les conditions à remplir pour trouver rapidement ses marques et réussir dans ce modèle de travail? Les réponses fournies lors des entretiens et commentées ci-après ont été réparties en ressources contextuelles et personnelles (Fig. 7) et résumées dans la figure 8.

Fig. 7: Ressources nécessaires pour un travail flexible efficace et viable



Ressources contextuelles

Les ressources contextuelles sont des ressources qui doivent être réunies dans l'environnement de travail pour que le modèle du travail flexible puisse fonctionner. Elles incluent les éléments suivants:

- **Conditions familiales**

Le soutien familial est cité comme une condition importante pour réussir comme travailleur flexible. Certains répondants à l'enquête indiquent p. ex. qu'ils ne peuvent accepter du travail sur appel que parce qu'ils ont très peu d'obligations ou pas d'enfants à charge (p. ex. entretiens 2.5 et 2.1). Pour d'autres répondants, pouvoir compter sur le soutien d'une famille unie est une condition importante pour travailler en mode flexible. À titre d'exemple, les managers intérimaires sont très fortement absorbés par leur travail durant une mission et n'ont quasiment pas le temps de s'occuper de tâches domestiques telles que le ménage, les enfants, etc. (p. ex. entretiens 3.6 et 3.1). La situation familiale est donc un élément important parmi les ressources des travailleurs flexibles.

- **Conditions structurelles**

Pour ceux qui travaillent par l'intermédiaire de services de l'emploi (type 1) ou d'une plateforme en ligne (type 2), les intermédiaires professionnels font partie des conditions structurelles importantes. Un manager intérimaire explique ainsi que son agence de placement le déleste de 20 à 30% du temps qu'il consacrerait normalement à la prospection de nouveaux projets/mandats (entretien 3.6). Les regroupements de travailleurs flexibles, comme l'association Digitale Nomaden, sont également jugés utiles pour régler des problèmes de type fiscal ou relatifs à l'assurance-maladie en cas de travail à l'étranger (p. ex. entretien 3.2). C'est là un moyen de profiter de l'expérience d'autres travailleurs flexibles.

Ressources personnelles

Les ressources personnelles sont considérées comme des qualités ou des conditions qu'il faut réunir dans sa sphère d'influence personnelle. Interrogés sur les qualités qui les aidaient le plus dans leur travail flexible, les participants ont donné les réponses suivantes:

- **Sens de l'initiative / autonomie**

Le travail flexible requiert un certain sens de l'initiative et de l'autonomie. Il est p. ex. essentiel pour un travailleur indépendant de s'informer par lui-même des dispositions à prendre en matière de prévoyance professionnelle et d'assurance (p. ex. entretiens 3.3 et 3.2). On attend d'un travailleur flexible qu'il prenne les choses en mains.

Si un travailleur flexible est engagé pour tondre la pelouse, le donneur d'ordre partira du principe qu'il n'a pas à donner d'explications ni d'instructions (p. ex. entretien 2.3).

Un travailleur flexible doit pouvoir comprendre, organiser et exécuter par lui-même son activité.

- **Ouverture / faculté d'adaptation**

Compte tenu du changement régulier de donneurs d'ordre, le travailleur flexible doit savoir s'adapter rapidement à de nouvelles conditions. Les travailleurs temporaires (type 1) sont les premiers à dire que l'ouverture aux situations nouvelles et la faculté de s'adapter rapidement sont des conditions importantes pour leur travail (p. ex. entretiens 1.5 et 1.7).

- **Qualification**

Les qualifications requises varient naturellement d'un travail flexible à l'autre. Il est toutefois important de disposer de bonnes connaissances de base pour pouvoir les utiliser selon les situations. Un agent de support informatique d'une plateforme de travail en ligne raconte par exemple que les questions de ses clients sortent souvent du cadre de la commande initiale et qu'il est par conséquent avantageux d'avoir de bonnes connaissances informatiques générales (p. ex. entretien 2.5).

- **Compétences sociales**

L'une des conditions importantes pour réussir comme travailleur flexible réside dans la capacité à traiter avec différents employeurs et clients (p. ex. entretiens 2.10, 1.5 et 1.7). Les répondants ont ainsi souligné l'importance du goût pour les contacts humains, dans la mesure où les fréquents

changements d'emploi impliquaient d'avoir affaire à différentes personnalités. Un emploi temporaire requiert également une certaine sensibilité vis-à-vis de l'employeur, puisque le rapport de travail peut rapidement être résilié (p. ex. entretiens 2.7 et 3.5).

Les compétences sociales aident les travailleurs flexibles à faire face aux difficultés avec les employeurs et les clients.

- **Motivation intrinsèque**

La motivation intrinsèque peut être définie par le fait d'éprouver du plaisir à exercer l'activité. C'est une condition importante à remplir pour réussir et s'épanouir comme travailleur flexible. Les travailleurs flexibles n'ayant pas de qualification professionnelle spécifique sont particulièrement appelés à marquer des points auprès de leur employeur en brillant par leur motivation intrinsèque au travail (p. ex. entretiens 1.8 et 1.7). Les personnes qui travaillent en mode flexible dans le cadre d'une activité annexe, ont elles aussi besoin d'une forte motivation intrinsèque pour effectuer des missions en plus de leur emploi principal, p. ex. tondre la pelouse le week-end pour des clients (p. ex. entretiens 2.3 et 2.5).

- **Auto-promotion**

Les travailleurs flexibles qui reçoivent des commandes par l'intermédiaire de plateformes de travail en ligne (type 2), parlent de l'auto-promotion comme d'une qualité importante (p. ex. entretiens 2.7 et 2.8). La façon dont un travailleur flexible se vend durant sa mission joue un rôle crucial. C'est un critère qui pèse souvent dans la balance lorsqu'il s'agit de décider s'il sera repris pour une prochaine commande (p. ex. entretien 2.8).

- **Séparation et résistance au stress**

Tous les types de travailleurs flexibles considèrent la tenue au stress et la capacité de couper avec le travail comme une faculté importante. La vie de travailleur flexible peut être exigeante et stressante compte tenu de l'alternance des missions et de leur caractère parfois intense. Les travailleurs flexibles ont donc tout intérêt à bien connaître leurs limites et à savoir évaluer leur niveau de stress optimal. Savoir fixer des limites, ne pas toujours être joignable ou apprendre à refuser une commande à l'occasion est un gage de santé et de durabilité (p. ex. entretiens 3.3 et 3.6).

Fig. 8: Aperçu des ressources et exemples

	Procuration de la commande par...		
	Services de l'emploi classiques Temporaire (type 1)	Plateforme en ligne Temporaire / indépendant (type 2)	Contacts personnels et réseaux Indépendant (type 3)
Ressources contextuelles			Soutien familial: avoir un soutien familial fort aide à mieux coordonner les missions de travail flexible.
	Conditions structurelles: pouvoir compter sur un intermédiaire permet d'avoir plus de missions.		
Ressources personnelles			Le sens de l'initiative dans la gestion des mandats et la responsabilité face à la prévoyance professionnelle sont importants.
	L'ouverture aux situations nouvelles et une faculté d'adaptation rapide sont utiles face aux multiples employeurs/clients;		
		Une bonne qualification et de bonnes connaissances générales sont utiles pour s'adapter aux besoins des clients.	
	Les compétences sociales avec l'employeur et les clients sont utiles puisque le rapport de travail peut être vite résilié.		
	La motivation intrinsèque peut parfois compenser un manque de qualifications.		
		Auto-promotion: la façon dont les travailleurs flexibles se vendent pendant une mission joue un rôle essentiel pour la suite.	

