

THE BEST RUN 

L'agilité n'est pas toujours dans la masse salariale

Bénéficiez d'une visibilité totale
sur votre main-d'œuvre externe
pour optimiser les résultats de
votre entreprise

Étude sur l'agilité
des achats par SAP

en collaboration avec



OXFORD
ECONOMICS

Sommaire

Introduction : Les travailleurs temporaires et les prestataires de services sont des catégories de dépenses conséquentes, insuffisamment gérées	3
La main-d'œuvre externe est essentielle pour la résilience et l'agilité des entreprises	4
Prenez 3 mesures clés pour mieux gérer vos ressources externes... 9	9
Gagner en visibilité.....	10
Gérer avec rigueur	13
Améliorer le retour sur investissement.....	14
Par où commencer ?	15
Méthodologie de recherche	16

Introduction

Les travailleurs temporaires et les prestataires de services correspondent à des catégories de dépenses conséquentes, insuffisamment gérées



Il existe une catégorie de dépenses considérable que vous n'avez peut-être pas remarquée. Seuls 58 % des dépenses de personnel sont consacrés aux employés. **Les 42 % restants sont consacrés à la main-d'œuvre externe.** Celle-ci comprend :

- **Les travailleurs temporaires :** personnes engagées pour travailler pour une entreprise, mais pas en tant qu'employés. Il peut s'agir de travailleurs indépendants ou de travailleurs temporaires, pouvant être engagés par l'intermédiaire d'agences de recrutement, de places de marché de freelances, ou bien directement par l'entreprise.
- **Les prestataires de services :** entreprises proposant des services fournis par des personnes, dont le contrat se présente généralement sous la forme d'un énoncé des travaux (Statement of Work). Il peut s'agir, par exemple, de cabinets de conseil, de sous-traitants informatiques, d'agences marketing et de centres d'appels.

La main-d'œuvre externe offre aux entreprises la flexibilité dont elles ont besoin pour assurer la résilience de leurs activités, en les aidant à faire face aux pics et aux fluctuations de la demande.

De nombreuses entreprises manquent de visibilité sur cette catégorie de dépenses conséquente et essentielle, et ne la gèrent pas efficacement. Cela réduit l'agilité de l'entreprise, crée des risques en termes de conformité et de sécurité, et signifie que les entreprises perdent de l'argent et, par conséquent, de la valeur.

Mais ce n'est pas une fatalité. **Certaines entreprises gèrent activement leur main-d'œuvre externe et bénéficient d'un meilleur retour sur investissement.** Lisez ce qui suit pour connaître les secrets de leur réussite.

SAP a travaillé en collaboration avec Oxford Economics pour interroger 2 050 dirigeants dans plus de 20 pays et dans divers secteurs d'activité B2B et B2C dans le cadre de deux études de recherche afin de comprendre :

1. L'impact de la technologie et de la digitalisation des processus sur la fonction Achats
2. L'utilisation et la gestion de la main-d'œuvre externe par les entreprises.

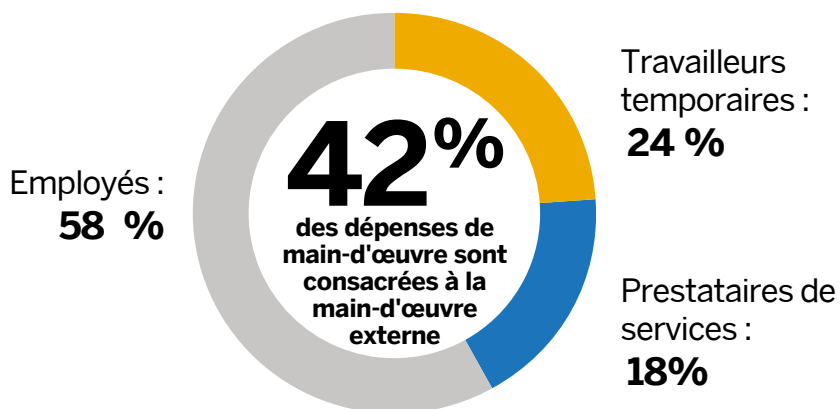
Un tiers de ces dirigeants font partie de la direction générale. D'un point de vue qualitatif, nous avons mené des entretiens avec des cadres afin de recueillir leurs points de vue. Dans ce rapport, nous nous concentrons sur les dirigeants qui gèrent ces catégories de dépenses importantes et partageons les méthodes utilisées par les leaders (les plus avancés) pour dégager un meilleur retour sur investissement. Pour plus d'informations, veuillez consulter la section sur la méthodologie de recherche à la fin du rapport.

La main-d'œuvre externe est essentielle pour la résilience et l'agilité des entreprises



Beaucoup pensent que la main-d'œuvre externe continuera de croître à l'avenir, en raison de la flexibilité qu'elle offre. Martin Thomas, en charge de la gestion des collaborateurs chez Royal Philips, déclare : « Je vois un monde où la force de travail externe représente une part encore plus grande de la force de travail totale. C'est un avenir que nous prévoyons pour Philips. »

Fig. 1 : Répartition des dépenses de main-d'œuvre entre les employés, les travailleurs temporaires et les prestataires de services.



