



Former, embaucher, outsourcer et automatiser :



Un livre blanc sur la Workforce
Agility et la réduction du
déficit en compétences

Rédigé par :

Annee Bayeux,

Responsable de la Workforce Agility internationale

Philip Moore,

Directeur de la recherche sur les effectifs



Sommaire

Le modèle Former, Embaucher, Outsourcer et Automatiser pour la Workforce Agility

Les entreprises du monde entier sont confrontées à un déficit de compétences qui menace l'innovation et la croissance. Sans les talents et les compétences adéquats, les entreprises ont du mal à s'adapter à l'évolution rapide des tendances technologiques et socio-économiques.

Selon le rapport The Future of Jobs 2025 du Forum économique mondial¹, 63 % des employeurs considèrent le déficit de compétences comme un obstacle majeur à la transformation des entreprises au cours des cinq prochaines années.

Parmi les personnes interrogées, 85 % prévoient de renforcer les compétences de leurs effectifs existants, 70 % prévoient d'embaucher de nouvelles compétences et 50 % prévoient de redéployer les talents existants vers de nouvelles fonctions.

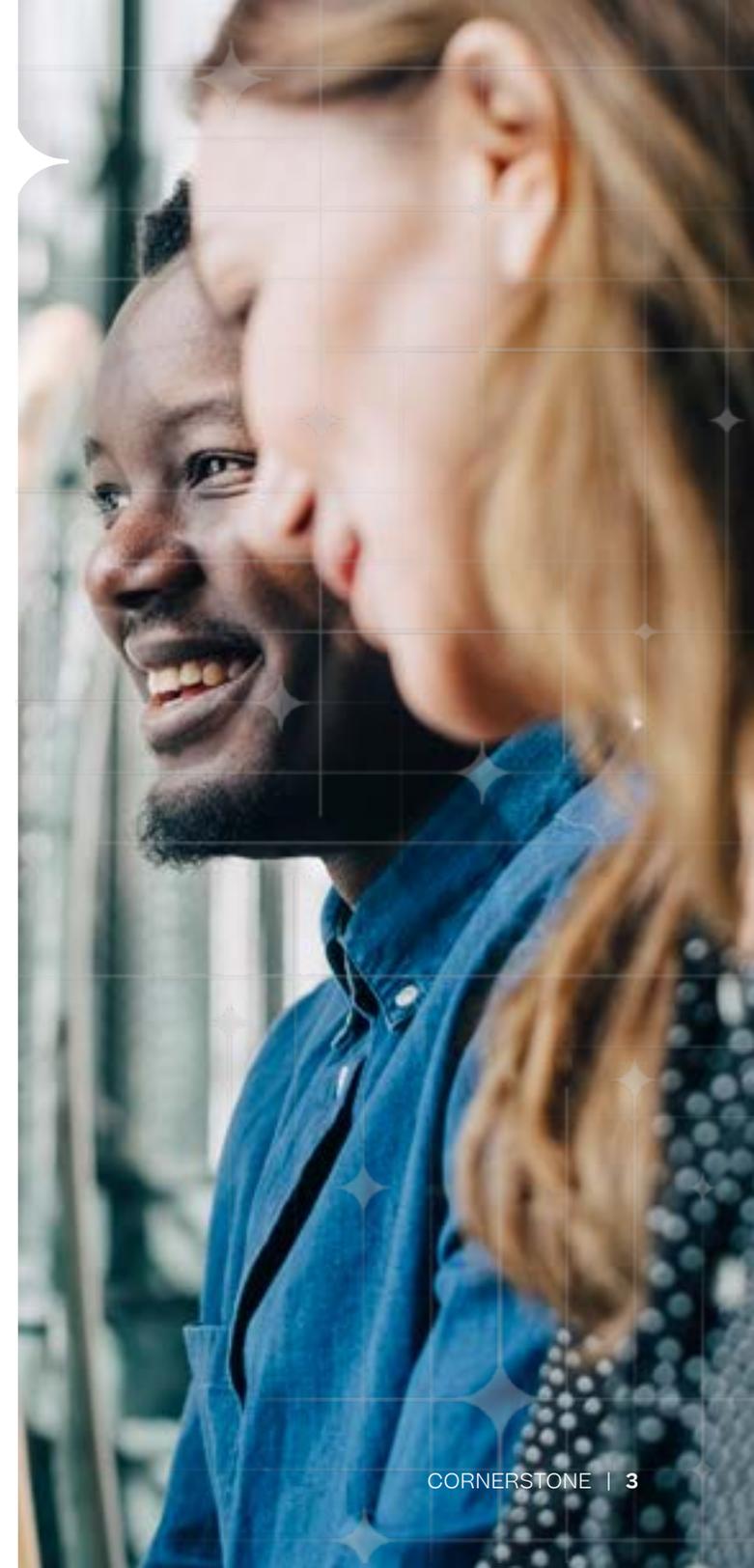
Le message est clair : la Workforce Agility, la capacité à faire évoluer rapidement les capacités des effectifs pour s'adapter au changement, est passée d'un « plus » à un impératif stratégique.

En conséquence, les responsables RH sont confrontés à des pénuries de compétences, à une concurrence croissante pour les talents spécialisés et à des demandes de parcours de carrière flexibles. Dans le même temps, les contraintes budgétaires peuvent compliquer la décision d'embaucher en externe ou d'investir dans des programmes de formation à grande échelle. Cette situation crée le besoin d'un cadre polyvalent pour répondre à ces demandes concurrentes.

63 %

des employeurs considèrent le déficit de compétences comme un obstacle majeur à la transformation des entreprises au cours des cinq prochaines années.

Forum économique mondial, rapport
« The Future of Jobs 2025 »¹



L'approche « **Former, embaucher, outsourcer et automatiser** » est un modèle holistique qui reconnaît plusieurs parcours pour combler les déficits de compétences. Cela permet aux entreprises d'atténuer les risques, d'équilibrer les coûts et de réagir plus rapidement aux évolutions du marché.