Remarque: Les couleurs allant de brun foncé («élevé») à brun clair («faible») illustrent le degré d'importance de la ressource pour chaque catégorie. Les textes résument les caractéristiques essentielles de la ressource.

4.4. Le travail flexible comme modèle de carrière

Après avoir exposé leurs motivations, les opportunités et les difficultés du travail flexible, mais aussi les ressources nécessaires à l'exercice de ce type de travail, les répondants se sont vu demander s'ils pouvaient imaginer faire carrière dans le travail flexible? Et d'abord, est-ce possible? Et les travailleurs flexibles souhaitent-ils faire carrière? Ce chapitre et la figure 9 livrent un aperçu des réponses.

• Le travail flexible comme solution relais

Qu'ils soient venus au travail flexible par hasard ou par choix, les répondants voient dans cette forme de travail un moyen d'enrichir leur expérience en travaillant dans une nouvelle entreprise ou à un nouveau poste, afin de développer leur réseau, de nouer des contacts et d'acquérir une solide réputation.

Fig. 9: Options de carrière offertes par le travail flexible

Le travail flexible comme solution relais	Le travail flexible comme objectif de carrière	L'emploi fixe comme objectif de carrière
<ul style="list-style-type: none"> • Le travail flexible pendant les études ou la formation continue • Gagner en expérience avec le travail flexible • Élargir son réseau avec le travail flexible • Améliorer sa réputation avec le travail flexible 	<ul style="list-style-type: none"> • Objectif: travailler sous une forme flexible • Le travail flexible comme activité annexe • Le travail flexible pendant une phase de vie (retraite, voyages, ...) 	<ul style="list-style-type: none"> • Objectif: travailler dans un emploi fixe (à temps plein ou partiel) • Dilemme: sécurité contre flexibilité et autonomie

On peut identifier deux objectifs de carrière principaux: l'objectif «travail flexible» et l'objectif «emploi permanent».

• Le travail flexible comme objectif de carrière

Les personnes ayant comme objectif de carrière le travail flexible veulent exercer cette forme de travail durant une période de leur vie où ils souhaitent avoir plus de flexibilité, comme pendant les études, ou bien après leur départ en retraite ou encore à l'occasion d'un grand voyage. Le travail flexible peut être un objectif que l'on poursuit dans le cadre d'une activité annexe et non principale. Il n'est pas surprenant de voir que parmi tous les répondants, les indépendants (type 3) sont particulièrement nombreux à indiquer comme objectif de carrière le travail flexible.

• L'emploi fixe comme objectif de carrière

Les personnes ayant comme objectif de carrière un emploi fixe utilisent le travail flexible comme solution temporaire jusqu'à ce qu'elles aient trouvé un emploi permanent ou bien un employeur qui les embauche définitivement après une mission temporaire. Certains répondants ont mentionné le fait qu'ils aimeraient à plus long terme trouver un

emploi fixe pour avoir une certaine sécurité, mais qu'ils redoutaient de devoir renoncer à l'autonomie et à la flexibilité qu'ils avaient appris à apprécier dans leur situation actuelle de travailleur flexible. Ce sont avant tout les répondants embauchés en travail temporaire (type 1) qui ont cité l'«emploi fixe» comme objectif de carrière.

Bon nombre de répondants ont l'impression qu'il est également possible de mener une «carrière» avec le travail flexible. Mais tous n'ont pas en tête de poursuivre une telle carrière.

Profil n° 6:

Travailleur flexible chez Randstad

Travail flexible: Activité principale depuis plus de 30 ans
Désignation du métier: Constructeur métallique auxiliaire
Type de contrat: Temporaire
Formation: Sans formation

Quelles sont les raisons qui vous ont poussé à devenir travailleur flexible?

La raison essentielle pour laquelle je suis devenu travailleur temporaire est ma famille. Ma femme vit avec mes enfants aux États-Unis. Elle-même est indépendante, mais elle ne pourrait pas travailler ici, car elle ne dispose pas des autorisations et des formations nécessaires pour exercer son métier en Suisse. Voilà pourquoi je travaille ici pendant 6-7 mois avant d'aller passer l'hiver avec ma famille aux États-Unis. Cela ne serait pas possible avec un emploi fixe.

Étant donné que je n'ai pas de diplôme, il est essentiel pour moi d'avoir un travail pour pouvoir gagner ma vie.

J'ai également besoin de cet argent pour financer mes déplacements.

Quels sont selon vous les inconvénients du travail flexible?

Pour moi, la plus grande difficulté est de ne pas pouvoir être avec ma famille pendant la moitié de l'année. Je pense tout le temps à eux et me demande s'ils vont bien.

Autre difficulté: les gens n'ont pas toujours beaucoup d'égards pour les travailleurs temporaires. Parfois, ils leur laissent même tout le travail. Ils pensent qu'on peut tout se permettre avec les travailleurs temporaires sous prétexte que nous ne sommes pas des employés fixes. Je l'ai déjà vécu par le passé. Ce n'est plus le cas à mon poste actuel, où les gens sont plus respectueux.



5. Conclusions

Le travail flexible est tendance. Les actifs sont de plus en plus nombreux à ne vouloir lier leur sort à une entreprise que pour une période limitée ou à proposer leurs services directement via une plateforme de travail en ligne ou un réseau privé. Ce White Paper a pour objet d'analyser les motivations, les opportunités et les difficultés liées au travail flexible à partir d'entretiens qualitatifs.

Les motifs pour lesquels les personnes optent pour le travail flexible sont multiples et varient en fonction de la situation et de la période de vie, mais aussi du type de travail flexible. Pour certains répondants, le travail flexible offre par exemple la possibilité d'entrer dans la vie active pendant ou après leurs études. D'autres ont opté pour le travail flexible pour pouvoir revenir sur le marché du travail après une interruption prolongée. D'autres encore ont choisi le travail flexible dans le cadre d'une activité annexe afin d'avoir un complément pécuniaire ou pour pouvoir mener à bien un projet personnel ou entrepreneurial en plus de leur travail habituel.

Concilier vie professionnelle et vie privée est un enjeu essentiel aux yeux des travailleurs flexibles, compte tenu de la flexibilité – dans l'espace et dans le temps – requise par ce mode de travail.

Ce besoin de flexibilité dans l'aménagement du travail se retrouve à travers tous les types de travail flexible. Si la flexibilité est un motif essentiel des travailleurs flexibles, elle représente également une grande opportunité, prouvant ainsi que les opportunités et les difficultés du travail flexible sont étroitement liées. Si la flexibilité laisse une grande marge de manœuvre pour concilier vie professionnelle et vie privée, les travailleurs flexibles sont en revanche confrontés au problème de la disponibilité permanente.

Deuxième motif et opportunité: la liberté de choix et l'épanouissement au travail. Pouvoir travailler en toute liberté est un motif essentiel chez les travailleurs indépendants et les mandataires des plateformes de travail en ligne. Chez ces travailleurs flexibles, la difficulté réside dans le fait de devoir assumer la responsabilité de sa propre prévoyance professionnelle et de son plan de carrière. Certains entretiens révèlent d'ailleurs l'incertitude qui peut régner en la matière. Selon la branche et l'intermédiaire avec lequel ils travaillent, les travailleurs flexibles devront aborder ces sujets plus ou moins seuls. La discontinuité

inhérente au travail flexible s'accompagne toujours d'une insécurité financière qui rejait sur les projets de vie et de formation continue.

