

White Paper

# Flexwork: toujours plus de personnes hautement qualifiées choisissent le travail temporaire



---

## Table des matières

Vue d'ensemble	3
Les prestataires de services de l'emploi prennent position	3
1. Les services offerts par les prestataires de services de l'emploi pour les travailleurs flexibles hautement qualifiés	4
2. Travailleurs flexibles hautement qualifiés en Suisse: enquête de tendance	7
2.1 Travailleurs flexibles hautement qualifiés: leurs motivations	7
2.2. Travailleurs flexibles hautement qualifiés: leurs missions	10
2.3. Travailleurs flexibles hautement qualifiés: en quoi se distinguent-ils?	14
3. Travailleurs flexibles hautement qualifiés: quelles perspectives pour demain?	16
Annexe: conception de l'étude	19
Informations relatives à l'échantillonnage	19
Liste d'ouvrages	19

### Renseignements:

D<sup>r</sup> Marius Osterfeld, économiste  
marius.osterfeld@swissstaffing.ch

Ariane M. Baer, collaboratrice scientifique  
en économie et politique  
ariane.baer@swissstaffing.ch

### **swissstaffing**

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

La réimpression, même partielle,  
n'est autorisée que si la source est mentionnée.  
Novembre 2021, ©swissstaffing

---

## Vue d'ensemble

La question de la flexibilité attire de plus en plus l'attention des travailleurs et de l'économie. Les travailleurs hautement qualifiés se demandent comment satisfaire leur besoin de flexibilité et d'indépendance dans le cadre d'un rapport de travail adéquat. Le risque d'être classé «faux indépendant» et le manque de protection sociale noircissent le tableau des freelancers indépendants. Aussi le travail temporaire attire-t-il de plus en plus de travailleurs hautement qualifiés. Il s'agit encore d'un marché relativement limité, exclusif et en forte croissance, où les travailleurs temporaires ont des besoins et des exigences spécifiques vis-à-vis de la location de services.

Si les raisons qui poussent les travailleurs flexibles hautement qualifiés vers le travail flexible sont multiples, elles relèvent toutes d'une exigence commune: la flexibilité couplée à la protection sociale. Les travailleurs flexibles hautement qualifiés exerçant des métiers recherchés, dans des secteurs très spécialisés ou des domaines liés à des projets, profitent de la flexibilité qui leur est offerte en termes de temps de travail, de salaire et de taux de travail. Leur niveau de satisfaction en tant que flexworker est élevé: sur une échelle de 0 à 10, 68% recommanderaient cette forme de travail à un ami ou une connaissance avec la note maximale de 9 ou 10.

Du point de vue des entreprises, qui fonctionnent de plus en plus sur projets, les travailleurs flexibles hautement qualifiés et leur expertise sont très prisés. Selon un sondage réalisé par swissstaffing en 2018, 35% des entreprises ont recours au travail temporaire pour avoir accès à des spécialistes. Dans les secteurs affectés par la pénurie de main-d'œuvre qualifiée, plus encore qu'ailleurs, les entreprises sont souvent tributaires des travailleurs flexibles pour maintenir leur activité. C'est pourquoi les entreprises locataires apprécient la flexibilité, l'agilité et le professionnalisme des travailleurs flexibles. Le travail flexible des personnes hautement qualifiées est un secteur porteur d'avenir.

La mondialisation, le passage au numérique et, plus récemment, la crise du coronavirus accélèrent la demande de rapports de travail plus flexibles, y compris sur le segment hautement qualifié. Même les travailleurs plus âgés ayant une longue expérience et des connaissances spécialisées apprécient la solution du travail flexible. La jeune génération Y – numérique, autodéterminée et agile – recherche la flexibilité et l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. C'est d'ailleurs elle qui installera durablement le travail flexible des personnes hautement qualifiées sur le marché du travail.

---

## Les prestataires de services de l'emploi prennent position

Une enquête menée auprès des travailleurs temporaires témoigne de l'importance croissante du secteur temporaire pour les travailleurs hautement qualifiés, de plus en plus nombreux à vouloir combiner flexibilité et sécurité sociale. En particulier pour les spécialistes qui veulent travailler de manière numérique, agile et en toute liberté, les prestataires de services de l'emploi proposent une offre qui combine idéalement une forme particulière d'indépendance avec la protection sociale.

Dans ce contexte, l'aménagement ordonné du monde du travail de demain exige:

- la protection du marché du travail libéral suisse face à la menace d'une régulation accrue. Le marché du travail libéral aide à atténuer le manque de main-d'œuvre qualifiée avec des travailleurs flexibles hautement qualifiés. Un droit du travail libéral soutient la transformation en période de mutation.
- la possibilité pour la jeune génération de faire valoir ses droits à la flexibilité et à l'équilibre vie professionnelle/vie privée.
- de pouvoir s'appuyer sur le soutien des prestataires de services de l'emploi privés pour faire face à la complexité du marché du travail et accompagner à la fois les employeurs et les employés dans une économie en mutation fulgurante.
- d'instaurer une culture dans laquelle le travail flexible et l'alternance dynamique entre différentes formes de travail sont acceptés, ce qui permet une mutation en douceur du monde économique.
- le refus de toute limitation du travail temporaire, au profit d'une dérégulation partielle portant sur
  - la modernisation du temps de travail par l'assouplissement des dispositions légales sur le temps de travail qui constituent actuellement un obstacle.
  - la mise en place d'une procédure numérique simplifiée pour la signature des contrats de travail au lieu de l'obligation de forme écrite.

Le travail temporaire est un outil reconnu, qui a fait toutes ses preuves et qui ouvre la voie au travail flexible dans le cadre de la législation et du partenariat social. Toute restriction apportée à cette forme de travail l'empêcherait de jouer son rôle de moteur sur le marché du travail, ferait obstacle à de nouveaux rapports de travail, dégraderait les conditions de travail des travailleurs flexibles et altérerait la compétitivité de la Suisse de manière générale.

---

## 1. Offre des prestataires de services de l'emploi pour les travailleurs hautement qualifiés

Les services relevant du travail temporaire ont connu une profonde mutation et se sont diversifiés ces dernières années, notamment dans le secteur du travail qualifié.

*Hormis l'activité classique, à savoir le placement actif et la location de personnel à court terme, le traitement des tâches administratives liées aux RH a gagné en importance.*

Les services fournis aux travailleurs flexibles hautement qualifiés et aux entreprises locataires par les prestataires de services de l'emploi sont expliqués ci-dessous.