« Je vois un monde où la main-d'œuvre externe représente une part encore plus grande de la main-d'œuvre totale. C'est un avenir que nous prévoyons pour Philips. »

Martin Thomas
Head of Total Workforce Management, Royal Philips

La main-d'œuvre externe est au cœur de l'entreprise.

Plus de la moitié des dirigeants (55 %) déclarent que leur entreprise ne pourrait pas poursuivre ses activités habituelles sans main-d'œuvre externe.

Fig. 2 : La main-d'œuvre externe favorise la résilience des entreprises

Pourcentage de dirigeants en accord avec les affirmations suivantes concernant leur main-d'œuvre externe

La main-d'œuvre externe nous aide à nous différencier dans un monde digital

63%

La main-d'œuvre externe fournit des capacités supplémentaires qui permettent de bien gérer les pics de demande.¹

62%

La main-d'œuvre externe est essentielle à l'accomplissement du travail.¹

61%

La main-d'œuvre externe aide à la reprise des activités après une récession.¹

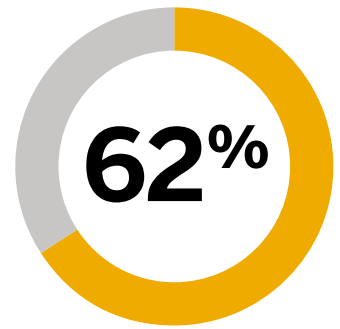
54%

La main-d'œuvre externe aide également les entreprises à trouver les compétences dont elles ont besoin. En effet, 61 % des cadres affirment que les collaborateurs externes sont importants pour répondre aux besoins des entreprises en matière de nouvelles compétences informatiques et numériques spécialisées, et 58 % pour les compétences sectorielles.

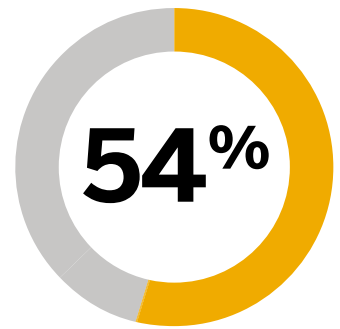
Lisa Zak, directrice du Sourcing stratégique chez Medtronic, la plus grande entreprise de matériel médical au monde, résume bien la situation : « **De nombreux cadres dirigeants négligent la main-d'œuvre externe parce qu'ils n'ont pas conscience de l'importance qu'elle revêt dans l'ensemble de leurs effectifs et de l'impact qu'elle peut avoir sur la croissance et l'innovation de leur entreprise.** »

La main-d'œuvre externe aide les entreprises à concrétiser un large éventail d'objectifs métier

La main-d'œuvre externe aide les entreprises à atteindre leurs objectifs métier, notamment la gestion des coûts (73 %), l'amélioration de l'agilité organisationnelle (64 %) et la réduction des risques (64 %) : autant de capacités essentielles à la résilience des entreprises. JP Stadelmann, directeur des Achats pour la main-d'œuvre externe chez Swisscom, remarque : « **Pour nous, la valeur de la main-d'œuvre externe n'a jamais été le coût. C'est la flexibilité. C'est stratégique.** »



des dirigeants déclarent que la main-d'œuvre externe fournit des capacités supplémentaires qui permettent de bien gérer les pics de demande



des dirigeants déclarent que la main-d'œuvre externe aide à la reprise des activités après une récession

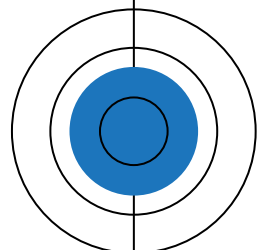


Fig. 3 : La main-d'œuvre externe est essentielle pour atteindre les objectifs de l'entreprise

Pourcentage de dirigeants déclarant que la main-d'œuvre externe est « importante » ou « extrêmement importante » pour atteindre les objectifs de l'entreprise



Pour nous, la vraie valeur de la main-d'œuvre externe n'a jamais été le coût. C'est la flexibilité. C'est stratégique. »

JP Stadelmann
Head of Purchasing for the External Workforce, Swisscom

La main-d'œuvre externe est au cœur de l'entreprise

Les collaborateurs externes sont importants pour répondre aux besoins de l'ensemble de l'entreprise :

- Services support (84 % des entreprises)
- Services sur site/production (70 %)
- Projets externalisés (64 %)
- Le personnel d'entreprise, tel que les services Informatique, Finance, Marketing et Juridique (56 %)
- Travailleurs saisonniers (48 %)

Les dépenses liées aux travailleurs temporaires et aux services externes doivent être gérées activement et mieux contrôlées. Pourquoi maintenant ?

La main-d'œuvre externe est aujourd'hui une priorité absolue, car elle aide les entreprises à s'adapter rapidement dans cet environnement économique incertain.