L'une des grandes difficultés du travail flexible réside dans le peu d'estime dont il bénéficie et dans le manque de reconnaissance au sein de la société.

Les formes de travail temporaire sont encore largement déconsidérées. Compte tenu des nouvelles appellations pour ces métiers (gig worker, free-lance, etc.), mais aussi des besoins croissants en matière de flexibilité du côté des employés et en matière de participation à la vie active des non-actifs (p. ex. mères, étudiants, retraités), la respectabilité du travail flexible s'améliore progressivement. L'estime témoignée par le donneur d'ordre est un facteur important dans cette évolution. Les entretiens montrent que des sujets tels que les options de formation continue, les responsabilités d'encadrement et les possibilités de développement de manière générale arrivent en tête des préoccupations. La façon dont le travail flexible aide les personnes interrogées à développer leur carrière varie selon la situation: cela peut permettre de traverser une période critique (études, ...), de revenir sur le marché du travail après une pause (maternité, long voyage, ...) ou de tester un employeur potentiel ou un nouveau secteur dans la perspective d'un futur emploi fixe.

Avoir à ses côtés un bon intermédiaire, capable de s'impliquer en faveur des travailleurs flexibles auprès des donneurs d'ordre est une condition contextuelle précieuse pour réussir et s'épanouir comme travailleur flexible.

Par ailleurs, les travailleurs flexibles jugent les ressources personnelles telles que l'indépendance et l'ouverture aux situations nouvelles comme étant extrêmement précieuses pour affronter l'alternance permanente des situations de travail.

Les entretiens menés dans le cadre de cette étude dévoilent les motivations des travailleurs flexibles et montrent les opportunités et les difficultés que présente ce type de travail. Ce White Paper s'attache

à couvrir le plus largement possible les différents travailleurs flexibles afin d'identifier les sujets essentiels de façon exploratoire. L'analyse différenciée par types de travail flexible révèle toutefois une disparité dans les motivations et les besoins exprimés par les travailleurs flexibles. Selon le type (travail temporaire, travail indépendant, ...), les ressources personnelles (goût de la nouveauté, besoin de sécurité ou désir d'accomplissement personnel) et la situation personnelle ou la période de vie traversée (études, développement familial, retraite, ...), la pondération

est différente, même si les thèmes génériques restent les mêmes. Une étude quantitative plus approfondie portant sur un échantillon plus large pourrait livrer des informations complémentaires.

Nous remercions toutes les personnes qui ont bien voulu répondre à notre enquête et qui nous ont permis d'en savoir plus sur leur vie de travailleur flexible.

Autrices

Dr. Anja Feierabend a étudié la psychologie et l'économie d'entreprise à l'université de Zurich. Durant ses études, elle s'est spécialisée dans la neuroéconomie et la gestion des ressources humaines. Elle a obtenu son doctorat en sciences économiques en 2012. Outre ses activités chez HR ConScience, Anja Feierabend travaille comme responsable du projet d'infrastructure FNS Schweizer HR-Barometer® et comme maître-assistante au Center for Human Resource Management à l'université de Lucerne. Elle est également chargée de cours pour les «Biais cognitifs» dans le cadre du «Master of Advanced Studies in Effective Leadership».

Dr. Lea Rutishauser a étudié l'économie d'entreprise à l'université de Zurich et s'est spécialisée dans le Human Resource Management durant ses études, puis chez un grand prestataire de services financiers. Pendant son doctorat, elle a effectué un séjour de recherche à la Rotterdam School of Management (université Erasmus) et a soutenu sa thèse en sciences économiques avec succès en 2017. En plus de son activité chez HR ConScience, Lea Rutishauser est maître-assistante au Center for Human Resource Management à l'université de Lucerne.

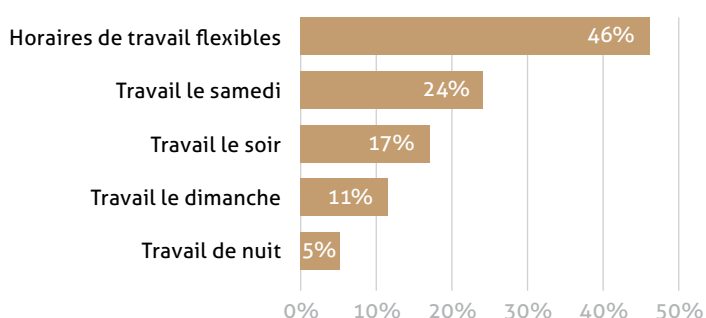
Le travail flexible en Suisse – avenir et réalité

Le travail flexible s'inscrit au cœur de la réalité économique. swissstaffing, l'association de branche des services de l'emploi, distingue trois formes de flexibilité. Les flexworkers peuvent choisir librement la forme, le lieu et le temps de travail. La réalité chiffrée est impressionnante: 46% des personnes actives en Suisse ont des horaires de travail flexibles, 33% exercent leur activité en télétravail et 23% ont des contrats de travail flexibles. Les frontières entre les dimensions temporelle, spatiale et contractuelle s'effacent de plus en plus. Quant à la flexibilité et à la faculté d'adaptation à différentes situations dans le

monde du travail et l'économie, elles vont continuer de gagner en importance après la crise du coronavirus. Cependant, le besoin de flexibilité et d'autonomie des employés se heurte de plus en plus à la législation du travail et aux conventions collectives de travail. Il nous appartient à tous de trouver des solutions modernes pour inscrire cette nouvelle réalité dans l'avenir. Pour swissstaffing, cette solution d'avenir implique la nécessité d'associer flexibilité et sécurité sociale.

Dr. Marius Osterfeld, économiste, swissstaffing

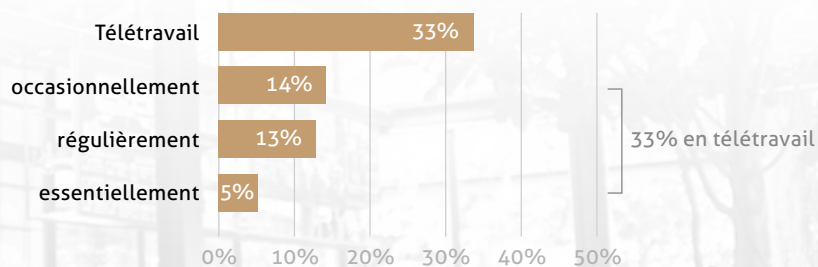
Flexibilité temporelle



Remarque: 46% des personnes actives ont des horaires de travail flexibles, 24% travaillent le samedi, 17% le soir, 11% le dimanche et 5% la nuit.

Source: OFS (2019)

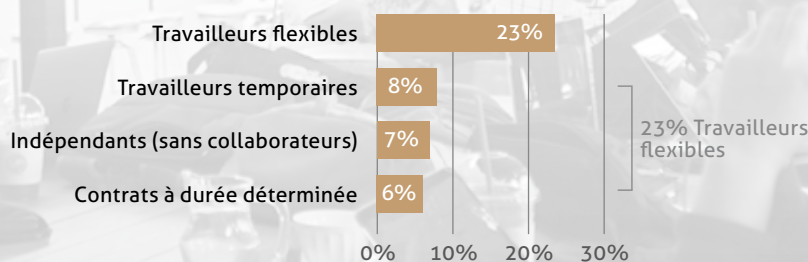
Flexibilité spatiale



Remarque: 33% des personnes actives occupées ont travaillé en télétravail en 2019 – 14% occasionnellement, 13% régulièrement et 5% essentiellement.