### Formes classiques – placement actif

**Rôle de passerelle:** même les travailleurs hautement qualifiés ont parfois des difficultés à trouver un emploi fixe, d'autant plus quand ils avancent en âge et dans certains domaines hautement spécialisés où les emplois sont rares. Les prestataires de services de l'emploi mettent en relation les travailleurs qualifiés et les entreprises. Ils ouvrent ainsi la voie aux demandeurs d'emploi hautement qualifiés sur le marché du travail avec, souvent, un emploi fixe à la clé. À l'inverse, pour les entreprises, le recrutement de main-d'œuvre spécialisée prend du temps et coûte cher, en particulier dans les secteurs où elle se fait rare. Elles préfèrent donc s'en remettre à l'expertise des prestataires professionnels. Les unes comme les autres apprécient d'avoir à leurs côtés un partenaire expérimenté qui comprend leurs besoins et leur parle d'égal à égal.

**Travailleurs flexibles à long terme:** De plus en plus souvent, les travailleurs flexibles hautement qualifiés ne recherchent pas en premier lieu un emploi fixe. Au contraire, ils cherchent à se voir confier de nouvelles missions de travail car ils apprécient la flexibilité et la variété. Ils sont employés par le prestataire de services de l'emploi, qui les accompagne et les conseille tout au long de leur vie professionnelle. Il peut en naître une relation de proximité dans laquelle le travailleur flexible confie au prestataire de services de personnel les missions qu'il n'est pas en mesure d'accomplir.

### Nouvelles formes – payrolling (portage salarial) / contracting

Avec le portage salarial (ou payrolling), les travailleurs flexibles hautement qualifiés (également appelés «contractors») ne sont de facto pas des travailleurs temporaires classiques, mais plutôt des anciens free-lances ou employés fixes dont la gestion de la relation de travail a été confiée à un prestataire de services de l'emploi. Ce dernier est moins ou pas du tout impliqué dans le processus de recrutement, mais en tant qu'employeur légal, il doit veiller au déroulement correct de la relation de travail (y compris le respect des dispositions CCT, des assurances sociales et du paiement des salaires). Dans le cadre du portage salarial, on peut distinguer entre les personnes qui souhaitent travailler de manière analogue à des free-lances et les travailleurs flexibles qui interviennent généralement sur projet dans de grandes entreprises.

**Free-lances:** avides de liberté d'action et de flexibilité, ils veulent pouvoir choisir librement leurs projets et leurs partenaires. Dans le même temps, ils souhaitent bénéficier de la sécurité sociale et ne pas courir le risque d'être considérés comme faux indépendants – surtout sur les grands projets. Par conséquent, face à l'alternative entre travail indépendant ou travail temporaire, ils optent pour un rapport de travail temporaire dans le cadre du portage salarial. Ils sont alors employés par un prestataire de services de l'emploi, avec à la clé, une couverture sociale normale et la maîtrise de facto de leur placement. En même temps, ils sont intégrés dans l'organisation du travail de l'entreprise de mission et une relation de subordination est créée entre cette entreprise de mission et le free-lance. L'entreprise temporaire peut également stabiliser les revenus du free-lance en lui apportant des missions en complément.

**Payrolling dans les grandes entreprises:** ces travailleurs flexibles sont comparables aux employés fixes s'agissant de la relation de travail. Il est également possible qu'ils aient déjà été employés en fixe dans l'entreprise. En effet, ils ont un supérieur hiérarchique, une équipe et un poste de travail. Ils signent leur contrat de travail avec un prestataire externe, qui leur offre souvent des conditions de travail plus flexibles au regard du temps de travail, de la prise de vacances et des délais de préavis. Les entreprises y ont recours de façon ponctuelle et ciblée pour attirer des experts dans leurs équipes et mener des projets spécifiques. En cas de besoin, elles peuvent faire appel aux ressources du prestataire de services de l'emploi pour le recrutement.

## Protection sociale du travail temporaire

Par l'intermédiaire de leur prestataire de services de l'emploi, les travailleurs temporaires bénéficient d'une protection sociale équivalente à celle des employés selon le CO et adaptée aux besoins des personnes travaillant de manière flexible:

- Les travailleurs temporaires disposent, au plus tard après la 13e semaine de travail, d'une assurance IJM avec une durée de prestations allant jusqu'à 720 jours. Pour les travailleurs temporaires ayant des enfants à charge, cette assurance s'applique dès le premier jour de travail, comme pour les travailleurs temporaires des entreprises locataires avec CCT dfo.
- Comme pour l'assurance IJM, les travailleurs temporaires sont assurés LPP. La déduction de coordination et le seuil d'entrée sont ramenés

au salaire horaire. Les cotisations d'épargne sont versées en plus de l'assurance décès et invalidité et le capital est rémunéré selon la caisse de pension de l'entreprise de travail temporaire.

- Les travailleurs temporaires, comme les employés fixes, relèvent du régime d'assurance-accidents obligatoire contre les accidents professionnels et non professionnels à partir de 8 heures de travail par semaine, cotisent à l'AVS et sont assurés contre le risque de chômage.
- Le fonds paritaire pour la formation continue temtraining permet également aux travailleurs hautement qualifiés de bénéficier de prestations de formation continue s'ils sont assujettis à la CCT Location de services. Cela permet de combler d'éventuels déficits de compétences et d'améliorer l'employabilité.





**Corinne B. (50 ans), spécialiste en assurances sociales**

«Comme travailleuse flexible, je me sens traitée d'égal à égal avec mes partenaires.»

**Le goût de la liberté et la recherche de la variété ont conduit Corinne B. (50 ans), spécialiste des assurances sociales, à se tourner vers le travail flexible. Depuis 3 ans, elle propose son expertise à diverses entreprises en tant que free-lance via sallis.**

Spécialiste des assurances sociales avec brevet fédéral, Corinne B. travaille en parallèle pour deux ou trois entreprises. Dans le cadre de sa mission actuelle, elle a été chargée par une organisation à but non lucratif de restructurer sa gestion

des ressources humaines. Ses missions durent généralement de 6 à 18 mois, durant lesquels elle est le plus souvent présente sur place. Dans les emplois fixes qu'elle exerçait autrefois, la bâloise s'ennuyait très vite et ne tardait pas à démissionner.

*«J'ai toujours voulu travailler en free-lance. Je suis libre de décider de mon volume de travail et, en étant extérieure à l'entreprise, j'ai souvent plus d'influence grâce à mon point de vue d'experte neutre.»*

Corinne B. décroche elle-même ses missions, mais elle travaille en payrolling via sallis. Elle profite ainsi à la fois de la flexibilité et de la couverture sociale. *«Comme cela, je n'ai pas été obligée de créer une Sàrl afin de ne pas être considérée comme un faux indépendant. Et avec*

*mon statut, je pourrais percevoir des allocations de chômage, si jamais je n'avais plus de mission pendant une durée prolongée.»* Elle est loin d'en être là. Son activité a prospéré pendant la crise du coronavirus. Le chômage partiel a nécessité de nombreux aménagements, y compris sur le calcul des salaires, ce qu'elle a fait dans les entreprises locataires.

Corinne B. a réussi à percer professionnellement et espère pouvoir continuer à fournir ses services aux entreprises via sallis dans les années à venir.