Ce cadre offre quatre leviers stratégiques pour la Workforce Agility :



Création

Renforcement des compétences et requalification des collaborateurs existants



Embaucher

Recrutement et embauche de talents externes



Outsourcer

Recours à des travailleurs occasionnels, des talents pour une mission ou des partenariats



Automatiser

Utilisation de l'IA ou de l'automatisation pour augmenter ou remplacer certains travaux

De plus, le modèle Former, Embaucher, Outsourcer et Automatiser leur permet d'aligner les décisions en matière d'effectifs sur l'importance stratégique et le délai d'acquisition des compétences, garantissant ainsi le bon équilibre entre acquisition de talents, développement et technologie.

| Importance stratégique | Délai d'acquisition des compétences | Approche recommandée | Description |
|------------------------|-------------------------------------|----------------------|--|
| Élevé | Court | Embaucher | Acquérir des talents externes pour pourvoir rapidement des rôles critiques essentiels aux objectifs stratégiques. |
| Élevé | Long | Création | Investir dans le développement des collaborateurs existants ou des nouvelles recrues au fil du temps pour qu'ils remplissent des fonctions stratégiques importantes. |
| Faible | Court | Outsourcer | Faire appel à des collaborateurs temporaires, à des sous-traitants ou à des travailleurs indépendants pour répondre à des besoins immédiats et non essentiels. |
| Faible | Long | Automatiser | Mettre en œuvre des solutions d'automatisation ou d'IA pour les tâches de routine qui ne sont pas stratégiques. |

Ce livre blanc explore plus en détail chacun des quatre stratégies, montrant comment elles peuvent être exploitées et équilibrées pour permettre la Workforce Agility. Il fournit également des conseils pratiques fondés sur des exemples réels sur la manière dont les responsables RH peuvent appliquer ces stratégies (avec l'aide d'informations basées sur l'IA) pour combler les déficits de compétences. L'objectif est d'établir une feuille de route concise et exploitable pour constituer des équipes agiles parées pour l'avenir.

Former, Embaucher, Outsourcer et Automatiser : informations sur les compétences et les effectifs

Équilibrer les quatre stratégies au sein de votre stratégie RH exige non seulement une planification stratégique, mais également de meilleures données et une meilleure anticipation. C'est là que l'analytique des compétences et l'IA entrent en jeu. Les professionnels des RH disposent désormais d'outils puissants pour révolutionner la gestion des talents, éliminant ainsi une grande partie des conjectures liées à l'identification des besoins en compétences et à l'adéquation entre les talents et les fonctions. L'analytique des compétences basée sur l'IA peut fournir une vue d'ensemble du déficit de compétences, des besoins futurs en talents et de l'offre et de la demande de compétences sur le marché du travail en général, ce qui permet aux RH de prendre des décisions éclairées sur la formation, l'embauche, l'outsourcing et l'automatisation .



Informations sur les compétences et les effectifs nécessaires pour planifier efficacement les quatre stratégies Former, Embaucher, Outsourcer et Automatiser :

Offre et demande de compétences internes

Un inventaire complet des compétences des effectifs permet de connaître celles que possèdent actuellement les collaborateurs, tandis qu'une cartographie des métiers basée sur les compétences définit les compétences requises pour chaque fonction. Les outils basés sur l'IA peuvent aider à identifier de manière dynamique les compétences des collaborateurs et à maintenir une cartographie des métiers basée sur les compétences, l'actualisant à mesure que de nouvelles compétences émergentes sont nécessaires pour stimuler la croissance de l'entreprise. Cette approche continue permet à l'entreprise de rester agile, d'identifier et de traiter de manière proactive les déficits de compétences et d'aligner ses stratégies Former, Embaucher, Outsourcer et Automatiser sur les demandes futures.

Offre et demande de compétences sur le marché du travail

Lorsque vous planifiez votre stratégie RH, il est essentiel non seulement de disposer d'une analytique des compétences internes, mais aussi de comprendre le marché du travail dans son ensemble. Les données du marché du travail en temps réel peuvent révéler où les compétences essentielles sont rares ou abondantes, aidant ainsi les entreprises à prioriser leurs efforts de recrutement. En analysant ces informations, les équipes RH peuvent anticiper les difficultés d'embauche pour les rôles spécialisés et remédier de manière proactive à d'éventuels déficits de compétences. Lorsque les entreprises s'implantent dans de nouvelles régions ou lancent des lignes de produits innovantes, les données relatives à la disponibilité des compétences dans cette région peuvent servir de base à toutes les décisions, qu'il s'agisse de décisions immobilières ou de benchmarks sur les rémunérations. En outre, l'analyse de la demande de compétences sur le marché du travail peut également aider votre organisation à identifier les nouvelles compétences émergentes ou les compétences auxquelles vos concurrents accordent la priorité, ce qui vous permet de mieux informer votre plan RH et votre stratégie d'entreprise.



Pour planifier et équilibrer avec succès les stratégies Former, Embaucher, Outsourcer et Automatiser, les entreprises ont besoin de plus qu'une simple vue statique de leurs effectifs. Elles ont besoin d'informations sur les effectifs en temps réel et basées sur l'IA, qui alignent en permanence les compétences sur les priorités de l'entreprise. C'est possible grâce à des solutions comme Skyhive by Cornerstone qui intègrent les données sur les effectifs internes aux informations externes sur le marché du travail², fournissant ainsi un système dynamique qui synchronise les compétences, les fonctions et les parcours de carrière avec l'évolution des besoins de l'entreprise.



Former : développer les compétences en interne



« Former » signifie investir dans vos employés actuels pour développer leurs compétences grâce au renforcement des compétences et à la requalification. Dans un environnement commercial où la durée de vie des compétences diminue³, certaines compétences technologiques perdant la moitié de leur pertinence en seulement 2,5 ans, les stratégies de formation sont essentielles. En outre, en développant les talents en interne, les entreprises ne se contentent pas de répondre aux besoins de compétences, elles renforcent également l'engagement et la rétention des collaborateurs. En d'autres termes, lorsque les collaborateurs voient des opportunités de croissance, ils sont plus susceptibles de rester et d'appliquer leurs nouvelles compétences.