Quelle: BFS (2019)

Forme contractuelle



Remarque: 23% des personnes actives ont déjà travaillé comme travailleurs flexibles en 2018, 8% d'entre elles comme travailleurs temporaires, 7% comme indépendants (sans collaborateurs) et 6% dans le cadre d'un contrat à durée déterminée.

Source: OFS, Seco (2018), calculs internes

Quellenverzeichnis

Cappelli, P., & Keller, J. R. (2013). Classifying work in the new economy. *Academy of Management Review*, 38(4), 575-596.

Connelly, C. E., & Gallagher, D. G. (2004). Emerging trends in contingent work research. *Journal of Management*, 30(6), 959-983.

Kalleberg, A. L. (2009). Precarious work, insecure workers: Employment relations in transition. *American Sociological Review*, 74(1), 1-22.

Manyika, J., Lund, S., Bughin, J., Robinson, K., Mischke, J., & Mahajan, D. (2016). Independent work: Choice, necessity, and the gig economy. McKinsey Global Institute.

Perlow, L. A., & Kelly, E. L. (2014). Toward a model of work redesign for better work and better life. *Work and Occupations*, 41(1), 111-134.

Petriglieri, G., Ashford, S., & Wrzesniewski, A. (2018). Thriving in the gig economy. *Harvard Business Review*. Numéro de mars/avril, 140-143.

Spreitzer, G. M., Cameron, L., & Garrett, L. (2017). Alternative work arrangements: Two images of the new world of work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 473-499.

swissstaffing. (2019). White Paper: Flexwork et protection sociale – Le travail temporaire comme précurseur. Trouvé sur: www.swissstaffing.ch/whitepaper

Annexe 1: Aperçu des entretiens

Entretien	Type	Activité en travail flexible	Sexe	Âge	Activité principale/annexe
1.1	1	Logistique	homme	20	principale
1.2	1	Montage d'imprimantes	homme	22	annexe
1.3	1	Auxiliaire de service	femme	22	annexe
1.4	1	Personnel de production	homme	37	principale
1.5	1	Auxiliaire de santé	femme	60	principale
1.6	1	Mécanicien	homme	61	principale
1.7	1	Auxiliaire de santé	femme	40	principale
1.8	1	Ouvrier auxiliaire de construction métallique	homme	42	principale
1.9	1	Document controller	femme	49	principale
1.10	1	Responsable dans la restauration	homme	50	principale
2.1	2	Support informatique	homme	25	annexe
2.2	2	Peintre	femme	29	principale
2.3	2	Collaborateur du service externe	homme	30	annexe
2.4	2	Collaborateur spécialisé comptabilité	femme	32	principale
2.5	2	Support informatique	homme	34	annexe
2.6	2	Digital Biomarker Operational Study Manager Associate	femme	34	principale
2.7	2	Catering / service	homme	35	principale
2.8	2	Cuisinier / chef	homme	42	principale
2.9	2	Chauffeur	homme	60	principale
2.10	2	Chauffeur	homme	65	annexe
2.11	2	Peintre	homme	67	annexe
3.1	3	Manager intérimaire	homme	67	principale
3.2	3	Graphiste et formatrice en logiciels	femme	47	principale
3.3	3	Architecte	femme	33	principale
3.4	3	HR Business Partner	femme	40	annexe
3.5	3	ICT Process Manager	femme	59	principale
3.6	3	Manager intérimaire	homme	59	principale
3.7	3	Sage-femme	femme	49	principale
3.8	3	Senior Clinical Operations Manager	homme	52	principale
3.9	3	Rédactrice / autrice	femme	40	principale
3.10	3	Personal shopping / conseillère en style	femme	47	annexe

Profil n° 7:

Travailleur flexible chez Coople

Travail flexible: Activité principale depuis plusieurs années
Désignation du métier: Catering / Service 5 étoiles
Type de contrat: Plateforme / temporaire
Formation: Spécialiste en hôtellerie en Allemagne / École hôtelière

Quels sont selon vous les avantages du travail flexible?

En cas d'expérience négative, je peux quitter mon employeur et ne plus avoir à travailler pour lui à l'issue de ma mission. Dans le cas d'un emploi fixe, on peut se retrouver englué dans une situation désagréable.

Autre inconvénient avec un emploi fixe: on a moins souvent de feed-back (normalement une fois par an lors de l'entretien de fin d'année). Comme travailleur flexible, je reçois un retour d'information après chaque mission.

Chez Coople, je peux noter mon employeur et vice-versa. C'est une forme de reconnaissance qui me motive.

Chez Coople, je peux dire que j'ai besoin d'une pause pour me reposer d'ici à ma prochaine mission. Je veux donner le meilleur à mes clients, mais je ne peux pas tous les jours avoir le même niveau de performance ni «faire le show». J'ai parfois besoin d'un peu plus de temps libre que ce qui serait possible dans un emploi fixe, p. ex. trois jours pour refaire le plein d'énergie. Chez Coop, je peux le faire à ma guise.

Quelles sont les principales difficultés?

Quand on vous demande ce que vous faites comme travail et que vous répondez: «travailleur temporaire», les gens vous regardent bizarrement. D'ailleurs, c'est la même chose si je leur dis: «Je suis serveur». Mais si je leur dis: «je suis free-lance» ou «gig worker», cela a une autre allure. Comme toujours avec les nouveaux mots comme gig work, il est primordial que cette expression fasse l'objet d'une bonne communication de marque. Il est important qu'elle s'accompagne d'une bonne image.

Profil n° 8:

Travailleuse flexible chez Manpower

Travail flexible: Activité principale (salaire horaire) depuis 10 ans
Désignation du métier: Document controller
Type de contrat: Temporaire
Formation: École commerciale, cours SIZ utilisateur PC

Trois raisons qui vous ont poussée à passer au travail flexible?

Je me suis mise à rechercher du travail après avoir perdu mon emploi. À l'époque, j'en avais marre de travailler, mais comme il fallait bien que je fasse quelque chose, j'ai postulé chez Manpower. Je connaissais déjà Manpower de missions précédentes. Cette fois encore, j'ai commencé par une mission courte de 6 mois. Ensuite, mon contrat a été prolongé. Aujourd'hui, cela fait 7 ans que je suis dans la même entreprise.

Sauf que je ne travaille pas 8 heures tous les jours. Parfois je n'ai rien, d'autres fois je travaille 12 heures. Mais je ne veux en aucun cas rester au bureau à ne rien faire. S'il m'arrive de ne plus avoir de travail, je rentre chez moi. Le salaire horaire simplifie les choses. Cela me permet une gestion plus souple de mon temps. Et si je suis malade, je reste à la maison sans avoir mauvaise conscience. De toute façon, je ne veux pas travailler plus de 6 heures par jour à raison de 5 jours par semaine. Quand je rentre du travail, j'aime bien avoir du temps pour moi. Comme je vis seule, je dois tout faire moi-même: ménage, lessive, corvées administratives, etc. Avant, c'était toujours le stress.

Je peux travailler depuis chez moi ou dans le train. Tous les vendredis, je suis en Homeoffice et j'ai la possibilité de faire des lessives tout en travaillant, sans perdre de temps en déplacements.

Quelles sont selon vous les difficultés liées à cette forme de travail flexible?

Je ne suis payée que si je travaille réellement. Cela demande de la discipline.