L'enquête McKinsey Global Business Executives Survey révèle qu'environ 70 % des dirigeants prévoient d'embaucher davantage de travailleurs temporaires sur site et de freelances au cours des deux prochaines années, par rapport aux niveaux pré-COVID.²

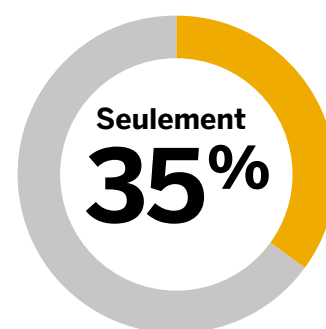
Selon Andy Bartels, vice-président et analyste principal au service des professionnels des DSI chez Forrester, les entreprises sont susceptibles d'accroître leur main-d'œuvre externe lorsque l'économie repartira après la pandémie de COVID-19 : « **Lorsque l'économie commencera à se redresser, les entreprises auront tendance à faire appel en premier lieu à des collaborateurs temporaires, car elles ne sont pas certaines du degré de viabilité de la reprise... Lorsque la croissance se renforcera, elles pourront commencer à faire appel à des collaborateurs temporaires pour gérer les pics de demande.** »³

L'opportunité

Malgré la forte dépendance des entreprises à l'égard de la main-d'œuvre externe, cette catégorie de dépenses est très insuffisamment gérée. Les entreprises manquent de visibilité sur leur main-d'œuvre externe, ce qui entrave leur capacité à s'adapter rapidement. Elles ne gèrent pas leurs collaborateurs externes suffisamment rigoureusement, ce qui crée des risques et génère un retour sur investissement moins important.

Une partie du problème réside dans le fait que les entreprises ne disposent pas de la technologie adéquate. **35 % des dirigeants déclarent disposer d'une technologie pour la gestion de la main-d'œuvre externe et 70 % pour les achats de services.** De nombreuses entreprises utilisent des processus d'approvisionnement traditionnels pour gérer les contrats et les commandes, mais ces solutions ne les aident pas à gérer la sécurité, la conformité, la qualité du travail et d'autres aspects importants de ces engagements. Voir l'encadré « Comblers le fossé technologique » à la page suivante.

Malgré ces défis, un groupe d'entreprises réussit à obtenir de meilleurs résultats grâce à leur main-d'œuvre externe et à réduire les risques. Lisez la suite pour savoir comment.



des dirigeants déclarent disposer d'une technologie de gestion des travailleurs temporaires

Comblar le fossé technologique

Seule 1 entreprise sur 3 environ dispose d'une technologie lui permettant de favoriser le recours à des fournisseurs privilégiés, de prendre en charge différents modèles de tarification, de faire appliquer les tarifs négociés et de suivre la qualité du travail. Les entreprises disposant de solutions pour les aider à gérer les accès sécurisés, à organiser les appels d'offres et à suivre l'utilisation des équipements sont encore moins nombreuses. Des solutions de gestion des fournisseurs adaptées et sophistiquées peuvent permettre aux entreprises d'assurer ces tâches et bien plus encore.

Fig. 4 : Les entreprises ne disposent pas de technologies adaptées pour gérer leur main-d'œuvre externe

Pourcentage de dirigeants disposant d'une technologie leur permettant d'effectuer les tâches suivantes pour gérer :

Les travailleurs temporaires

Faire appliquer les tarifs négociés

37%

S'assurer que les individus sont à jour en termes de certifications et de formations requises

37%

Guider les utilisateurs vers les fournisseurs privilégiés

33%

Réengager une personne performante

29%

Recruter des talents sur les plateformes digitales

25%

Gérer l'accès individuel aux systèmes/installations et le désactiver automatiquement à la fin de l'exercice

20%

Les prestataires de services

Prise en charge de différents modèles de tarification : par exemple, sur la base du temps et des ressources mis en œuvre, sur la base d'étapes du projet, sur la base des contrats de niveau de service.

32%

Fournir des comparatifs de manière automatique pour les taux du marché et la disponibilité en temps réel dans diverses régions géographiques.

28%

Garantir le recours à des fournisseurs privilégiés et la mise en application des tarifs négociés

21%

Gérer l'accès aux systèmes/installations et le désactiver automatiquement à la fin du projet

18%


Organiser des événements de candidature (concours ou appels d'offres) et les arrêter automatiquement quand le projet/la tâche est assigné

16%

Suivre l'utilisation des équipements

5%

La technologie est essentielle, mais ce n'est pas la réponse à tout. Les solutions digitales doivent être déployées dans le cadre d'un plan clair, comprenant la gestion du changement, une gouvernance adaptée et l'appui des cadres supérieurs.



Prenez 3 mesures clés pour mieux gérer votre main-d'œuvre externe

Au cours de notre analyse, nous avons identifié un groupe de leaders, environ 14 % des dirigeants interrogés, qui se distinguent des autres. Ces leaders ont pris trois mesures clés qui les aident à mieux gérer ces dépenses, à réduire les risques et à générer davantage de valeur par le biais de leur main-d'œuvre externe :

3 mesures clés

Gérer activement votre main-d'œuvre externe pour optimiser les résultats de votre entreprise

1

Gagner en visibilité

2

Gérer de manière rigoureuse

3

Améliorer le retour sur investissement

Pourtant, même les leaders ne sont pas parfaits. Examinons de plus près les domaines dans lesquels ils brillent et ceux dans lesquels ils doivent s'améliorer.

Veillez consulter la section « Les leaders tracent la voie à suivre » en page 16 pour connaître les critères que les entreprises ont remplis pour intégrer ce groupe.