## 2. Travailleurs flexibles hautement qualifiés en Suisse: enquête de tendance

Qui sont les travailleurs flexibles hautement qualifiés en Suisse? Quelles sont leurs motivations, leurs expériences, leurs spécificités? Pour le savoir, gfs-zürich a interrogé 603 flexworkers hautement qualifiés pour le compte de swissstaffing. Les résultats sont complétés par des portraits de travailleurs flexibles, ainsi que par des témoignages d'entreprises locataires et de prestataires de services de l'emploi.

L'enquête distingue deux types de travail flexible:

- Travailleurs flexibles activement placés par le prestataire de services de l'emploi
- Travailleurs flexibles qui cherchent eux-mêmes leurs missions et sont embauchés en payrolling par le prestataire de services de l'emploi

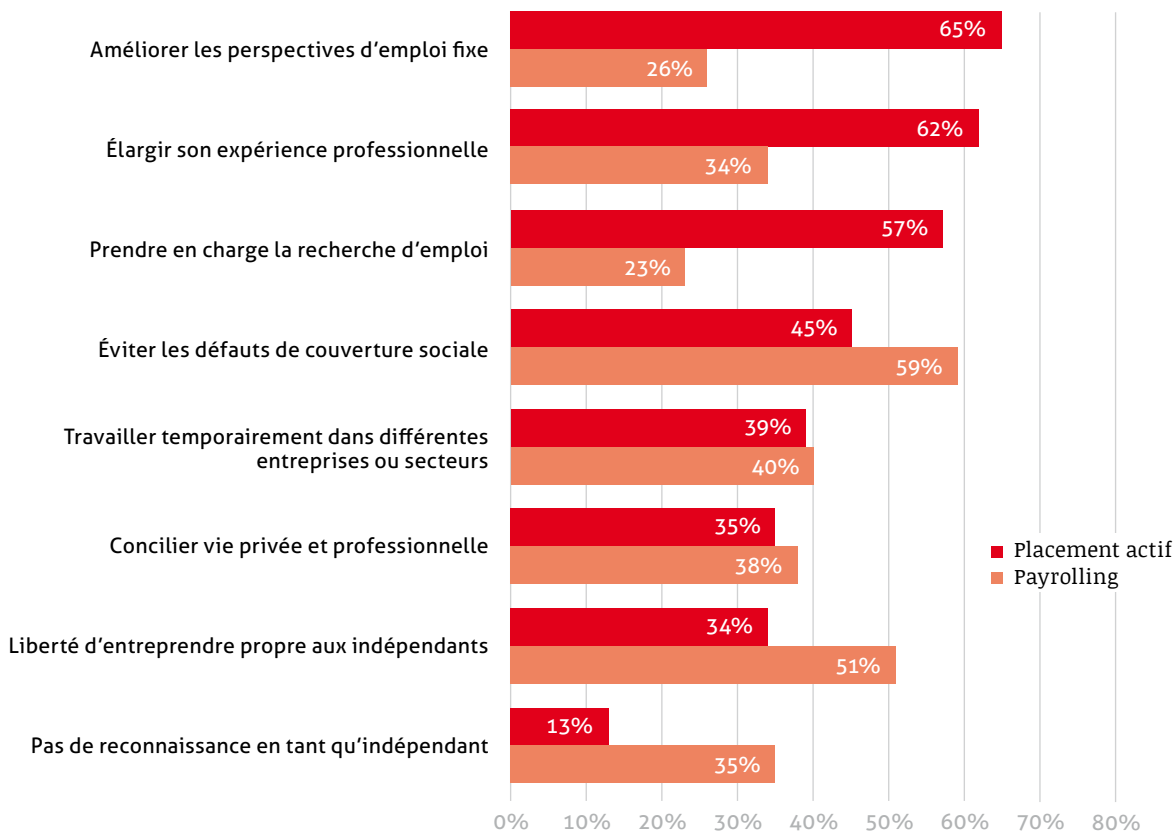
Les deux groupes ont des besoins différents et donc des attentes différentes vis-à-vis des services d'un prestataire de services de l'emploi, comme il est expliqué ci-après.

### 2.1 Travailleurs flexibles hautement qualifiés: leurs motivations

Les motifs qui poussent les travailleurs hautement qualifiés à opter pour le travail flexible sont de multiple nature et varient selon le type de travail flexible. Globalement, les motifs se rangent autour de trois axes: flexibilité, intégration au marché du travail et protection sociale.

**Flexibilité:** La flexibilité, à tout point de vue, est la raison numéro un qu'ont les travailleurs hautement qualifiés d'opter pour le travail flexible. La possibilité de travailler temporairement dans différentes entreprises ou secteurs sans être lié dans la durée est vécue comme un enrichissement par env. 40% des personnes interrogées. «Le statut de travailleur flexible me permet de changer d'entreprise rapidement ou d'accepter plusieurs missions en même temps» explique Simon A., expert informatique dans une banque internationale via Helvetic Payroll.

Fig. 1: Motifs cités par les travailleurs flexibles hautement qualifiés sous le régime du travail temporaire



**Remarque:** l'illustration montre les motifs cités par les travailleurs flexibles hautement qualifiés sous le régime du travail temporaire – que ce soit en placement actif ou en payrolling. Les motifs ont été classés sur une échelle allant de 1 («pas important du tout») à 5 («très important»). Les valeurs 4 et 5 ont été réunies pour le calcul des pourcentages.

Nombre d'observations: n=603.

Source: swissstaffing/ gfs-zürich 2020

Angélique V. travaille comme infirmière diplômée via Careerplus. Elle aime les contacts et le fait que l'environnement de travail change régulièrement: «Je dois m'adapter constamment et j'apprends ainsi à mieux me connaître.»

L'équilibre vie privée/vie professionnelle est également souvent cité. Le travail flexible permet largement de concilier vie professionnelle et vie privée grâce à des horaires et à des taux de travail flexibles. L'infirmière Angélique V. s'en explique:

*«Je peux m'accorder de temps en temps quelques semaines de pause quand j'en ressens le besoin.»*

Matthieu N. souligne un aspect supplémentaire. Travailleur flexible externe à un poste de direction, il aime garder une certaine distance par rapport à l'entreprise. L'absence d'implication dans la politique de l'entreprise lui permet de se sentir moins sous pression.

Pour environ la moitié des personnes interrogées en portage salarial, la liberté d'entreprendre est un critère décisif dans leur choix en faveur du travail flexible. Pour 75% d'entre eux, ils se voient dans un rôle d'expert externe dans l'entreprise. Corinne B., free-lance et spécialiste diplômée en assurances sociales, travaillant en payrolling via sallis, apprécie la liberté:

*«Je peux décider moi-même combien je travaille.»*

Pour les travailleurs flexibles comme elle, le cadre du travail temporaire est une alternative idéale par rapport au statut d'indépendant. Avec seulement un à trois clients, ils ne seraient pas reconnus par la Caisse de compensation AVS comme indépendants ou seraient classés comme faux indépendants. Au total, 35% des personnes interrogées en payrolling citent ce motif comme raison de leur choix du travail flexible.