Surtout quand l'employeur n'a pas d'autres attentes que le respect des délais et de la qualité. De plus, il arrive que nous, les travailleurs temporaires, n'ayons pas les mêmes conditions que les employés permanents. Par exemple en ce qui concerne les vacances. Je n'ai que 4 semaines de congé, contre 5 pour les employés fixes. On leur paye également une paire de lunettes pour travailler à l'ordinateur, alors que je dois la payer moi-même. Enfin, je ne perçois pas d'avantages sociaux de la part de l'entreprise, puisque je suis employée via Manpower. Mais cela n'est pas si grave. En contrepartie, nous avons une bonne cantine, pas trop chère.

Profil n° 9:

Travailleur flexible chez Lawoon

Travail flexible:	Activité annexe
Désignation du métier:	Homme à tout faire (déménagements, peinture, jardinage, ...)
Type de contrat:	Plateforme / indépendant
Formation:	Peintre en automobiles

Quels sont selon vous les avantages du travail flexible?

Les missions que je reçois de Lawoon m'apportent un équilibre et une compensation par rapport à mon travail de commercial itinérant. L'emploi de peintre en automobiles que j'avais autrefois était très physique. Cela me manque aujourd'hui au service extérieur. Grâce aux missions que me confie Lawoon, j'ai une activité physique qui me permet de me défouler pour mon plus grand plaisir. Chez Lawoon, je peux aider des gens à effectuer des tâches qu'ils ne peuvent pas ou ne peuvent plus accomplir eux-mêmes. Une vieille dame s'est réjouie récemment que je vienne l'aider à faire des travaux de jardin. Elle ne pouvait plus passer la tondeuse, mais elle est restée tout le temps debout à me regarder. Honnêtement, pour elle, je l'aurais même fait gratuitement.

Quelles sont les qualités à avoir pour devenir travailleur flexible?

Pour exercer une activité annexe dans le cadre d'un travail flexible, il faut aimer ce que l'on fait et être motivé.

Si l'argent est la seule motivation pour aller tondre le gazon le samedi, ce ne sera sans doute pas très attrayant et on aura besoin de plus de temps pour le faire.

Quand on accepte une commande comme travailleur flexible, il faut comprendre son métier et être autonome. Quand une vieille dame me demande de tondre le gazon, je ne peux pas sans arrêt lui demander comment telle ou telle chose fonctionne. Elle attend que je m'occupe de tout de A à Z.



Profil n° 10:

Contractor chez CTC resourcing

Travail flexible: Activité principale depuis 10 ans
Désignation du métier: Senior Clinical Operations Manager
Type de contrat: Temporaire
Formation: Études de biologie moléculaire et de pharmacologie

Qu'est-ce qui vous a incité à devenir travailleur flexible?

Je souhaitais travailler dans un environnement international. Mais comme il y avait très peu d'emplois à durée indéterminée dans l'industrie pharmaceutique, j'ai souhaité commencer par un contrat à durée déterminée. Plus tard, j'ai décidé de conserver cette forme de travail, étant donné qu'elle m'apporte une grande flexibilité.

On peut beaucoup plus facilement changer d'entreprise ou de travail quand on a envie d'une nouvelle expérience ou que quelque chose ne va pas.

Quels sont selon vous les avantages de cette forme de travail flexible?

J'ai le sentiment d'être plus libre. Comme je n'ai jamais eu peur de ne pas retrouver d'emploi, cette façon de travailler me permet de faire des pauses. Il m'est déjà arrivé plusieurs fois de faire une pause de quelques mois à l'issue d'un contrat. J'apprécie cette souplesse qui me permet de changer facilement de travail.

De plus, comme l'agence de placement prend en charge les tâches administratives, on n'a pas besoin d'envoyer de lettres de candidature. Et quand on travaille depuis plusieurs années avec la même agence, on finit par se connaître tellement bien qu'elle vous trouve le job qui vous convient le mieux.



Profil n° 11:

Nomade numérique

Travail flexible: Activité principale d'indépendante depuis 20 ans
Désignation du métier: Graphiste et formatrice en logiciels
Type de contrat: Indépendant
Formation: Graphiste / informatique

Quels sont selon vous les avantages de cette forme de travail flexible?

En tant que nomade numérique, je peux travailler partout dans le monde sans contraintes de lieu. C'est pour moi la raison principale d'adopter ce mode de travail. J'ai simplement besoin d'un ordinateur pour être opérationnelle. Quand mes deux enfants étaient jeunes, je travaillais surtout à la maison. Mais pour les vacances, nous pouvions partir tous ensemble quatre semaines en Thaïlande p. ex. – et sur les quatre, je travaillais deux semaines, chose que je n'aurais jamais pu faire avec un emploi fixe. Maintenant que mes enfants ont plus de 20 ans, je pars souvent plusieurs semaines à l'étranger durant lesquelles je travaille. Quand les enfants étaient petits, j'acceptais souvent moins de mandats. Mais aujourd'hui, je travaille de nouveau à 100%, voire plus actuellement.

Le fait de pouvoir décider du volume de travail et du nombre de mandats est pour moi un argument supplémentaire.

Quelles possibilités avez-vous, en tant que travailleuse flexible, de tisser un réseau?

Où puisiez-vous des informations et du soutien?

L'association «Digitale Nomaden» est une ressource contextuelle importante pour moi. Quand on pratique le nomadisme numérique, on travaille toujours seul. Il est bon de savoir qu'on peut rencontrer d'autres compagnons de fortune. Chez «Digitale Nomaden», il est question de tout, même de détails, mais qui concernent tous les nomades numériques. Par exemple: qu'en est-il des impôts ou de l'assurance-maladie quand on est sans cesse à l'étranger? Tous ensemble, nous essayons d'aplanir les obstacles. Nous tentons d'avoir plus de visibilité et de négocier des accords spéciaux pour notre association avec la caisse maladie, etc.



Profil n° 12:

Travailleuse flexible chez smartstaff

Travail flexible: Activité principale depuis six mois
Désignation du métier: Peintre
Type de contrat: Plateforme / Temporaire
Formation: Peintre

Quels sont les motifs qui vous ont poussée à travailler sous une forme flexible?

En apprentissage, il y avait beaucoup de collègues qui sont passés au travail temporaire faute de trouver un emploi fixe.

Une chose en entraînant une autre... De retour d'un long voyage, j'étais sans le sou. Mon chef m'a alors proposé de commencer chez lui comme travailleuse temporaire. C'est une chose courante dans le bâtiment, surtout durant la haute saison, en été.

Quelles sont les difficultés liées à cette forme de travail flexible et qu'avez-vous appris?

On ne peut jamais prendre une journée de libre. Dès qu'on arrête de travailler, on ne gagne plus rien. Des collègues habitués aux changements nous disent qu'il faut souvent repartir de zéro quand on change d'entreprise. J'ai appris à gérer ces conséquences: si je veux prendre des congés, je n'ai plus de rentrées d'argent. Je suis du genre à avoir régulièrement besoin de repos. Mais cela suppose de prendre ses dispositions à l'avance. Si je veux partir p. ex. deux semaines en vacances, je dois intégrer le fait que je gagnerai seulement la moitié sur un mois.



Profil n° 13:

Travailleur flexible chez Hotelis

Travail flexible: Activité principale depuis 3 ans 1/2
Désignation du métier: Responsable dans la restauration
Type de contrat: Temporaire
Formation: Apprentissage de cuisinier, puis école hôtelière

Qu'est-ce qui vous a incité à devenir travailleur flexible?