Considérations relatives aux stratégies de formation



Lorsqu'elles envisagent une stratégie de formation, les entreprises doivent prendre en compte les éléments suivants :

Investissement stratégique avec un rendement à long terme

Développer les compétences en interne peut s'avérer très rentable au fil du temps et offre une valeur ajoutée grâce à un engagement accru, une meilleure rétention et une proposition de valeur plus convaincante pour les employés. Cela renforce également une culture de la formation qui soutient l'agilité et la croissance organisationnelles.

Délai d'impact retardé

Le développement de nouvelles capacités, en particulier dans des domaines complexes ou émergents comme l'IA, le leadership ou la durabilité, peut prendre de 6 à 12 mois, voire plus. Les entreprises doivent évaluer l'urgence des besoins commerciaux par rapport au délai nécessaire pour développer efficacement les compétences.

La bonne infrastructure par rapport au contexte d'entreprise

Les stratégies de formation sont plus efficaces lorsque les entreprises disposent des capacités internes nécessaires pour les soutenir, ce qui inclut l'accès à l'expertise en la matière, à une conception efficace de l'apprentissage et à la technologie. Sans un soutien adéquat, les résultats peuvent être insuffisants. Parallèlement, le développement interne permet un meilleur alignement avec la culture, les systèmes et la stratégie.

Faire fonctionner la stratégie de formation : conseils pratiques pour les directeurs de l'apprentissage

Le développement des talents en interne est plus efficace lorsqu'il est intentionnel, ciblé et aligné sur les priorités de l'entreprise. Il ne s'agit pas d'offrir davantage de formation, mais de développer les compétences adéquates pour répondre aux demandes futures.

La stratégie de formation est particulièrement adaptée aux capacités stratégiques pour l'entreprise qui sont essentielles au succès à long terme et pour lesquelles l'alignement sur la stratégie de l'entreprise et le contexte organisationnel est essentiel. Compte tenu du temps nécessaire pour développer de nouvelles compétences, les entreprises doivent s'appuyer sur des informations prospectives sur les effectifs pour identifier où investir, en fonction non seulement des déficits de compétences actuels, mais également des évolutions futures du marché et de l'industrie.

Pour faire de la formation un avantage stratégique, les directeurs de l'apprentissage doivent :

◆ Utiliser l'analytique des compétences pour donner la priorité aux bons domaines de développement

Tirez parti des données internes sur les compétences et des informations sur le marché du travail pour identifier les compétences stratégiques pour l'entreprise, qu'elles soient actuelles ou émergentes, et aider les employés à comprendre comment le développement est lié à la croissance de l'entreprise et à leurs propres carrières. Cela renforce l'engagement et la rétention.

◆ Créer une culture de la formation continue

Allez au-delà des catalogues de formations en créant un environnement propice à la formation continue.

Cela inclut :

- **Un écosystème technologique robuste** qui combine un LMS pour une formation structurée avec un LXP pour un apprentissage flexible et quotidien.
- **Des options de formations recommandées autodirigées** qui alignent la curiosité personnelle sur les besoins de l'entreprise.
- **Des communautés et des académies de formation** qui favorisent la collaboration et le renforcement des capacités dans les domaines de compétence hautement prioritaires.

◆ Renforcer et appliquer les compétences en contexte

Encouragez l'application des compétences par le biais de projets concrets, d'observations et de coaching. Le renforcement des managers et des pairs augmente la rétention des connaissances et la performance au travail.

◆ Mesurer ce qui compte

Allez au-delà des taux d'achèvement pour vous concentrer sur des indicateurs comme la maîtrise des compétences, la mobilité interne et la progression des fonctions afin de suivre l'impact réel de la formation sur la Workforce Agility.

Lorsqu'elle est mise en œuvre de manière efficace, la stratégie de formation renforce les connaissances institutionnelles, stimule l'engagement et garantit que vos effectifs sont équipés pour relever les défis de demain.

Les indicateurs importants

Les entreprises se sont longtemps appuyées sur les taux d'achèvement de formation ou sur les heures de formation pour évaluer les résultats d'une formation. Cependant, ces anciens indicateurs mesurent principalement l'efficacité L&D, offrant des informations limitées sur l'application des compétences ou l'adaptabilité des effectifs. Le paysage actuel axé sur les compétences exige des indicateurs clés de performance plus exploitables qui mettent en évidence à la fois la qualité et l'impact du renforcement des compétences et de la requalification.

Certaines compétences technologiques deviennent deux fois moins pertinentes en seulement **2,5 ans**

| Indicateur | Ce qu'il mesure | Pourquoi c'est important ? |
|---|---|--|
| Niveaux de maîtrise des compétences | Dans quelle mesure les collaborateurs maîtrisent les compétences clés, allant au-delà des connaissances théoriques pour passer à une application pratique au quotidien. | Démontre si la formation se traduit par de réels gains de capacités qui stimulent la performance. |
| Vélocité des compétences et mobilité des effectifs | La vitesse à laquelle les collaborateurs acquièrent et utilisent de nouvelles compétences, ainsi que le taux de mouvements internes (latéraux ou verticaux) au sein de l'organisation. | Reflète l'agilité de l'entreprise et sa capacité à s'adapter à des demandes changeantes. |
| Contiguïté des compétences | Dans quelle mesure les compétences existantes d'un collaborateur sont étroitement liées aux besoins émergents, afin d'aider les RH à identifier les parcours de requalification ou de renforcement des compétences. | Identifie les domaines dans lesquels les efforts de développement produiront les meilleurs résultats, réduisant au minimum les délais d'acquisition des compétences. |
| Durée de vie de la maîtrise d'une compétence | Combien de temps une compétence nouvellement acquise reste pertinente avant de devoir être rafraîchie. | Met en évidence les domaines nécessitant des cycles de formation continue, en particulier dans des domaines en évolution rapide comme l'IA et la cybersécurité. |
| Prévision des déficits de compétences | Pénuries imminentes ou excédents de compétences spécifiques basés sur des analyses prédictives. | Permet une planification proactive de la formation ou de l'embauche en fonction des besoins futurs de l'entreprise, réduisant ainsi les conflits de talents de dernière minute. |
| Total Economic Impact (TEI) | Au-delà du retour sur investissement traditionnel de la formation, le TEI prend également en compte le retour sur valeur (ROV), notamment l'engagement des collaborateurs, la réduction du turnover et la marque employeur. | Il capture la valeur globale du développement des compétences, y compris les actifs intangibles comme les actions de la marque. L'étude TEI 2024 de Forrester sur Cornerstone ⁴ a révélé un retour sur investissement moyen de 443 % sur trois ans tenant compte de l'amélioration de la préparation aux compétences. |