**Intégration sur le marché du travail:** le travail temporaire joue un rôle important d'intégration sur le marché du travail, y compris pour les travailleurs hautement qualifiés. Ils sont 80% à juger essentielle la formation continue. Et pour éviter le chômage de longue durée, ils misent sur le travail temporaire. Cela leur permet de maintenir leurs connaissances à jour, d'en acquérir de nouvelles auprès de chaque

nouvel employeur et d'améliorer leur flexibilité. Cette phase de travail leur permet également de suivre des formations continues reconnues en bénéficiant éventuellement du fonds paritaire pour la formation continue temptraining.

Les personnes en placement actif utilisent le travail flexible pour mieux connaître un employeur potentiel en vue d'un futur emploi fixe, passer un cap difficile dans leur vie ou se réinsérer après une pause. Elles sont principalement motivées par l'amélioration des opportunités d'emploi fixe (65%), l'acquisition d'une expérience professionnelle (62%) et la prise en charge de la recherche d'emploi par le prestataire (57%). Gajan B., qui travaille comme Regulatory Process Implementation Manager dans une entreprise pharmaceutique via Hays, apprécie le fait d'être employé sans temps mort sur le marché du travail – sans avoir à chercher lui-même son prochain emploi. Son prestataire de services de l'emploi anticipe les possibilités de prolongation en amont et recherche de nouvelles opportunités d'emploi dès qu'une mission prend fin.

**Protection sociale:** le travail temporaire est une forme de travail qui offre une couverture sociale aux travailleurs temporaires (cf. swissstaffing, 2019). Cet aspect joue un rôle décisif pour les travailleurs flexibles hautement qualifiés: 59% des personnes interrogées en payrolling et 45% en placement actif indiquent préférer le travail flexible afin d'éviter les lacunes d'assurance. Pour la free-lance Corinne B., il est important d'avoir une bonne caisse de pension, une assurance d'indemnité journalière en cas de maladie et une assurance-accidents. Angélique V. n'accepte aucune demande directe des entreprises locataires, car pour des missions courtes, le versement de cotisations à la caisse de pension n'est garantie que via son prestataire de services de l'emploi. Gregor Iten, directeur de sallis, ajoute: «Comme prestataires de payrolling, nous conseillons également les free-lances dans le domaine de l'assurance et du droit.»





## 2.2. Travailleurs flexibles hautement qualifiés: leurs missions

Les travailleurs flexibles hautement qualifiés sont des spécialistes. Ils tirent parti de leur flexibilité pour intervenir là où leur expertise est la plus demandée sur le marché du travail. Ils comblent ainsi le vide laissé par la pénurie de travailleurs qualifiés dans certains secteurs tels que l'industrie pharmaceutique, l'informatique ou la santé (voir swisstaffing 2019, p. 9).

Les entreprises recourent aux travailleurs flexibles hautement qualifiés dans les situations suivantes:

- Besoin urgent de personnel
- Défaut d'expertise dans l'entreprise
- L'entreprise travaille sur projets
- Poste vacant à pourvoir

**Besoin urgent de personnel:** Annemarie B. dirige le service de soins infirmiers d'un centre de rééducation. Elle fait régulièrement appel à des travailleurs flexibles pour planifier le personnel de soins. Elle résume le problème de la pénurie de travailleurs qualifiés dans le secteur des soins en ces termes:

*«Sans les travailleurs temporaires, nous devrions fermer des lits.»*

**Défaut d'expertise dans l'entreprise:** Parfois, les entreprises manquent d'expertise dans un certain domaine et y remédient en faisant appel à des travailleurs flexibles qualifiés. Monika D., responsable RH et membre de la direction d'une organisation à but non lucratif, a engagé la free-lance Corinne B. pour une mission de plusieurs mois en vue de restructurer la gestion du personnel. Elle avait trop peu de connaissances en la matière: «Je profite moi aussi du savoir-faire des professionnels temporaires et j'élargis mes connaissances.» L'expertise des travailleurs flexibles hautement qualifiés reste ainsi durablement acquise aux entreprises.

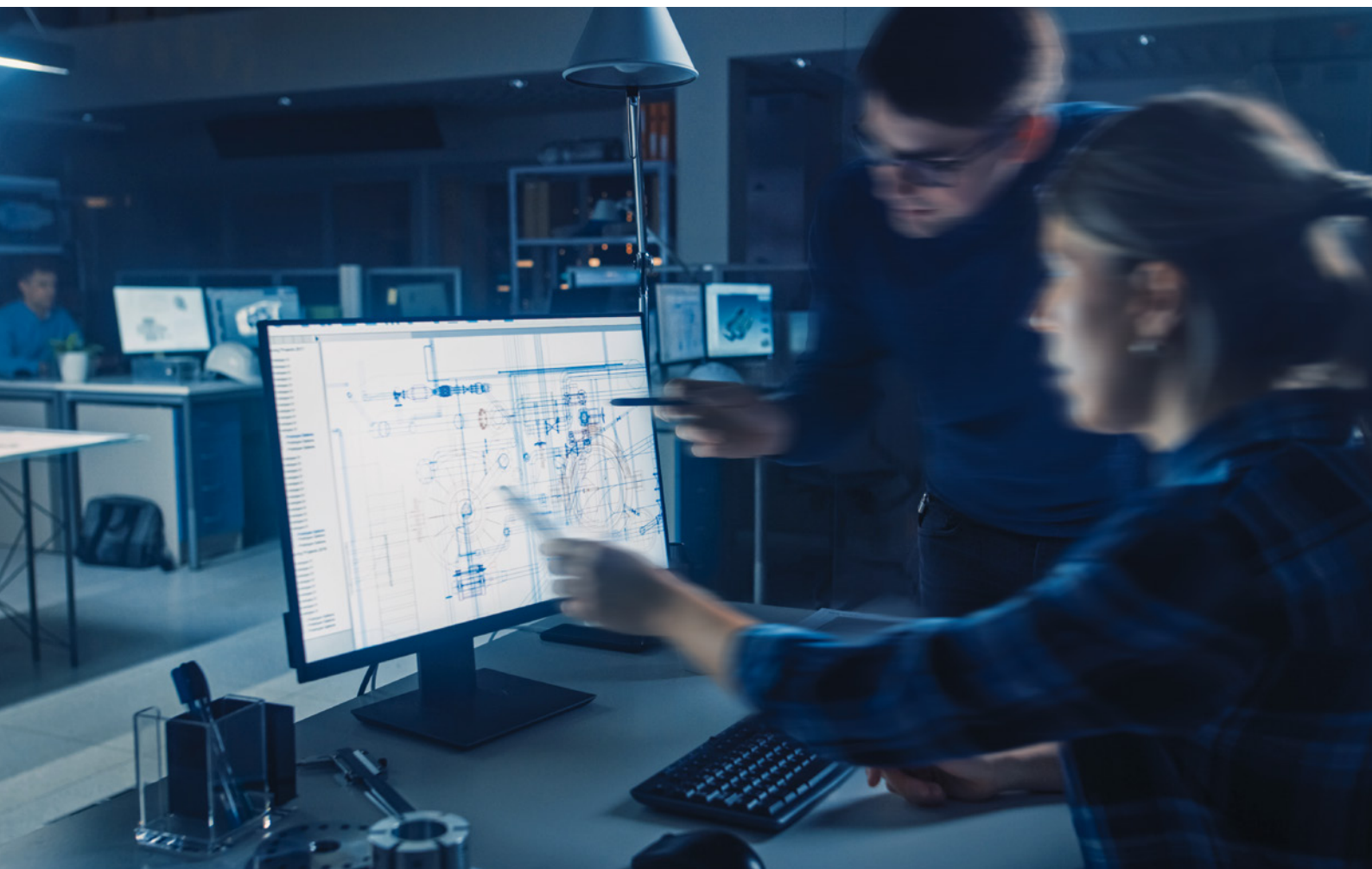
**Action sur projets:** les travailleurs flexibles hautement qualifiés interviennent souvent sur des projets ciblés pour quelques mois. En effet, le recours à des travailleurs flexibles est synonyme non seulement d'une expertise qui profite à l'entreprise, mais aussi d'optimisation des coûts. Monika D. fait régulièrement appel à des travailleurs temporaires: «Souvent, les projets n'occasionnent pas une charge de travail suffisante pour justifier le recrutement d'un poste fixe. Les travailleurs flexibles d'un bon niveau de formation sont parfaits.»