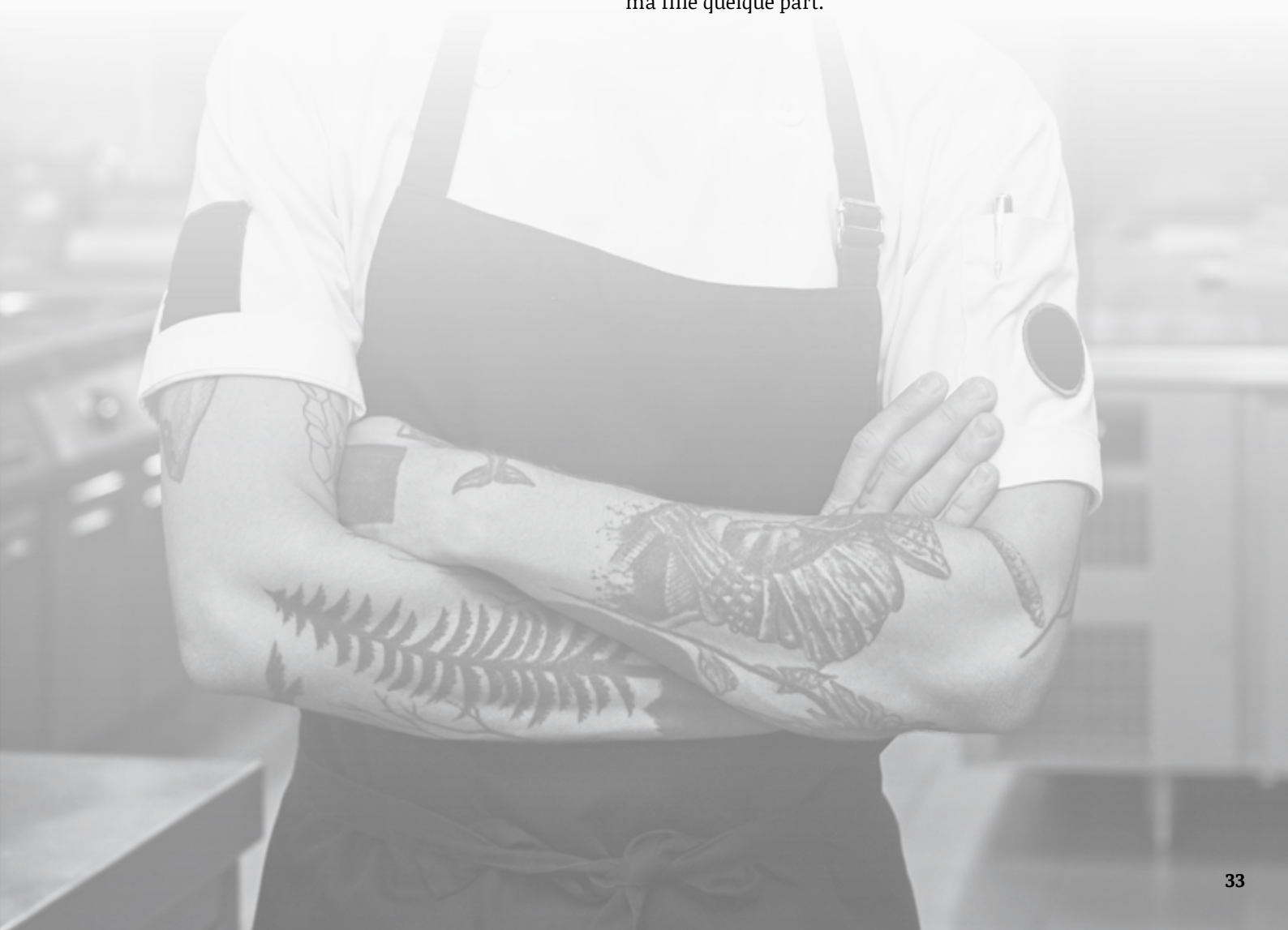
J'ai été au chômage pendant un moment et j'ai voulu reprendre pied sur le marché du travail. Ce n'était donc pas une décision volontaire, mais subie et destinée à assurer le relais en attendant de trouver un emploi fixe.

Quels sont selon vous les avantages du travail flexible?

Professionnellement, je peux choisir le travail et les mandats que je souhaite effectuer. On rencontre régulièrement de nouveaux clients et de nouvelles personnes.

Il y a une pression positive qui incite à s'adapter à de nouvelles conditions et à de nouvelles personnes, en se montrant sous son meilleur jour.

À titre privé, j'adore le côté flexible. J'ai la possibilité de choisir les mandats qui sont compatibles avec les besoins de ma famille. Je suis marié avec deux enfants. Certains jours, je ne prends pas de mandats parce que je dois emmener mon fils ou ma fille quelque part.



Profil n° 14:

Travailleur flexible chez Adia

Travail flexible: Activité principale depuis presque 3 ans
Désignation du métier: Cuisinier et chef
Type de contrat: Plateforme / Temporaire
Formation: Cuisinier

Trois raisons qui vous ont poussé à devenir indépendant?

Premièrement, l'équilibre vie privée / vie professionnelle, car j'ai un enfant. C'est l'une des raisons pour lesquelles j'aime travailler de façon flexible. Il est plus facile pour moi de concilier famille et travail.

Deuxièmement, la diversité. J'ai longtemps travaillé dans la restauration collective. Mais à la longue, c'était toujours la même chose. Avec Adia, je peux découvrir de nouveaux horizons et rester flexible.

Un nouvel emploi est toujours synonyme de nouvelles rencontres.

Troisièmement, l'estime. Cela me motive quand l'employeur reconnaît la valeur de mon travail. Dans mon job actuel, on me donne toujours un feed-back et je peux moi-même évaluer l'employeur. C'est bon également pour la motivation de l'employeur.

Quelles sont les qualités à avoir pour devenir travailleur flexible?

Un travailleur flexible doit savoir s'organiser et être indépendant. J'emprunte beaucoup les transports publics. Quand on s'organise en conséquence, il n'est pas indispensable d'avoir une voiture.

Pour mes missions, je dois venir avec ma tenue personnelle et mes propres couteaux. C'est un investissement. Le matériel et les vêtements doivent être en parfait état. J'en suis personnellement responsable.

Autre qualité à avoir: l'auto-promotion. Faire sa propre publicité permet d'accéder aux missions les plus intéressantes. J'ai mis mon CV sur la plateforme d'Adia et je suis des formations continues qui m'aident à décrocher les bons jobs.



Profil n° 15:

Travailleur flexible chez Kelly Services

Travail flexible: Activité principale depuis 3 ans 1/2
Désignation du métier: Mécanicien
Type de contrat: Temporaire
Formation: Mécanicien

Quels sont selon vous les avantages du travail flexible?

Grâce au travail temporaire, je découvre régulièrement de nouvelles façons de travailler dans les entreprises où je me rends. Les multiples activités que j'ai exercées m'ont appris plein de choses différentes que je peux réutiliser. Ainsi, quand nous avons construit une étable à la maison, nous n'avons pas eu besoin d'artisans. J'ai tout fait moi-même. C'est plutôt avantageux.

En plus, je jouis d'une certaine flexibilité. Je peux moi-même décider si un job me plaît ou si je souhaite travailler l'après-midi. D'accord, le temps, c'est de l'argent, mais j'ai ainsi plus de liberté pour me rendre chez le médecin, dans les administrations, etc.

C'est le chômage qui m'a conduit au travail temporaire. Cette façon de travailler me permet de me présenter dans différentes entreprises. Je peux montrer ce que je sais faire et peut-être qu'un jour, je décrocherai un emploi fixe. Au minimum, cela me permet de faire de nouvelles expériences.

Quelles sont les qualités à avoir pour devenir travailleur flexible?

Il faut être solide psychologiquement et dur à la tâche.