1 Gagner en visibilité

Il est essentiel d'avoir une bonne visibilité de votre main-d'œuvre externe, car **vous ne pouvez pas gérer ce que vous ne pouvez pas voir.**

Les leaders ont une meilleure visibilité de leur main-d'œuvre externe que les autres personnes interrogées.

En particulier, lorsqu'il s'agit de collaborateurs temporaires, les leaders sont beaucoup mieux informés sur l'accès aux installations, les responsabilités et les conditions contractuelles. En revanche, ils s'en sortent moins bien lorsqu'il s'agit de savoir qui fait le travail et où se trouvent ces personnes.

En ce qui concerne les prestataires de services, les leaders obtiennent de meilleurs résultats dans presque tous les domaines, notamment les conditions contractuelles, les responsabilités et l'accès aux installations. Toutefois, ils ne sont pas aussi bien informés concernant la localisation de leurs prestataires de services.

Grâce à la vision globale que l'entreprise a de ses collaborateurs, de ses prestataires de services et de ses travailleurs temporaires, Philips bénéficie d'une véritable valeur ajoutée lui permettant de gérer activement l'ensemble de ses effectifs avec une réelle agilité.

Lorsque la pandémie a frappé, la visibilité de Philips sur l'ensemble de sa main-d'œuvre a été essentielle à deux égards. Premièrement, elle a permis à l'entreprise de protéger tous les types de collaborateurs, en sachant qui ils étaient, où ils se trouvaient et les bâtiments auxquels ils avaient accès. Deuxièmement, elle a permis à l'entreprise d'augmenter rapidement sa production de moniteurs et de respirateurs. Martin Thomas, Head of Total Workforce Management chez Philips, explique :



L'objectif principal de Philips est d'améliorer la vie des gens. C'est pourquoi, lorsque la pandémie a éclaté, nous souhaitons faire tout ce qui était en notre pouvoir pour augmenter la production des moniteurs et des respirateurs dont la demande s'était fortement accrue. La visibilité sur notre main-d'œuvre externe hautement qualifiée nous a permis de déplacer et de redéployer rapidement les ressources pour parvenir à notre objectif et assurer la sécurité de notre personnel. »

Martin Thomas, Head of Total Workforce Management, Philips

54% des leaders
contre

37% des autres dirigeants

sont très bien informés de l'accès de leurs collaborateurs temporaires aux systèmes et aux informations confidentielles de l'entreprise

48% des leaders
contre

32% des autres dirigeants

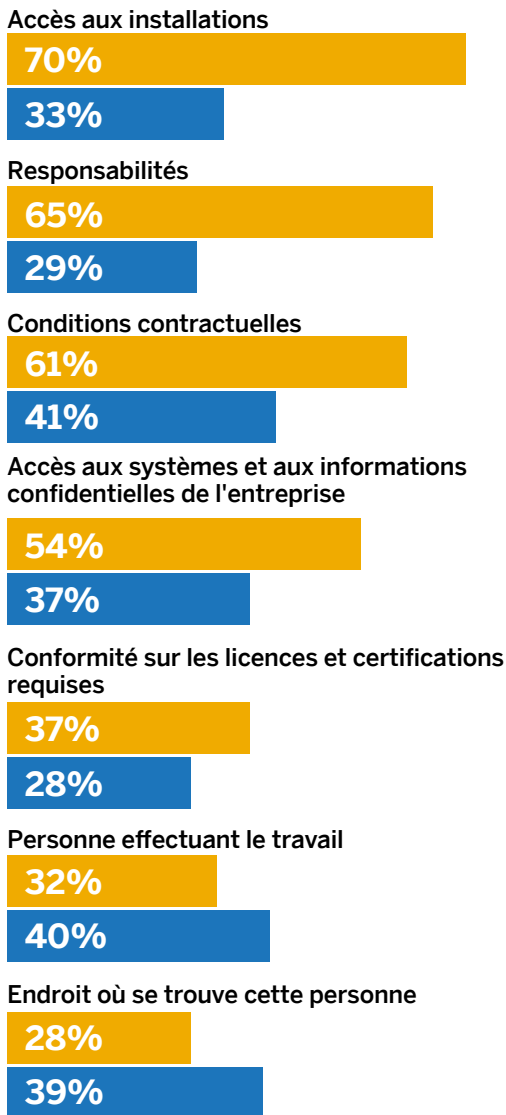
sont très bien informés du respect par leurs prestataires de services des licences et certifications requises