Embaucher : embaucher des talents externes



Les entreprises sont souvent confrontées à des besoins urgents en talents hautement spécialisés que le développement interne seul ne peut pas satisfaire. Dans ces situations, l'embauche externe devient une stratégie clé pour acquérir rapidement des compétences stratégiques, de nouvelles perspectives et une expertise du domaine qui permettent aux entreprises de rester compétitives et de s'adapter à l'évolution des demandes du marché.

« Embaucher » fait référence au recrutement de nouveaux talents à l'extérieur de l'entreprise pour obtenir des compétences qui manquent en interne. Cela pourrait signifier embaucher directement, attirer les meilleurs talents des concurrents, ou même acquérir des entreprises entières principalement pour leurs équipes qualifiées.

Considérations relatives aux stratégies d'embauche



Lorsqu'elles envisagent une stratégie d'embauche, les entreprises doivent prendre en compte les éléments suivants :

Rapidité et compétitivité du marché

L'embauche externe offre l'accès le plus rapide aux compétences spécialisées ou émergentes, ce qui permet aux entreprises de rester à l'avant-garde de l'évolution de l'industrie et de saisir les nouvelles opportunités. L'embauche externe apporte également des perspectives extérieures et des innovations qui favorisent la transformation de l'entreprise.

Équilibrer les coûts et l'adéquation à long terme

L'embauche de spécialistes très demandés est coûteuse et dépasse souvent les normes du marché. À titre d'exemple, dans le secteur technologique, environ 70 % des travailleurs techniques avaient le choix entre plusieurs offres d'emploi lorsqu'ils ont accepté leur poste le plus récent³. La planification des effectifs doit évaluer le coût de l'embauche externe par rapport au développement interne ou aux travailleurs occasionnels pour garantir la durabilité.

Rétention et intégration culturelle

L'arrivée de nouveaux talents ne représente que la moitié de l'équation : garantir une intégration réussie et un engagement à long terme est essentiel pour prévenir le turnover et maintenir la stabilité de l'entreprise.

Faire fonctionner la stratégie d'embauche : conseils pratiques pour les DRH et les leaders en gestion des talents

La stratégie d'embauche est particulièrement adaptée aux fonctions stratégiques qui nécessitent une expertise immédiate, des connaissances spécialisées ou des perspectives externes qui ne peuvent pas être développées assez rapidement en interne. Qu'il s'agisse d'embaucher des talents en IA pour accélérer la transformation ou de faire appel à des leaders expérimentés pour piloter la croissance, la valeur de l'embauche réside dans sa rapidité, sa précision et sa capacité à injecter de nouvelles capacités dans l'organisation.

Pour faire de l'embauche un avantage stratégique, les DRH et les leaders en gestion des talents doivent :

✦ Exploiter l'analytique des compétences et les données du marché

Utilisez des informations en temps réel sur le marché du travail ainsi que des analyses des effectifs internes pour identifier les véritables déficits de compétences, prévoir la disponibilité des talents et donner la priorité aux fonctions qu'il est préférable de pourvoir en externe plutôt qu'en interne.

✦ Donner la priorité aux fonctions à fort impact pour l'embauche externe

Concentrez-vous sur les fonctions pour lesquelles une expertise immédiate est essentielle, comme les technologies émergentes, les postes de direction ou les fonctions stratégiques pour l'entreprise, que les viviers de talents internes ne peuvent pas pourvoir à temps.

✦ Renforcer la marque employeur et l'attraction des talents

Une proposition de valeur différenciée pour les collaborateurs, fondée sur l'objectif, la culture et les opportunités de carrière, peut réduire considérablement le coût par embauche, le délai de recrutement et améliorer la rétention à long terme, en particulier dans un marché de l'emploi concurrentiel.

✦ Assurer l'intégration et la rétention dès le premier jour

L'embauche des talents n'est que la moitié de l'équation. Une intégration structurée, un mentorat précoce et des parcours de développement clairs sont essentiels pour garantir que les nouvelles recrues deviennent des contributeurs à long terme et s'intègrent à la culture de l'entreprise.

Lorsqu'elle est exécutée de manière stratégique, la stratégie Embauche accélère l'accès aux capacités critiques, permet une transformation rapide et renforce la Workforce Agility globale. Associée à des stratégies solides en matière de données, d'intégration et de marque, l'embauche externe devient une force vitale dans la conception d'une organisation résiliente, parée pour l'avenir.

Les indicateurs importants

Les délais de recrutement et le coût par embauche jouent toujours un rôle, mais ils ne sont pas suffisants. Dans une stratégie axée sur les compétences, la véritable valeur de l'embauche externe réside dans la manière dont les nouveaux talents comblent les lacunes prioritaires, accélèrent les résultats opérationnels et s'intègrent dans le plan RH à long terme. Les indicateurs doivent aller au-delà de l'efficacité pour mesurer l'impact, l'adéquation et la rétention.