**Pourvoir un poste vacant au profil exigeant:** il arrive que des emplois fixes vacants soient pourvus avec des travailleurs flexibles hautement qualifiés pour une durée donnée. Il peut s'agir d'un poste au profil extrêmement spécifique pour lequel l'entreprise ne trouve personne dans l'immédiat. C'est le cas p. ex. pour l'organisation à but non lucratif de Monika D.: après le départ d'une collaboratrice de longue date, elle a trouvé une solution provisoire idéale en engageant la free-lance Corinne B. Elle a pu ainsi combler le vide en attendant l'embauche d'une nouvelle recrue avec un contrat fixe.

*Les travailleurs hautement qualifiés peuvent gagner davantage avec le travail flexible qu'avec un emploi fixe.*

Le travail flexible est rentable financièrement pour les travailleurs hautement qualifiés. Le niveau de salaire des travailleurs temporaires est déjà équivalent à celui des employés fixes sur le marché normal du travail temporaire (cf. swisstaffing 2021). Même s'il n'existe pas de comparatifs pour les travailleurs hautement qualifiés, le niveau de salaire est à lui seul impressionnant. En effet, 42% des personnes interrogées gagnaient au moins 80 francs/heure. Les entretiens menés permettent de penser que les travailleurs flexibles hautement qualifiés peuvent toucher des salaires plus élevés que leurs collègues employés fixes. Plusieurs interlocuteurs ont indiqué gagner davantage avec le travail flexible que dans un emploi fixe. Gregor Iten, directeur de sallis, ajoute: «La pénurie de main-d'œuvre qualifiée dans certains secteurs et métiers permet aux travailleurs flexibles hautement qualifiés de choisir leurs missions.

Cela incite naturellement les entreprises à leur offrir de bonnes conditions. Monika D. le confirme du point de vue d'une entreprise locataire: les travailleurs flexibles hautement qualifiés ne sont «pas bon marché». Le jeu en vaut pourtant la chandelle: «Avec eux, nous menons les projets à bien plus rapidement quand le temps presse, car ils n'ont souvent pas besoin de temps d'adaptation».



**Simon A. (38 ans), manager informatique**

---

«Pour ceux qui veulent découvrir différentes entreprises, le travail flexible est idéal.»

**Pour Simon A., la liberté d'action est un critère essentiel dans le choix du travail flexible. Depuis 6 ans, ce manager informatique de 38 ans travaille pour une banque internationale via Helvetic Payroll. Régulièrement, il est toujours à l'affût de nouvelles missions dans d'autres entreprises.**

Simon A. a étudié l'ingénierie et les mathématiques à Paris et décroché une maîtrise dans chaque matière. Il s'est spécialisé comme manager informatique dans le secteur finan-

cier. Il recherche par lui-même ses missions et le portage salarial est assuré par Helvetic Payroll.

*«Je suis très satisfait d'Helvetic Payroll, je n'ai à m'occuper de rien. L'échange d'informations fonctionne parfaitement bien avec le personnel.»* Ce Français résidant dans le canton de Vaud apprécie les conditions de travail dans son entreprise actuelle. *«Elles sont comparables à celles des employés fixes. J'ai un supérieur, une équipe, un poste de travail. Mais je décide moi-même quelles missions j'accepte et quand je prends mes vacances.»*

D'autre part, le délai de préavis d'un mois lui permet de changer d'entreprise rapidement. *«La banque fait preuve d'une grande ouverture d'esprit. Je peux travailler quand je*

*veux et quitter l'entreprise momentanément pour revenir plus tard.»*

Dans son entourage, les avantages du travail flexible sont désormais bien connus. Il a maintenant beaucoup d'amis qui travaillent de façon flexible et, pour lui, cela ne fait aucun doute: *«Pour ceux qui veulent découvrir différentes entreprises, le travail flexible est idéal.»*



**Matthieu N. (43 ans), chef d'équipe**

---

«Comme flexworker externe à un poste de direction, j'ai plus de recul et moins de pression.»

**L'exemple de Matthieu N. (43 ans) illustre les possibilités de carrière pour un travailleur flexible. Il est responsable de la qualité dans une grande entreprise du secteur horloger et dirige une équipe de 35 responsables de tests, également des travailleurs flexibles.**

Matthieu N., ingénieur en informatique à Lausanne, a occupé des emplois fixes pendant plus de 20 ans avant d'opter pour le travail flexible il y a 3 ans. Après avoir

travaillé comme responsable qualité dans une entreprise internationale de l'industrie cosmétique, il est devenu chef d'équipe qualité dans son entreprise locataire actuelle au printemps 2020 via Helvetic Payroll. «Le travail avait l'air passionnant et toutes les conditions étaient réunies», explique-t-il.

Il apprécie le fait que le travail flexible instaure une certaine distance par rapport à l'entreprise et la possibilité d'accepter d'autres emplois à côté, quand son agenda le permet. «Je suis moins impliqué dans le processus de décisions internes à l'entreprise et je peux me concentrer entièrement sur mon travail. Du coup, je me mets moins la pression.» Quant aux nombreux contacts avec les entreprises et leur

personnel, il les vit également comme un enrichissement. Il apprécie grandement le rapport avec les collaborateurs de Helvetic Payroll. «Ils sont incroyablement réactifs et répondent immédiatement.» Il pourrait très bien s'imaginer rester travailleur flexible dans la durée ou reprendre un emploi fixe. «Pour moi, c'est le contenu du poste qui compte et pas si je suis travailleur fixe ou temporaire.»