Fig. 5 : Les leaders ont une meilleure visibilité de leur main-d'œuvre externe

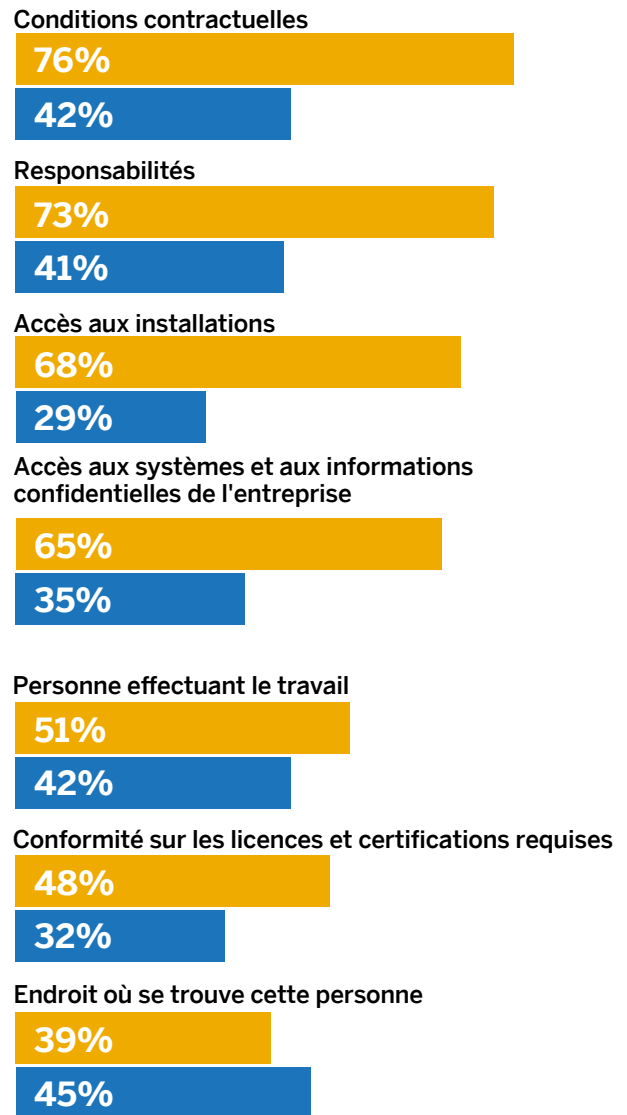
Pourcentage de dirigeants qui sont « bien informés » sur les aspects suivants de leurs :

Travailleurs temporaires

Leaders (jaune) Autres dirigeants (bleu)



Prestataires de services



Qualité du travail

Les leaders ont généralement une bonne visibilité de la qualité du travail des collaborateurs temporaires, mais les autres entreprises ont encore beaucoup de chemin à parcourir. **Seulement un tiers des non-leaders sont bien informés de la qualité du travail des collaborateurs temporaires.**

En ce qui concerne les prestataires de services, les leaders comme les autres dirigeants n'ont pas une vision claire de la qualité du travail. Ils ne suivent pas non plus efficacement les progrès réalisés par rapport aux étapes importantes et aux livrables. Sans cette visibilité, comment savoir si le travail a été réalisé conformément au contrat, et si vous avez reçu la qualité correspondant à ce pour quoi vous avez payé ?

Fig. 6 : Les leaders ont une visibilité légèrement meilleure sur la qualité du travail

Pourcentage de dirigeants qui sont « bien informés » sur les aspects suivants de leurs :

Leaders Autres dirigeants

Travailleurs temporaires

Qualité du travail

61%

32%

Avancement par rapport aux étapes importantes/livrables

46%

22%

Prestataires de services

Qualité du travail : niveau fournisseur

56%

25%

Qualité du travail : niveau projet/axe de travail

51%

26%

Avancement par rapport aux étapes importantes/livrables

33%

25%

Les entreprises peuvent être amenées à payer un prix élevé pour leur manque de visibilité. Un travail de mauvaise qualité présente un coût caché énorme, car il peut générer d'importantes retouches et le non-respect des délais.

Une meilleure visibilité aiderait les dirigeants à identifier les étapes manquées au plus tôt et à prendre de meilleures décisions quant aux personnes à réengager.

2 Gérer de manière rigoureuse

La meilleure visibilité des leaders leur permet de gérer la main-d'œuvre externe beaucoup plus efficacement. En effet, **les non-leaders sont plus de 10 fois plus susceptibles de rencontrer des problèmes avec leurs collaborateurs temporaires et leurs prestataires de services, tels que, entre autres, des dépenses imprévues, des surfacturations et des doublons de paiements.**

Fig. 7 : Les leaders rencontrent moins de problèmes avec leur main-d'œuvre externe

Pourcentage de dirigeants confrontés « parfois, fréquemment ou presque à chaque engagement » aux problèmes suivants avec leurs :

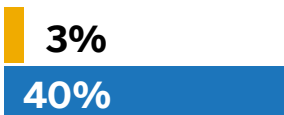
Travailleurs temporaires

Leaders (orange) Autres dirigeants (bleu)

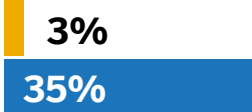
Violations de sécurité informatique



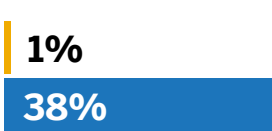
Dépenses non autorisées sans approbation des Achats



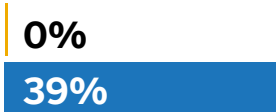
Surcoûts et paiements en double



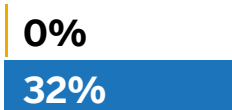
Dépenses non autorisées sans approbation des Achats



Problèmes de conformité

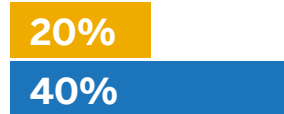


Travailleurs mal catégorisés

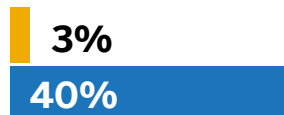


Prestataires de services

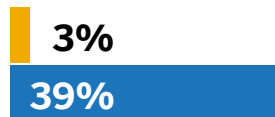
Violations de sécurité informatique



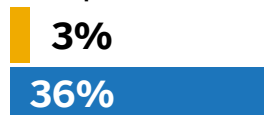
Dépenses non autorisées sans approbation des Achats