On est parfois plus mal traité que les employés fixes et on doit en faire davantage.

Il faut bien travailler et gagner sa vie. Mais à l'heure où les employés fixes rentrent chez eux, les travailleurs temporaires restent à travailler. Et on ne peut même pas s'en plaindre. Si cela ne vous convient pas, vous pouvez partir. Il faut le savoir quand on est travailleur temporaire. On ne peut pas relâcher la pression, sinon on n'est plus dans la course. Cela dit, il y a des gens fantastiques et d'autres qui vous traitent comme le dernier des derniers. Il vaut mieux avoir le cuir épais et ne pas tout prendre personnellement. Dans ce cas, tout se passe bien. Voilà ce que j'ai appris.



Les travailleurs flexibles face à la crise du Covid-19

Enquête de suivi

1. Objectif de l'enquête de suivi

Qualifié de pandémie en mars 2020, le nouveau coronavirus a bouleversé du jour au lendemain la réalité du travail pour des milliards de personnes à travers le monde.

Cette situation exceptionnelle met en difficulté bon nombre de travailleurs flexibles en Suisse, tout en esquissant de nouvelles opportunités pour d'autres.

Si, chez certains, les mandats se sont effondrés du jour au lendemain, la nouvelle situation permet à d'autres de s'en sortir très bien. Afin de dresser un état des lieux actuel dans le secteur du travail flexible, nous avons recontacté les travailleurs flexibles interrogés en 2019 afin d'avoir un nouvel entretien court avec eux en avril et mai 2020.

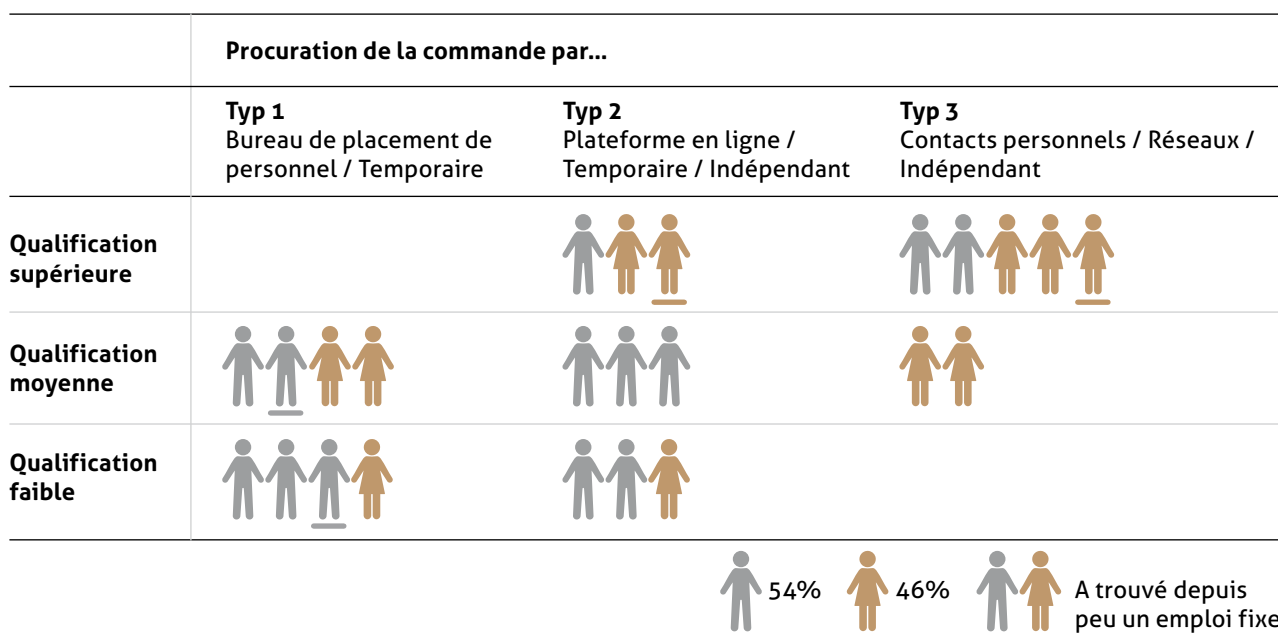
2. Méthode

Sur les 31 travailleurs flexibles interrogés à l'origine, 24 ont fait part de leur situation actuelle. Les entretiens d'une durée de 10 à 15 minutes sont basés sur un guide méthodique structuré et comprennent deux questions ouvertes et exploratoires sur la situation actuelle du travail:

- 1) Comment se présente votre situation de travailleur flexible face à la crise actuelle?
- 2) Quelles sont selon vous les chances et / ou les difficultés qui se présentent aux travailleurs flexibles dans la crise actuelle?

Les personnes interviewées ont été classées selon les trois types de travailleurs flexibles présentés à la fig. 1. Quatre d'entre elles ont trouvé récemment un emploi fixe et trois autres ne sont plus chez le même intermédiaire, mais poursuivent leur activité rémunératrice dans le cadre d'un travail flexible.

Fig. 1: Typologie des répondants



3. Résultats

3.1. La situation du travail face à la crise du Covid-19

Les travailleurs flexibles interrogés ont tous, à leur manière, été touchés par la pandémie et par ses répercussions sur le travail quotidien. Dans ce contexte, le **type de travail flexible**, le **secteur** et le **vécu personnel (santé)** jouent un rôle important. Alors que certains secteurs souffrent actuellement d'un manque de personnel (la santé par exemple), d'autres ont vu leur activité s'effondrer (comme la restauration). Quant aux travailleurs flexibles appartenant aux groupes à risques en raison de leur âge ou de leur santé, ils vivent la situation actuelle d'une tout autre manière. Si l'on classe les réponses des travailleurs flexibles selon les trois types de travail flexible, on obtient le tableau suivant:

Type 1: Les travailleurs flexibles embauchés via une entreprise de location de services vivent une réalité très différente d'un secteur à l'autre. Les travailleurs flexibles évoluant dans le secteur de la santé ou du bâtiment témoignent d'une activité stable. Ces deux secteurs comptent traditionnellement une forte part de main-d'œuvre étrangère. Or, la fermeture des frontières a libéré d'importants volumes de travail pour les travailleurs flexibles qui travaillent actuellement en Suisse. Sans compter le fait qu'une travailleuse flexible, par exemple, ne peut pas actuellement exercer de missions de soin chez Home Instead parce qu'elle fait elle-même partie d'un groupe à risque. D'autres secteurs, comme le support technique, se sont littéralement effondrés. L'accès aux bâtiments et aux clients est actuellement restreint, ce qui empêche l'installation d'équipements techniques. Le secteur des prestations sans contact avec les clients est resté stable pour l'essentiel grâce au respect des règles de distanciation et d'hygiène (masques de protection et produits désinfectants) ou au passage au télétravail.

Type 2: Les travailleurs flexibles qui sollicitent des mandats via les plateformes de placement en ligne témoignent pour la plupart de fortes baisses de mandats. Les répondants appartenant au type 2 travaillent surtout dans les secteurs restauration, informatique et support informatique, ainsi que dans les services au contact des clients. Les chauffeurs Uber, par exemple, évoquent un chiffre d'affaires divisé par quatre. Les agents de support informatique chez Mila ne sont presque plus sollicités, car l'essentiel de leur clientèle fait partie du groupe à risque pour le Covid-19. Un travailleur flexible a quitté le secteur de la restauration pour chercher du travail dans le domaine de la protection des personnes. D'autres travailleurs flexibles qui s'assuraient un

revenu complémentaire via les plateformes de placement en ligne se concentrent désormais sur leur activité principale, faute de demande. Seuls ceux qui n'ont pas de contact direct avec les clients et qui peuvent pratiquer le télétravail parlent de rentrées de mandats stables.