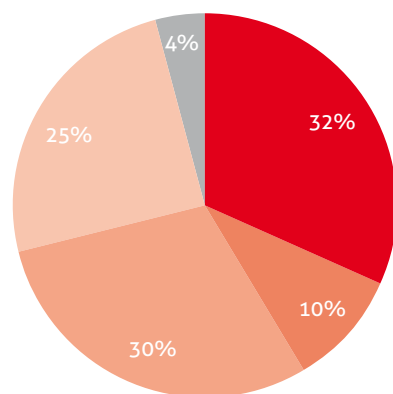
**Tableau 1: Branches faisant appel aux travailleurs temporaires**

Flexworkers hautement qualifiés		Tous les travailleurs temporaires	
Pharmaceutique et médical	31%	Construction	13%
Informatique	21%	Alimentation	12%
Banques et assurances	9%	Pharmaceutique et médical	10%
Santé et affaires sociales	7%	Restauration et industrie hôtelière	9%
Construction	3%	Transport et stockage	9%
Commerce de gros et de détail	1%	Industrie mécanique et électrique	9%
Autres services	18%	Autres services	5%
Production industrielle	6%	Autre industrie	5%

Nombre d'observations: Travailleurs flexibles hautement qualifiés n=579, tous les travailleurs temporaires (référentiel 2018) n=3998.

Source: swissstaffing, gfs-zürich 2019, 2020

**Fig. 2: Salaire horaire brut lors de la dernière mission**



- 100 francs ou plus par heure
- de 80 à 100 francs par heure
- de 50 à 80 francs par heure
- de 30 à 50 francs par heure
- moins de 30 francs par heure

Nombre d'observations: n=522.

Source: swissstaffing/ gfs-zürich 2020

### 2.3. Travailleurs flexibles hautement qualifiés: en quoi se distinguent-ils?

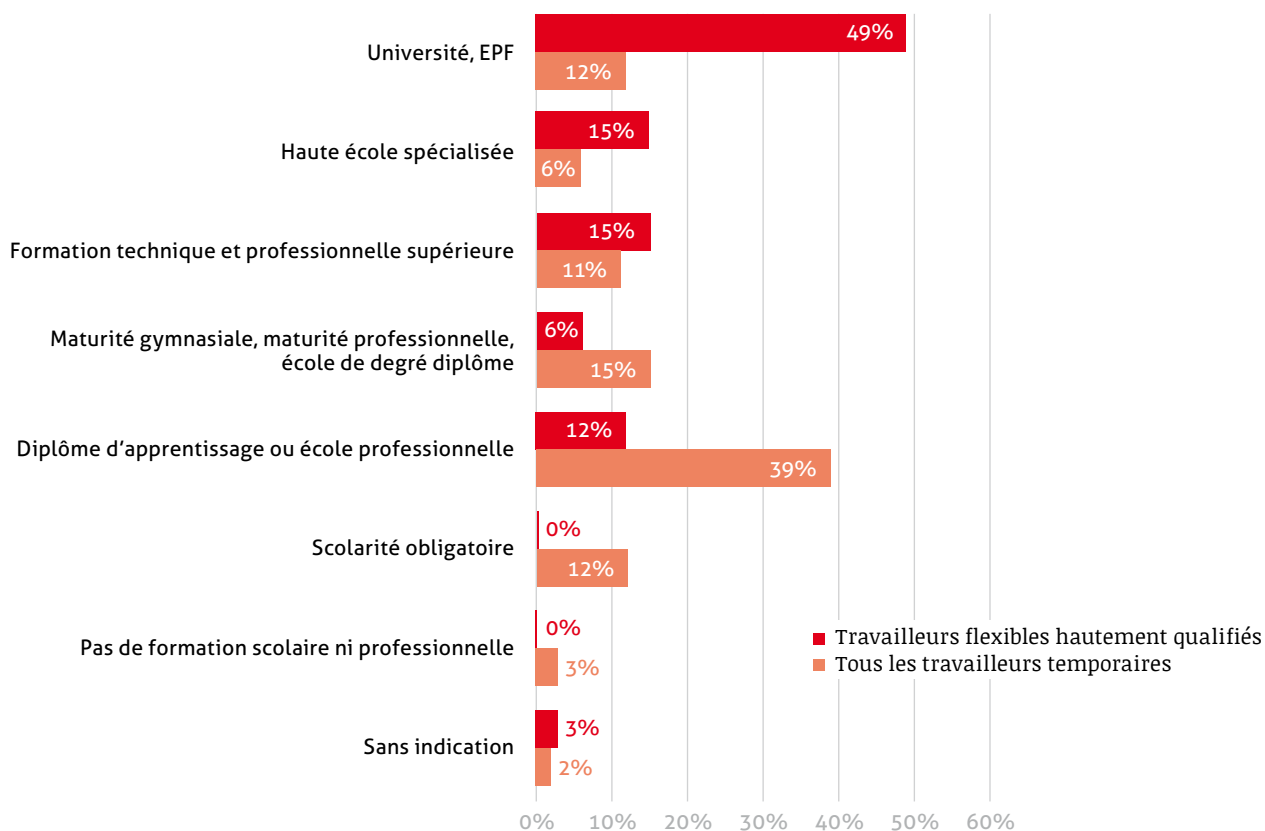
Presque la moitié des travailleurs flexibles hautement qualifiés sont des universitaires. Au total, 84% ont une formation de niveau maturité ou plus. Pour les entreprises locataires, leur haut niveau de formation se traduit par une attitude professionnelle au travail:

*«Les travailleurs flexibles hautement qualifiés sont disposés à fournir des résultats. Ils pensent au service de l'entreprise locataire et voient plus loin que le bout de leur nez»,*

explique Monika D. à propos de son bilan positif en tant qu'entreprise locataire. Annemarie B., du centre

de rééducation, apprécie la rapidité et la flexibilité des travailleurs qualifiés temporaires: «Ils sont opérationnels immédiatement, sans phase d'adaptation ou presque.» Bien sûr, les attentes des travailleurs hautement qualifiés vis-à-vis de leur entreprise temporaire sont à la hauteur de leurs qualifications: «Les travailleurs flexibles hautement qualifiés s'efforcent d'utiliser leurs connaissances au profit de l'entreprise dans leurs missions et continuent à se développer», observe Jana Jutzi, directrice de Careerplus. Selon elle, il est du ressort des prestataires de services de l'emploi de concilier les exigences de l'entreprise et des employés, variables au fil du temps. «Les travailleurs flexibles bien formés attendent une excellente qualité de service, notamment sur les questions d'assurance et de fiscalité. Et ils veulent de la nouveauté en matière de solutions et d'outils applicatifs, surtout dans le domaine du numérique», constate Khaled Yatouji, directeur de Helvetic Payroll.