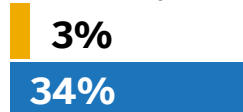
Tarifs qui diffèrent du tableau de tarifs ou du contrat-cadre de services



Projets en retard, étapes manquées ou travail incomplet



Surcoûts et paiements en double



Problèmes de conformité



3 Améliorer le retour sur investissement

Les entreprises ont une excellente opportunité d'accroître le retour sur investissement de leurs achats de prestations externalisées. Par exemple, **1 projet sur 4 réalisés par des prestataires de services n'est pas achevé dans les délais ou le budget prévus.** Il convient de rapprocher ce chiffre des milliards que les entreprises dépensent chaque année auprès des cabinets de conseil, des sous-traitants informatiques, des agences marketing et autres prestataires de services.

Il se peut qu'un dépassement de budget ou un délai non respecté soit le fait du client, et non du travailleur externe ou du prestataire de services. Les indicateurs d'alerte précoce concernant les taux de biens épuisés ou les étapes non atteintes du projet peuvent aider les entreprises à identifier les projets qui ne sont pas en bonne voie, à attirer l'attention de la direction et à remettre le projet sur les rails.

Il est clair que les efforts des leaders portent leurs fruits, puisqu'ils parviennent à obtenir de meilleurs résultats commerciaux grâce à leur main-d'œuvre externe.

En moyenne, les leaders sont deux fois plus susceptibles d'affirmer que 90 % de leurs collaborateurs temporaires et prestataires de services atteignent leurs buts et objectifs. De plus, les leaders sont presque deux fois plus susceptibles de dire que leurs prestataires de services respectent les délais et le budget dans plus de 80 % des cas.

Les leaders sont

2 x

plus susceptibles d'affirmer que 90 % de leurs travailleurs temporaires et prestataires de services atteignent leurs buts et objectifs

Prestataires de services : plus qu'une commande

Chaque année, les entreprises dépensent des milliards de dollars auprès de prestataires de services tels que les cabinets de conseil, les sous-traitants informatiques et les agences marketing.

L'un des principaux problèmes que nous avons identifiés est que les entreprises procèdent souvent aux achats de biens et de services de la même manière. Bien que de nombreuses entreprises excellent dans la gestion de l'aspect financier des contrats avec les prestataires de services, elles ne parviennent pas à gérer les aspects « humains » de ces engagements, tels que la sécurité et la conformité. **Cette mauvaise gestion crée des risques et diminue le retour sur investissement.**



Nous sommes constamment à la recherche de moyens d'améliorer la manière dont nous gérons les prestataires de services. Par exemple, nous passons de la gestion des heures à la gestion des livrables, et nous responsabilisons les prestataires de services pour la qualité du travail qu'ils fournissent. »

Cynthia Moore

Sourcing Lead Consultant &
Procurement Solutions, Allstate

Comment s'y prendre

Pour maîtriser vos dépenses liées aux indépendants et aux services externes, et libérer le véritable potentiel de votre main-d'œuvre externe :

1. **Changez votre façon de voir les prestataires de services.**

De nombreuses entreprises font un travail remarquable en matière de gestion des contrats et de commandes des prestataires de services. Pour générer plus de valeur ajoutée, vous ne devez plus percevoir les prestataires de services comme des transactions financières, mais gérer ces entreprises, et leur personnel, comme votre force de travail.

2. **Gérez votre main-d'œuvre externe de manière rigoureuse,** notamment en matière de gestion de la sécurité, de la conformité, de la qualité du travail et des progrès par rapport aux étapes clés.

3. **Développez une meilleure compréhension des compétences dont vous aurez besoin** pour réussir dans l'ère du digital, et souvenez-vous que les compétences informatiques et numériques spécialisées sont rares. Élaborez une stratégie pour vous assurer de pouvoir accéder à ces ressources.

4. **Améliorer la collaboration transversale** entre les Achats, les RH, l'informatique et les directions fonctionnelles sur les stratégies de gestion de la main-d'œuvre, le sourcing, la gestion des dépenses, la gouvernance et les départs. Chacun apporte une perspective différente au sujet.

5. **Veillez à ce que votre leadership dispose d'une visibilité** sur le périmètre, l'impact et les dépenses des indépendants et des prestataires de services, afin d'obtenir le soutien dont vous avez besoin pour les gérer de manière proactive et générer davantage de valeur pour votre entreprise. Vous aurez besoin d'une technologie adaptée et orientée sur l'objectif, du soutien de la direction, d'une gestion du changement et d'un programme doté d'une gouvernance solide.

6. **Envisagez de créer un poste de cadre supérieur chargé de superviser la main-d'œuvre externe.** Moins d'un tiers des entreprises disposent d'un cadre délégué qui rend compte à la direction générale de la stratégie et des opérations de leur main-d'œuvre externe. Les autres entreprises devraient suivre leur exemple.