Environ 70 %

des travailleurs techniques avaient le choix entre plusieurs offres d'emploi lorsqu'ils ont accepté leur poste le plus récent³.

| Indicateur | Ce qu'il mesure | Pourquoi c'est important ? |
|--|---|---|
| Délai de recrutement | La rapidité d'embauche pour les postes stratégiques. | Les retards dans le pourvoi des postes prioritaires peuvent allonger les délais des projets et augmenter les coûts. |
| Qualité de l'embauche | L'efficacité des nouvelles recrues, basée sur l'évaluation de la performance, les indicateurs de productivité et les taux de rétention. | S'assure que les embauches externes fournissent la valeur escomptée. Certaines entreprises utilisent un « score de réussite des nouvelles recrues » ou mesurent le temps nécessaire aux collaborateurs pour être pleinement productifs. |
| Coût par embauche | Dépenses totales encourues, telles que les honoraires des recruteurs, la publicité et le déménagement, lors de l'intégration de candidats externes. | Fournit une visibilité sur l'efficacité du sourcing. Des coûts élevés peuvent être le signe d'une inefficacité des processus ou d'une inadéquation avec les conditions du marché du travail. |
| Disponibilité des compétences externes | La rareté ou l'abondance relative de l'ensemble de compétences clés sur le marché du travail | Lorsque certaines compétences sont rares, le délai de recrutement et le coût par embauche peuvent grimper en flèche. Les données en temps réel peuvent aider les RH à déterminer où recruter ou s'il convient d'investir davantage dans le renforcement des compétences en interne. |
| Benchmark des salaires sur le marché du travail | L'écart entre les rémunérations actuelles et les taux du marché en vigueur pour les compétences demandées. | Une rémunération excessive gonfle les budgets, tandis qu'une rémunération insuffisante risque d'entraîner une vacance de poste ou un turnover rapide. Garder un œil sur les benchmarks salariaux garantit des offres compétitives alignées sur les objectifs de l'entreprise. |



Outsourcer : tirer parti des talents flexibles



« Outsourcer » consiste à faire appel à des ressources flexibles, telles que des sous-traitants, des consultants, des micro-entrepreneurs ou des collaborateurs internes prêtés pour répondre à des besoins spécifiques de l'entreprise sans s'engager dans des embauches permanentes.

Dans l'environnement actuel en constante évolution axé sur les projets, l'outsourcing offre aux entreprises évolutivité, expertise spécialisée et rapidité, ce qui en fait un outil essentiel pour la Workforce Agility. Cette approche est devenue courante : 84 % des entreprises déclarent avoir recours à des travailleurs occasionnels, et près de 40 % des effectifs américains occupe désormais des fonctions non permanentes⁵. La stratégie d'outsourcing est particulièrement efficace pour combler des déficits de compétences temporaires, répondre à des demandes soudaines ou accéder à une expertise de niche, que ce soit auprès de partenaires externes ou par le biais d'un redéploiement des talents en interne.

Toutefois, pour maximiser la valeur, l'outsourcing doit être plus qu'une solution à court terme. Sans une intégration minutieuse, les entreprises risquent une perte de connaissances, des performances incohérentes ou un faible retour sur investissement. Lorsqu'elles sont intégrées à une planification des effectifs stratégique, les stratégies d'outsourcing permettent le renforcement des capacités, la maîtrise des coûts et le développement des collaborateurs, sans augmenter les effectifs.

Considérations relatives aux stratégies d'outsourcing



Rapidité et flexibilité pour les besoins à court terme

L'outsourcing est idéal pour les travaux liés à un projet, les carences de capacité urgentes ou une expertise spécialisée qui n'est pas nécessaire à long terme. Il permet une réponse rapide sans les frais généraux liés à l'embauche permanente.

Trouver un équilibre entre la rentabilité et les risques liés à la continuité

Bien que les talents occasionnels puissent offrir des coûts initiaux inférieurs, une dépendance excessive peut entraîner une fuite des connaissances, un décalage avec la culture de l'entreprise ou des opportunités manquées de développement interne.

Évaluer la préparation de l'organisation au partage des talents

Les stratégies d'outsourcing dépendent d'une culture qui favorise la collaboration interfonctionnelle, la mobilité interne et le déploiement flexible des talents. Si les managers sont réticents à « partager » leurs meilleurs éléments ou si les employés sont découragés d'accepter des affectations à court terme, les efforts d'outsourcing interne risquent de stagner, quels que soient les systèmes en place.

Faire fonctionner la stratégie d'outsourcing : conseils pratiques pour les DRH et les leaders en gestion des talents

Les stratégies Borrow fonctionnent mieux lorsqu'elles sont proactives, intentionnelles et intégrées à une planification des effectifs plus large. Plutôt que de considérer les talents outsourcés comme une rustine temporaire, les organisations leaders utilisent cette approche pour tester les compétences, développer la mobilité interne et accéder à l'expertise à la demande.

Pour faire de l'outsourcing un avantage stratégique, les DRH et les leaders en gestion des talents doivent :

- ✦ **Tirer parti des marketplaces des talents internes et externes**
Utilisez des plateformes basées sur l'IA pour faire correspondre les talents internes aux opportunités à court terme et maintenir une réserve d'experts externes pour les déploiements juste à temps.
- ✦ **Assurer une intégration et un transfert de connaissances rapides**
Concevez des processus structurés d'intégration et de départ qui accélèrent la productivité et permettent d'obtenir des informations avant que les travailleurs occasionnels ne quittent l'entreprise.
- ✦ **Utiliser la correspondance basée sur les compétences pour élargir le bassin de talents**
Se concentrer sur les compétences transférables plutôt que sur les intitulés de poste, en particulier pour les missions internes, permet d'exploiter les capacités des collaborateurs sous-utilisées, de promouvoir la mobilité interne et de renforcer les futurs viviers.