Fig. 3: Niveau d'études



Nombre d'observations: Travailleurs flexibles hautement qualifiés n=603 Tous les travailleurs temporaires (référentiel 2018) n=4153.  
Source: swisstafing, gfs-zürich 2019, 2020

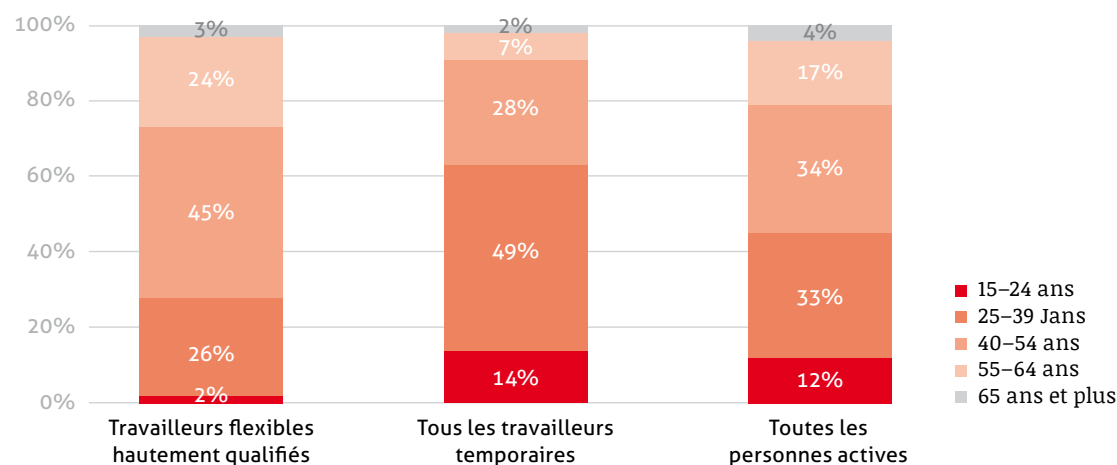
Les travailleurs temporaires hautement qualifiés sont nettement plus âgés que la population totale des travailleurs temporaires et plus âgés que la moyenne des personnes actives en Suisse. 72% des personnes interrogées ont au moins 40 ans et 27% ont 55 ans ou plus. Compte tenu de leur âge, ils ont un long parcours professionnel et une longue expérience à leur actif, ce qui en fait des spécialistes recherchés. Le travail temporaire est donc un instrument adéquat pour intégrer les travailleurs âgés sur le marché du travail.

Les travailleurs flexibles hautement qualifiés sont majoritairement des hommes, la part des femmes parmi les personnes interrogées est de 35%.

*«Le travail flexible offre une excellente opportunité de réintégrer le marché du travail, notamment aux femmes universitaires qui ont réduit ou suspendu leur activité pour des raisons familiales»,*

observe Gregor Iten, directeur de sallis. Il en résulte un double avantage: le marché du travail peut exploiter le potentiel indigène et les travailleurs hautement qualifiés sont en mesure d'exercer un emploi correspondant à leurs qualifications et conciliable avec les tâches familiales ou autres obligations privées.

**Fig. 4: Âge comparé des travailleurs flexibles hautement qualifiés par rapport au marché global du travail temporaire et à l'ensemble des personnes actives**



**Remarque:** l'OFS établit une distinction entre les personnes actives occupées et les personnes actives, cette dernière regroupant à la fois les personnes actives occupées et les chômeurs. La catégorie retenue à titre de comparaison est celle des personnes actives.

Nombre d'observations: Travailleurs flexibles hautement qualifiés n=603 Tous les travailleurs temporaires (référentiel 2018) n=4042.

Source: swisstaffing, gfs-zürich 2019, 2020; OFS, 2017

---

### 3. Travailleurs flexibles hautement qualifiés: Quelles perspectives pour demain?

Les prestataires de services de l'emploi enregistrent depuis quelque temps déjà une demande accrue des entreprises en faveur des travailleurs flexibles hautement qualifiés. La tendance au travail flexible et au travail sur projets est en hausse notable, selon Jana Jutzi, directrice de Careerplus.

*«Les entreprises recherchent de plus en plus des spécialistes hautement qualifiés. Dans le secteur informatique, nous observons cette tendance depuis longtemps»,*

observe Gregor Iten, directeur de sallis.

La pandémie de coronavirus a accentué le phénomène. La Covid-19 a poussé les entreprises à une remise en question et accéléré les sujets de la transition numérique et de l'automatisation, explique Marc Lutz, CEO de Hays. «L'ouverture d'esprit et l'intérêt pour les modèles de travail flexible s'en sont trouvés accrus et la demande des entreprises en travailleurs flexibles hautement qualifiés a augmenté.»

Ces déclarations sont confirmées par les entreprises locataires, qui indiquent vouloir intensifier leur collaboration avec les travailleurs flexibles hautement qualifiés.

Du côté des collaborateurs, les besoins évoluent de plus en plus dans le sens de la flexibilité, de la liberté et du libre arbitre. Les travailleurs hautement qualifiés préfèrent en particulier utiliser leur savoir-faire de manière ciblée et active dans une multitude d'entreprises, plutôt que d'exercer un emploi fixe dans lequel ils ne pourraient pas exprimer tout leur talent. Khaled Yatouji, directeur de Helvetic Payroll, a une vision claire de l'avenir:

*«Le travail flexible n'est pas une tendance. C'est une vague.»*

«Les nouvelles générations de travailleurs privilégient la flexibilité et l'équilibre vie professionnelle/vie privée. Elles veulent pouvoir travailler temporairement dans différentes entreprises ou secteurs sans être liées dans la durée.» Et grâce à la protection sociale, le travail flexible dans le cadre du travail temporaire offre une solution idéale.

Pour que les travailleurs flexibles hautement qualifiés puissent continuer à travailler en toute liberté à l'avenir, il est important de répondre à leurs besoins en modernisant le cadre légal. Plus encore que les autres, les free-lances, qui prospectent eux-mêmes, souhaitent pouvoir choisir leurs horaires de travail. Pour eux, les exigences légales en matière de temps de travail dans le travail temporaire représentent une restriction non souhaitable par rapport au travail indépendant.

De même, face à la mondialisation et au tout-numérique, l'obligation de signer les contrats de travail à la main semble être un vestige des temps anciens. Les travailleurs flexibles bien formés sont rapides et agiles. Ils s'engagent souvent très vite et sans longue préparation dans un nouveau rapport de travail, de plus en plus souvent via des plateformes de travail numériques. La mise en place d'une procédure numérique simplifiée, en lieu et place de l'obligation de forme écrite, allégerait la charge administrative et lèverait les barrières bureaucratiques.

L'avenir du marché du travail sera flexible. Le marché du travail temporaire sur le segment hautement qualifié devient un enjeu important pour les entreprises locataires compte tenu de la pénurie de travailleurs qualifiés et de la multiplication des travaux sur projet. Du côté des personnes actives, le travail flexible pour les travailleurs hautement qualifiés constitue un outil intéressant et approprié pour l'intégration des travailleurs âgés sur le marché du travail.