Méthodologie de recherche



Les leaders tracent la voie à suivre

Environ 14 % des entreprises qui ont répondu à notre enquête sur la main-d'œuvre externe ont des approches bien plus rigoureuses pour la gestion et l'exploitation de la valeur des collaborateurs externes. Ces leaders tracent la voie à suivre pour les autres. Pour identifier ce groupe de leaders, nous avons analysé les réponses des dirigeants dans trois domaines : la visibilité sur la main-d'œuvre externe, la gestion efficace de la main-d'œuvre externe et la compétitivité dans un monde numérique.

Nous avons basé notre segmentation sur les réponses aux quatre questions suivantes :

Visibilité

1. Dans quelle mesure êtes-vous personnellement informé des détails suivants concernant les prestataires de services qui travaillent pour votre entreprise ?

Les leaders sont « très informés » (la réponse la plus élevée sur l'échelle à cinq points utilisée dans notre questionnaire) sur au moins quatre des aspects suivants concernant leurs prestataires de services :

1. Responsabilités
2. Conditions contractuelles
3. Durée du travail
4. Personne effectuant le travail
5. Accès aux installations
6. Accès aux systèmes et aux informations confidentielles
7. Conformité sur les licences et certifications requises

Gestion efficace

2. À quel point est-il difficile de gérer les aspects suivants liés à la gestion de vos prestataires de services ?

Les leaders trouvent au moins cinq des aspects suivants plus faciles à gérer que les autres entreprises, les classant comme « pas un défi », « défi minimal » ou « défi léger ».

1. Suivi de la qualité des ressources et des projets/Incohérences dans la qualité des talents ou des projets

2. Gestion du digital ou de la cybersécurité/ Gestion de la sécurité physique
3. Problèmes administratifs
4. Conformité aux lois fiscales locales, au droit du travail, aux exigences réglementaires et aux exigences de confidentialité des candidats/Problèmes de conformité des collaborateurs
5. Dépenses non autorisées (c'est-à-dire, dépenses sans approbation des Achats)
6. Manque de technologie adaptée pour gérer la main-d'œuvre externe
7. Garantir que les personnes extérieures à l'entreprise ou les fournisseurs qui n'obtiennent pas de bons résultats ne sont pas réengagés
8. Trouver des ressources de haute qualité au bon moment et au bon endroit/Trouver des ressources de haute qualité au bon tarif

Un point essentiel : même les leaders définissent certains de ces points comme étant difficiles à gérer.

Compétitivité dans un monde numérique

3. Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes concernant l'utilisation de main-d'œuvre externe par votre entreprise ?

Les leaders sont « d'accord » ou « tout à fait d'accord » quant au fait que leur main-d'œuvre externe les aide à rester compétitifs dans un monde numérique.

4. À quel point les différents types de collaborateurs externes suivants sont-ils importants pour répondre aux besoins actuels de votre entreprise ?

Selon les leaders, les collaborateurs externes possédant de nouvelles compétences informatiques et digitales spécialisées (par exemple, IA et Machine Learning, data science, blockchain, automatisation, cloud, robotique, Internet des Objets) sont « importants » ou « extrêmement importants » pour répondre aux besoins actuels de leur entreprise.

À propos de cette étude

Ce rapport présente les conclusions de deux études complémentaires menées par SAP en collaboration avec Oxford Economics.

Étude sur les Achats

Les données indiquées¹ sont issues de l'étude sur l'agilité des achats menée par SAP en collaboration avec Oxford Economics. L'objectif de cette étude était de comprendre l'influence de la fonction Achats dans l'entreprise, l'état actuel de la collaboration avec les fournisseurs et l'impact de la technologie et de la digitalisation des processus sur la fonction Achats. Dans ce rapport, nous nous concentrons sur les réponses des 389 dirigeants en charge de la gestion de collaborateurs externes ou de prestataires de services.

Zone géographique

Les personnes interrogées proviennent de 23 pays dans quatre régions :

- Asie-Pacifique : Australie, Inde, Japon, Singapour
- Europe : Allemagne, Autriche, Belgique, Danemark, Espagne, Finlande, France, Italie, Luxembourg, Norvège, Pays-Bas, Royaume-Uni, Suède, Suisse
- Amérique latine : Brésil, Colombie, Mexique
- Amérique du Nord : Canada, États-Unis

Secteurs d'activité

Les personnes interrogées représentent un large éventail de secteurs B2B et B2C : automobile (fabricants et fournisseurs de niveau 1), banque, produits chimiques, biens de consommation, industrie lourde/fabrication, haute technologie, assurance, sciences de la vie/produits pharmaceutiques, hydrocarbures, services professionnels, secteur public (administrations nationales et départementales), retail, télécommunications et services publics.

Taille de l'entreprise

Des entreprises de différentes tailles sont représentées dans l'étude (les chiffres indiquent le chiffre d'affaires annuel) :

- 10 % 500 M\$ - 999 M\$
- 35 % 1 Md\$ – 4,9 Md \$
- 40 % 5 Md\$ – 19,9 Md \$
- 15 % 20 Md\$ ou plus

Profil des dirigeants

Les dirigeants sont répartis comme suit :

- 33 % de cadres supérieurs (C-levels)
- 34 % de VP/subordonnés directs de cadres supérieurs
- 33 % de directeurs

Fonctions représentées :

- 80 % Achats
- 20 % Supply chain

Démarrez la transformation digitale de vos achats

Les résultats de [l'étude sur l'agilité des achats](#) ont été divisés en cinq rapports, y compris celui-ci.