Lorsqu'elle est bien exécutée, la stratégie d'outsourcing renforce la capacité organisationnelle, augmente la mobilité interne et accélère l'exécution sans coût à long terme. En l'intégrant dans la planification des effectifs, les responsables RH peuvent créer des équipes parées pour l'avenir plus agiles et adaptables.

Les indicateurs importants

L'outsourcing de talents est souvent considéré comme une solution rapide et flexible, mais cette promesse peut s'avérer insuffisante si elle est entravée par des barrières internes. Les indicateurs traditionnels comme les effectifs ou les dépenses sont incomplètes si l'on ne tient pas compte de l'efficacité opérationnelle, du délai de productivité et du transfert de connaissances. La véritable mesure du succès réside dans la capacité des talents flexibles à accélérer les résultats sans créer de frictions.

84 %

des entreprises

déclarent avoir recours à des travailleurs occasionnels, et près de 40 % des effectifs américains occupent désormais des fonctions non permanentes⁵.

| Indicateur | Ce qu'il mesure | Pourquoi c'est important ? |
|--|--|--|
| Délai d'intégration (interne et externe) | La rapidité à laquelle les talents outsourcés (sous-traitants ou micro-entrepreneurs) deviennent pleinement productifs dans un projet. | La rapidité est l'un des principaux avantages de l'outsourcing. Une intégration prolongée érode cet avantage. |
| Taux de réussite des projets | Le pourcentage de missions occasionnelles ou internes qui respectent les délais, les budgets ou les objectifs de qualité. | Démontre l'efficacité opérationnelle et si les talents outsourcés, qu'ils soient externes ou internes, ajoutent systématiquement de la valeur. |
| Mobilité interne et compétences adjacentes | La fréquence à laquelle les collaborateurs se lancent dans des projets ou des détachements à court terme qui développent des compétences adjacentes. | Permet de suivre l'efficacité de l'utilisation des marketplaces des talents internes pour l'allocation flexible des ressources et la croissance des collaborateurs. |
| Taux de réengagement | La fréquence à laquelle les sous-traitants externes sont réembauchés, ou à laquelle les collaborateurs internes se portent à nouveau volontaires pour des projets ultérieurs. | Reflète la satisfaction des deux côtés. Un taux élevé indique une confiance mutuelle, une qualité élevée et un alignement culturel cohérent. |
| Transfert de connaissances et leçons apprises | Si les apprentissages critiques tirés des engagements occasionnels (internes ou externes) sont documentés et partagés. | Empêche la fuite des connaissances une fois le projet terminé. Un processus de transfert solide permet à l'entreprise de conserver les informations acquises grâce aux talents outsourcés. |
| Total Economic Impact (TEI) | Au-delà des coûts, le TEI examine les gains de productivité, l'accélération de la mise sur le marché et les avantages immatériels (par exemple, la découverte de nouvelles capacités). | Offre un aperçu complet de la manière dont les stratégies d'outsourcing externes ou internes stimulent l'innovation, réduisent les goulets d'étranglement et stimulent l'engagement. |

Résumé : conseils pratiques pour les DRH et les leaders en gestion des talents

L'outsourcing de talents offre flexibilité, rapidité et expertise spécialisée, mais il doit être géré de manière stratégique pour garantir une intégration fluide, la rétention des connaissances et la conformité. Les entreprises qui intègrent l'outsourcing interne et externe dans la planification des effectifs disposeront d'effectifs plus agiles et plus rentables qui s'adaptent à l'évolution de la demande.

Pour faire de l'outsourcing un avantage stratégique, les leaders en gestion des talents doivent :

- **Utiliser l'analyse des talents pour optimiser l'outsourcing**

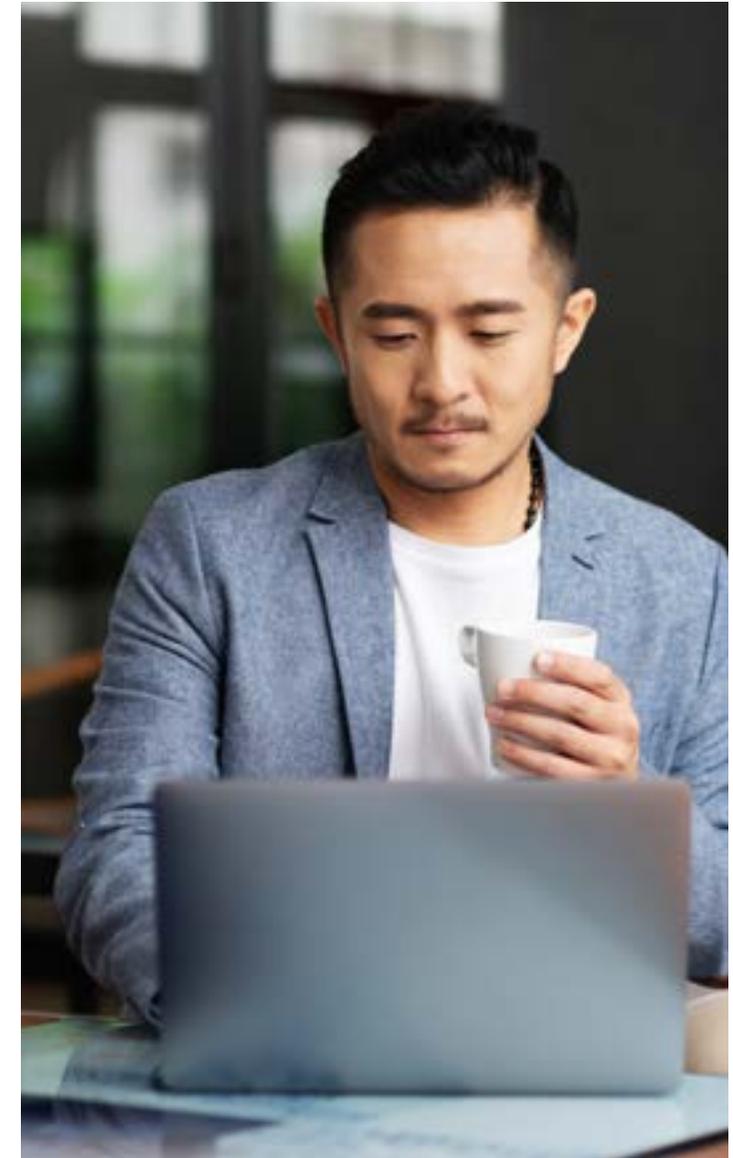
Mettez en œuvre des plateformes de compétence pilotées par l'IA pour faire correspondre les collaborateurs aux projets internes et maintenir un réseau externe de travailleurs occasionnels vérifiés.