En outre, la génération Y, la première génération des «natifs numériques», est arrivée sur le marché du travail et souhaite de la flexibilité et un bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée (voir Deloitte, 2021; Mercer 2021). Ces jeunes confèrent une dynamique supplémentaire au potentiel de croissance du travail temporaire. Ils feront en sorte que le travail flexible, associé à la protection sociale, se développe davantage encore à l'avenir.





### Angélique V. (56 ans), infirmière diplômée

---

«Je suis la pilote de mon propre avion.»

**L'équilibre vie professionnelle/vie privée a été déterminant dans la décision de l'infirmière Angélique V. (56 ans) de travailler uniquement de façon temporaire: «Je recherchais la flexibilité et la liberté.» Depuis 2 ans, elle travaille plusieurs fois par an sur de nouvelles missions via Careeplus.**

Après une formation d'infirmière de niveau tertiaire et un master en Policy and Management for Healthcare à l'université Erasmus de Rotterdam, Angélique V. a travaillé pendant 15 ans à des postes fixes dans des hôpitaux néerlandais. Elle

est arrivée en Suisse en 2014. Après quelques années en emploi fixe, notamment comme responsable des services de soins dans une maison de retraite, elle a décidé de se lancer dans l'aventure du travail flexible via Careeplus en 2019.

*«Avec le travail flexible, je n'ai pas les mains liées. Je peux décider moi-même de mes missions, y compris pour la charge de travail. C'est bon pour l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.»*

Installée dans le canton de Berne, la Néerlandaise apprécie la relation de confiance avec Careeplus:

*«Ils ont un réseau très large et se soucient de trouver ce qui convient. Les transitions entre les différentes missions sont fluides.»*

Aujourd'hui, la coopération se passe

harmonieusement: si elle est contactée par une entreprise et qu'elle ne peut pas assurer la mission, elle la transmet à Careeplus. Angélique V. ne voit que des avantages au travail flexible: hormis la protection sociale, notamment la garantie des cotisations de caisse de pension, mais aussi la variété des missions, elle fait sans arrêt de nouvelles connaissances et en changeant de lieux de travail, elle apprend à mieux connaître la Suisse. Elle se voit rester une travailleuse flexible. *«Ainsi, je suis toujours la pilote de mon propre avion.»*



**Gajan B. (34 ans), Regulatory Process Implementation Manager**

«Le travailleur flexible est employé en continu sur le marché du travail sans avoir à postuler lui-même.»

**Gajan B., 34 ans et résidant à Bâle, est sous contrat chez Hays et responsable de la formation pour une entreprise pharmaceutique depuis février 2021 au poste de Regulatory Process Implementation Manager. En raison de la pandémie, il travaille pour l'instant exclusivement en télétravail.**

Au sortir de l'école technique supérieure d'informatique de gestion, Gajan B. a travaillé pendant sept ans pour une entreprise pharmaceutique

en emploi fixe et n'a cessé d'évoluer au sein de l'entreprise. A la recherche d'un nouveau défi, il a démissionné en 2019. *«Le haut degré de flexibilité a été pour moi la raison numéro un pour devenir travailleur flexible.»*

Depuis, il a travaillé chez différentes entreprises locataires par l'intermédiaire de plusieurs prestataires de services de l'emploi. Au début de l'année 2021, Hays a proposé à Gajan un poste de travailleur temporaire chez son ancien employeur. Le Bâlois a vécu le télétravail de façon positive: *«J'arrive à me concentrer parfaitement sur mon travail. Et il y a un bon esprit d'équipe, même si tout le monde travaille depuis chez soi.»* Comme il connaissait déjà l'entreprise, le secteur et l'équipe, l'intégration virtuelle s'est passée sans problème. De son

propre aveu, Hays et son entreprise l'ont très bien accompagné et lui ont fourni l'équipement nécessaire. Pour Gajan, les avantages de travailler via Hays résident dans les contrats à long terme, les bonnes prestations sociales et les possibilités de formation. Il apprécie tout particulièrement la collaboration avec les employés de Hays: *«Le recrutement et le suivi assuré par Hays sont excellents: ils restent en contact étroit et personnel, ils me tiennent informé, attendent mon retour d'information et savent anticiper.»* Quand une mission en cours arrive à son terme, Hays réagit sans tarder et lui présente de nouvelles offres d'emploi appropriées. Il tire un bilan sans surprise: *«J'espère travailler encore longtemps avec Hays.»*

## Conception de l'étude

### Méthode:

Enquête menée en ligne par l'institut gfs-zürich

### Population totale:

Tous les travailleurs flexibles hautement qualifiés ayant eu une mission en 2019-2020 par l'intermédiaire de l'un des prestataires de services de l'emploi spécialisés suivants: Careerplus, Hays, Helvetic Payroll, sallis et Nemensis

**Nombre de participants:** 603

**Période de réalisation de l'enquête:** 27.10.-6.12.2020

## Informations relatives à l'échantillonnage

### Type de travail flexible

Placement actif	33%
Free-lance en payrolling	67%

### Âge

<34	16%
35-44	25%
45-54	32%
55+	27%

### Sexe

féminin	35%
masculin	65%

### Lieu de résidence

Suisse alémanique	57%
Suisse romande	28%
Tessin	0,4%
Pays limitrophes (D/F/IT/AU)	13%
Autres	3%

### État civil

célibataire	32%
marié/e	50%
en couple	5%
divorcé/e	12%
veuf/veuve	1%

### Enfants

oui, à charge	44%
oui, plus à charge	11%
non	45%

Nombre d'observations: les données de l'enquête sont pondérées en fonction du nombre de réponses par entreprise. n=603.

Source: swissstaffing, gfs-zürich 2020

## Liste d'ouvrages

Deloitte (2021): Digital Talent. Das grosse Umdenken. Sous: <https://www2.deloitte.com/de/de/pages/about-deloitte/articles/digital-talent-grosses-umdenken.html>, consulté le 15.9.21

Mercer (2021): Was die Generationen Y und Z vom Arbeitsleben erwarten. Sous: <https://www.mercer.ch/our-thinking/was-die-generationen-y-und-z-vom-arbeitsleben-erwarten.html>, consulté le 15.9.21

swissstaffing (2019): White Paper – Le travail temporaire entre intégration sur le marché du travail et pénurie de main-d'œuvre, Dübendorf.

swissstaffing (2019): White Paper – Flexwork et protection sociale. Le travail temporaire comme précurseur, Dübendorf.

swissstaffing (2021): White Paper – Plus qu'équivalent: salaires et heures supplémentaires dans le travail temporaire, Dübendorf.

[www.swisstaffing.ch](http://www.swisstaffing.ch)

swisstaffing  
Stettbachstrasse 10  
CH-8600 Dübendorf