Lire les autres rapports d'étude :

Analyse approfondie de la technologie, de l'automatisation et des données/ outils analytiques :

[La fonction Achats comme moteur de performance : comment la transformation digitale renforce le rôle des Achats](#)

Renforcez la résilience de votre entreprise : Se rapprocher pour voir plus loin : [Les outils analytiques avancés permettent à la fonction Achats d'anticiper et de gérer les risques liés aux fournisseurs](#)

3 méthodes pour mieux gérer vos achats directs : [Une collaboration étroite, au-delà des transactions : les leaders des achats directs interagissent avec les fournisseurs essentiels pour optimiser les performances](#)

Découvrez ce qui différencie les leaders de la concurrence : [Les leaders ont des objectifs plus ambitieux : optimiser la valeur stratégique de la fonction Achats pour l'entreprise](#)

Pour plus d'informations sur l'étude, rendez-vous sur : [Étude sur l'agilité des achats](#)

Étude sur les collaborateurs externes

Nous avons mené une solide étude mondiale en collaboration avec Oxford Economics afin de comprendre l'utilisation et la gestion de la main-d'œuvre externe par les entreprises. Deux rapports ont été publiés : *Visibilité sur les achats de services : la grande révélation* et *Visibilité sur la force de travail temporaire : toute la puissance de l'expertise*. Dans ce rapport, nous nous concentrons sur les réponses des 578 personnes des Achats interrogées (parmi lesquels 79, soit 14 %, sont des leaders).

Oxford Economics a également mené des entretiens qualitatifs avec des dirigeants sur le terrain :

- **The Allstate Corporation** : Cynthia Moore, Sourcing Lead Consultant & Procurement Solutions
- **Medtronic** : Lisa Zak, Director of Strategic Sourcing
- **Royal Philips** : Martin Thomas, Head of Total Workforce Management
- **Swisscom** : JP Stadelmann, Head of Purchasing for the External Workforce

Zone géographique

Les personnes interrogées proviennent de 21 pays dans cinq régions :

- Asie-Pacifique : Australie, Japon
- Europe : Allemagne, Belgique, Danemark, Espagne, Finlande, France, Italie, Luxembourg, Norvège, Pays-Bas, Royaume-Uni, Suède
- Moyen-Orient : Arabie saoudite, Émirats Arabes Unis, Israël
- Amérique latine : Brésil, Mexique
- Amérique du Nord : Canada, États-Unis

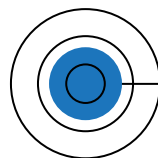
Secteurs d'activité

Les personnes interrogées représentent un large éventail de secteurs B2B et B2C : aéronautique et défense, équipementiers automobiles, constructeurs automobiles, secteur bancaire, marchés financiers, industrie chimique, bâtiment et travaux publics, biens de consommation, santé, hautes technologies, production industrielle, assurance, sciences de la vie, logistique, média et divertissements, opérations pétrolières et gazières en amont et en aval, prestataires de services, services publics, transport ferroviaire, retail, télécommunications, voyages et transport, eau et énergie, gestion des déchets.

Taille de l'entreprise

Des entreprises de différentes tailles sont représentées dans l'étude (les chiffres indiquent le chiffre d'affaires annuel) :

- 10 % 500 M\$ - 1 Md\$
- 35 % 1 Md\$ – 5 Md\$
- 40 % 5 Md\$ – 20 Md\$
- 15 % Plus de 20 Md\$



Profil des dirigeants

Les dirigeants sont répartis comme suit :

- 33 % de cadres supérieurs (C-levels)
- 34 % de subordonnés directs de cadres supérieurs
- 33 % de directeurs

Gérez les risques et augmentez le retour sur investissement de votre main-d'œuvre externe

Les indépendants sont une source vitale de compétences, en particulier de compétences spécialisées. Ils aident également les entreprises à répondre aux pics de la demande. De nombreuses entreprises n'ont pas une visibilité claire de leurs collaborateurs temporaires et ne les gèrent pas efficacement, s'exposant ainsi à des risques et diminuant le retour sur investissement. Pour en savoir plus, lisez [la rubrique Analyse sur la force de travail externe : toute la puissance de l'expertise](#)

Les prestataires de services sont une source immense de valeur inexploitée. La plupart des entreprises ne gèrent que les aspects financiers de leurs contrats, et non les aspects « humains » de ces engagements, tels que l'accès aux installations et aux données sensibles, la qualité du travail et l'avancement par rapport aux étapes importantes. Cela crée des risques et réduit la valeur générée. Pour en savoir plus, lisez [le document Analyse sur les achats de services : la grande révélation](#)

¹ [Étude sur l'agilité des achats réalisée par SAP en collaboration avec Oxford Economics](#)
(voir page 17)

² <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/what-800-executives-envision-for-the-postpandemic-workforce>

³ <https://www.fieldglass.com/resources/webinars/2008vs2020-mining-crisis-data-maximize-workforce-agility>