- **Élaborer des protocoles clairs d'intégration et de départ**

Assurez-vous que les talents outsourcés s'intègrent rapidement et que les connaissances soient transférées efficacement afin d'éviter la fuite des compétences à la fin de la mission.

- **Équilibrer l'outsourcing externe et interne**

Utilisez des talents externes pour l'expertise spécialisée, mais tirez parti des opportunités de missions internes pour conserver les connaissances institutionnelles et engager les collaborateurs.





Automatiser : augmenter le travail grâce à l'IA et à l'automatisation



« Automatiser » fait référence à l'utilisation de l'automatisation, de l'intelligence artificielle (IA) et des outils numériques pour effectuer ou augmenter le travail traditionnellement effectué par les humains. Il s'agit notamment de l'automatisation des processus robotiques (RPA) pour les tâches de routine, de l'IA générative pour la création de contenu ou la personnalisation, et de l'IA prédictive pour les informations et l'aide à la décision. De plus en plus, ces technologies sont utilisées non seulement pour améliorer l'efficacité, mais aussi pour repenser le travail, améliorer la qualité et découvrir de nouvelles façons de créer de la valeur.

Cette stratégie est mieux adaptée lorsque la technologie peut prendre en charge des tâches répétitives basées sur des règles ou à fort volume, libérant ainsi le talent humain pour un travail plus analytique, créatif ou orienté client. Les exemples couvrent toutes les fonctions : l'IA peut automatiser les rapports financiers de

routine, réduire les erreurs de facturation dans le secteur de la santé et prévoir les pannes afin de réduire les temps d'arrêt dans l'industrie. Dans le service client, les chatbots peuvent gérer les demandes courantes, permettant aux agents de se concentrer sur les cas complexes. Dans les domaines des opérations et des finances, les outils d'automatisation rationalisent les processus comme la facturation, le rapprochement et la saisie de données, améliorant ainsi à la fois la rapidité et la précision.

Cependant, la mise en œuvre d'une stratégie d'automatisation nécessite plus que le simple déploiement d'outils. Cela change la façon dont le travail est effectué, les compétences nécessaires et la façon dont les entreprises planifient l'avenir. Les leaders doivent préparer à la fois l'infrastructure technologique et la mentalité des effectifs pour adopter la collaboration homme-machine.

Considérations relatives aux stratégies d'automatisation



Utilisez une stratégie d'automatisation lorsque le travail est volumineux, répétitif ou basé sur des règles

La stratégie d'automatisation est idéale pour automatiser des tâches standardisées telles que la saisie de données, la génération de rapports, les demandes des clients et la planification, où la rapidité, la précision et l'évolutivité sont essentielles et où l'apport humain ajoute une valeur limitée.

Choisissez d'automatiser lorsque l'offre de talents est limitée ou que la rapidité d'exécution est importante

Lorsque l'embauche ou le renforcement des compétences prendrait trop de temps, ou que les compétences requises seraient excessivement coûteuses, l'automatisation peut être une alternative plus rapide et plus évolutive. Elle permet de maintenir les performances sans augmenter les effectifs.

Déployez une stratégie d'automatisation lorsque l'automatisation peut libérer les capacités humaines pour un travail à plus forte valeur ajoutée

Bot est particulièrement efficace lorsque cela permet à vos effectifs de se détourner des activités à faible valeur ajoutée pour se concentrer sur des rôles plus stratégiques, créatifs ou orientés clients, améliorant ainsi à la fois la productivité et l'engagement des collaborateurs.

Faire fonctionner la stratégie d'automatisation : conseils pratiques pour les DRH et les directeurs internationaux

Les stratégies d'automatisation offrent la possibilité d'amplifier le potentiel des effectifs, d'accélérer la transformation et d'améliorer les résultats tout au long du cycle de vie du collaborateur. Mais elles doivent être mises en œuvre de manière réfléchie, en mettant l'accent sur l'alignement, l'adoption et l'impact sur les effectifs, et pas seulement sur l'efficacité.

Pour faire de l'automatisation un avantage stratégique, les leaders doivent :

◆ Commencer par le travail, pas par la technologie

Les stratégies d'automatisation sont plus efficaces lorsqu'elles commencent par une compréhension claire du travail à améliorer, et pas seulement par un désir de déployer de nouveaux outils. Les cas d'utilisation idéaux sont les processus reproductibles, les décisions prévisibles et les tâches à fort volume pour lesquelles la rapidité ou l'évolutivité sont essentielles.

◆ Éviter l'automatisation lorsque le jugement humain est essentiel

Les tâches qui requièrent de la créativité, de l'empathie ou une prise de décision complexe se prêtent mieux à l'augmentation qu'au remplacement. Dans ces cas, l'automatisation doit soutenir, et non remplacer, l'expertise humaine.

◆ Veiller à ce que l'organisation soit prête pour le changement

La réussite des stratégies d'automatisation ne dépend pas uniquement des capacités techniques. Les leaders doivent déterminer si l'entreprise dispose des compétences, de la culture et de l'infrastructure de changement nécessaires pour soutenir les nouvelles méthodes de travail et éviter les résistances ou les mauvaises utilisations.