Type 3: Les travailleurs flexibles qui obtiennent des mandats par leur propre réseau vivent la situation actuelle de façon très variable. Les prestations de service et de conseil dans le domaine de l'informatique et de la gestion (p. ex. gestion intérimaire) sont actuellement très demandées. Les entreprises ont besoin d'être assistées dans leurs efforts de transition numérique et de restructuration. Les prestations impliquant un contact avec les clients, comme le personal shopping ont majoritairement chuté en raison de la fermeture des magasins et des impératifs de distanciation physique. Une architecte indépendante se déclare satisfaite de l'état actuel des mandats, mais se demande ce que va réserver l'avenir proche: qu'en sera-t-il des investissements dans les projets immobiliers si la situation économique continue de se dégrader? L'incertitude quant aux mandats à venir est une préoccupation partagée par tous les travailleurs indépendants.

Système de sécurité pour les mesures de protection contre le coronavirus

Selon les témoignages des travailleurs flexibles, la communication au sujet des mesures de protection contre le coronavirus est très variable d'un intermédiaire à l'autre. Les entreprises de location de services (type 1) travaillent en étroite concertation avec l'entreprise locataire. Les possibilités pour elles d'évaluer correctement l'environnement de travail sont forcément limitées. C'est la raison pour laquelle les entreprises mandatées assurent la mission d'information au sujet de la sécurité au travail. Le spectre est tout aussi large chez les plateformes de placement en ligne (type 2). Certains intermédiaires ne communiquent pas du tout, tandis que d'autres transmettent chaque semaine les dernières informations aux travailleurs flexibles. Dans ces conditions, il est difficile pour les travailleurs de certaines plateformes de savoir qui est responsable des consignes de sécurité et s'ils respectent correctement ces dernières. Les travailleurs flexibles (type 3) sont eux-mêmes responsables du respect et de la mise en œuvre des mesures de protection dans leur domaine d'activité. Dans la mesure du possible, ils se mettent au télétravail, évitent les contacts rapprochés à chaque rencontre et respectent les règles de distanciation ainsi que les préconisations de l'Office fédéral de la santé

publique en matière d'hygiène. Sans intermédiaires, ils doivent impérativement s'informer par eux-mêmes et consulter les sources d'information adéquates – comme le site Internet de l'OFSP – afin de définir les actions concrètes à mettre en œuvre pour leur activité.

3.2. Les opportunités issues de la crise

Une accélération positive de la transition numérique

Les travailleurs flexibles du secteur des services vivent également cette crise comme une opportunité dans la mesure où elle accélère la transition numérique. Le télétravail est ressenti comme positif. En effet, il permet de gagner du temps en supprimant les trajets pour se rendre au travail et les réunions, améliore la santé (horaires de sortie plus souples et meilleure alimentation) et diminue globalement le stress quotidien au travail.

Des relations plus personnelles avec les clients

Les travailleurs flexibles racontent que la relation avec leurs clients a pris une dimension plus personnelle.

L'aspect privé joue fortement dans la crise actuelle. À chaque réunion en ligne, les participants entrent virtuellement dans le salon des autres et commentent par prendre des nouvelles de la famille. Cet état de fait rapproche les gens.

Des idées innovantes

La situation actuelle crée davantage de jobs pour les travailleurs flexibles. En ce moment, l'assistance informatique en ligne et les services de livraison connaissent une forte demande. La crise a ouvert la voie à des idées innovantes chez certains intermédiaires. Uber a par exemple lancé une nouvelle application de réservation pour les membres du personnel hospitalier. Ces derniers peuvent ainsi se rendre au travail ou en revenir à un tarif avantageux. Pour y parvenir, Uber prend en charge une partie des frais de déplacement en remerciement des services rendus par le personnel hospitalier. Les chauffeurs Uber perçoivent leur marge habituelle et bénéficient des trajets supplémentaires générés par cette initiative.

3.3. Les difficultés issues de la crise

Appartenance à un groupe à risque

Plusieurs entreprises communiquent sur le fait que les travailleurs flexibles faisant partie des groupes à risque doivent rester à la maison. C'est une source de préoccupation pour les travailleurs. Certains redoutent de perdre leur travail si la situation perdure.

Intensification de la concurrence et discrimination due à l'âge

Compte tenu de la hausse du chômage, certains travailleurs flexibles s'attendent à un renforcement de la concurrence dû à l'arrivée de nouveaux travailleurs flexibles à la recherche de travail sur les plateformes de placement en ligne. Les exemples cités de travailleurs qui abandonnent la restauration au profit de la protection des personnes ou du transport de personnes montrent qu'ils sont à la recherche de nouvelles possibilités. Les travailleurs flexibles plus anciens craignent par ailleurs d'être supplantés sur le marché de l'emploi si la concurrence se renforce.

Situation économique et financière incertaine

L'incertitude quant à l'évolution de la situation économique et des rentrées de mandats est une source de préoccupation. Certains travailleurs flexibles ont rappelé que leur travail dépendait directement de l'activité économique.

Ceux qui travaillent dans des secteurs où les mandats se sont effondrés jugent la situation financière extrêmement difficile.

La situation est particulièrement délicate pour les indépendants et pour les travailleurs flexibles qui recherchent leurs mandats via les plateformes de placement en ligne, dans la mesure où ils ne peuvent pas demander de mise en chômage partiel. Les travailleurs flexibles qui ont contracté des crédits durant cette période pour compenser des mandats en recul vivent dans la peur de ne pas pouvoir les rembourser. Certains redoutent également qu'en cas de restructuration et de suppression de personnel, les entreprises s'en prennent d'abord aux travailleurs flexibles.

4. Conclusions

La situation exceptionnelle qui résulte de la crise du coronavirus touche les travailleurs flexibles de différents horizons. On relève toutefois des disparités d'un secteur à l'autre en ce qui concerne les opportunités et les difficultés entraînées par la crise. De manière générale, l'incertitude règne quant à l'évolution de la situation économique. Là où les intermédiaires sont très présents (type 1) ou bien absents (type 3), les systèmes de protection sont soit existants, soit délégués clairement aux donneurs d'ordre ou aux travailleurs flexibles. Là où les intermédiaires sont moins présents, l'incertitude est grande s'agissant des systèmes de protection à appliquer. Cela entraîne une charge de travail supplémentaire et met en évidence la fragilité de ce type de travail flexible.

En parallèle, les idées novatrices proposées par les intermédiaires et les travailleurs flexibles témoignent de la capacité du travail flexible à s'adapter et à se renouveler.

C'est un atout majeur en temps de crise.

Renseignements HR ConScience:

Dr. Lea Rutishauser
Dr. Anja Feierabend

HR ConScience GmbH

Bachofnerstrasse 9
CH-8037 Zurich
Tél. +41 (0)44 500 23 41
www.hrconscience.ch
info@hrconscience.ch

Renseignements swisstaffing:

Dr. Marius Osterfeld, économiste
marius.osterfeld@swisstaffing.ch

swisstaffing

Union suisse des services de l'emploi
Stettbachstrasse 10
CH-8600 Dübendorf
Tél. +41 (0)44 388 95 40
www.swisstaffing.ch
info@swisstaffing.ch

La réimpression, même partielle,
n'est autorisée que si la source est mentionnée.
Juin 2020, ©swisstaffing