◆ Développer la maîtrise de l'IA et de l'automatisation par les effectifs

Dotez les leaders et les collaborateurs des compétences nécessaires pour identifier les opportunités d'automatisation, utiliser l'IA de manière responsable et collaborer efficacement avec les outils numériques. Cela comprend la formation, l'accompagnement au changement et le renforcement des compétences pour les fonctions adjacentes.

Lorsqu'elle est bien utilisée, cette stratégie n'est pas seulement un outil permettant de réduire les coûts : c'est un accélérateur stratégique qui aide les entreprises à devenir plus rapides, plus intelligentes et plus adaptatives. En associant la technologie aux capacités humaines, les leaders peuvent débloquer de nouvelles formes de valeur tout en préparant les effectifs à l'avenir.

Les indicateurs importants

Les indicateurs d'automatisation se sont longtemps concentrés sur les économies de coûts et le volume des processus, mais ce n'est qu'une partie de l'histoire. Dans une stratégie RH moderne, la stratégie d'automatisation devrait également être mesurée en fonction de la manière dont elle améliore la productivité, libère des capacités pour des tâches à plus forte valeur ajoutée et favorise l'adaptabilité des effectifs. L'efficacité est toujours importante, mais l'agilité, l'adoption et l'impact humain le sont encore plus.

Les leaders doivent préparer à la fois l'infrastructure technologique et la mentalité des effectifs pour adopter la collaboration homme-machine.

| Indicateur | Ce qu'il mesure | Pourquoi c'est important ? |
|---|---|--|
| Délais d'achèvement des processus | La rapidité à laquelle les tâches sont terminées avant et après l'automatisation. | Il s'agit souvent de l'analyse de rentabilité initiale de l'automatisation. Cependant, la véritable valeur apparaît lorsque ces économies sont réinvesties dans des projets stratégiques ou de renforcement des compétences. |
| Des économies impressionnantes | Réduction des coûts de main-d'œuvre ou des frais généraux suite à l'automatisation. | Il s'agit souvent de l'analyse de rentabilité initiale de l'automatisation. Cependant, la véritable valeur apparaît lorsque ces économies sont réinvesties dans des projets stratégiques ou de renforcement des compétences. |
| Satisfaction des employés | Moral et engagement des collaborateurs après l'automatisation. | Un taux de satisfaction élevé est un signe d'acceptation et peut indiquer que la capacité libérée permet aux collaborateurs de se consacrer à des tâches plus utiles. |
| Taux d'adoption de l'automatisation | Le pourcentage de collaborateurs utilisant activement des outils d'automatisation dans leurs tâches quotidiennes. | Reflète l'adhésion de l'entreprise et l'efficacité de la gestion du changement. Des taux d'adoption élevés suggèrent une intégration réussie. |
| Réaffectation et développement des compétences | Combien de collaborateurs évoluent vers des fonctions nouvelles ou améliorées nécessitant un renforcement des compétences (par exemple, supervision de l'IA, analyse). | Met l'accent sur les avantages de l'automatisation pour les talents. Si les collaborateurs sont simplement déplacés plutôt que redéployés, tout le potentiel de l'automatisation est perdu. |
| Retour sur investissement (ROI) ou Total Economic Impact (TEI) | Au-delà du retour sur investissement traditionnel (par exemple, les économies de coûts), le TEI évalue des facteurs plus larges tels que l'engagement des collaborateurs, l'expérience client et la croissance du chiffre d'affaires grâce à l'innovation induite par l'automatisation. | Met en évidence la valeur stratégique à long terme de l'automatisation, garantissant que les entreprises ne négligent pas les avantages intangibles ou les résultats basés sur les compétences. |

Déterminer le bon équilibre pour votre entreprise

Chacune des quatre stratégies (Former, Embaucher, Outsourcer et Automatiser) offre des avantages distincts. Mais leur véritable valeur réside dans la façon dont ils fonctionnent ensemble. La bonne combinaison dépend de votre modèle d'entreprise, de la composition de vos effectifs, de la rapidité du changement et de vos objectifs stratégiques. Il n'existe pas de formule universelle, mais seulement une approche sur mesure en fonction des besoins de votre entreprise.

Cette personnalisation commence par un changement de mentalité : il ne s'agit plus de pourvoir des postes, mais de résoudre des problèmes de compétence. Les chefs d'entreprise doivent évaluer non seulement les fonctions nécessaires, mais aussi les capacités qui confèrent un avantage concurrentiel, celles qui connaissent une pénurie et celles qui peuvent être mises en œuvre plus efficacement grâce à la technologie ou à des talents flexibles. Ces décisions requièrent une analytique des compétences en temps réel, c'est-à-dire des informations sur les compétences dont vous disposez, sur ce qui est en train d'émerger et ce qui sera nécessaire à l'avenir.



Une stratégie bien équilibrée pourrait ressembler à ceci :



Former pour des capacités stratégiques à long terme, telles que le développement de la maîtrise de l'IA au sein de vos équipes d'analystes, la formation des futurs directeurs d'usine à la durabilité ou la préparation des talents à haut potentiel à la succession de la direction.



Embaucher lorsque vous avez besoin d'un impact immédiat ou d'une expertise rare, comme l'embauche d'un responsable de la cybersécurité lors d'une violation, d'un data scientist senior pour un déploiement d'IA ou de talents commerciaux pour piloter une nouvelle entrée sur le marché.



Outsourcer pour plus de flexibilité, par exemple en montant une équipe UX pour le lancement d'un produit, en faisant tourner les talents internes pour une initiative interfonctionnelle ou en engageant des consultants pour soutenir l'intégration des fusions et acquisitions.



Bot pour automatiser les tâches répétitives et libérer les capacités humaines, comme le déploiement de la RPA pour le traitement des factures, l'utilisation de l'IA pour générer des premières ébauches de propositions ou l'automatisation de la planification du service client.

Les entreprises modernes utilisent de plus en plus des outils de planification des effectifs basés sur l'IA pour guider ces décisions : tester des scénarios, cartographier les compétences adjacentes et identifier où investir. Mais même avec les données, l'intégration est essentielle. Une stratégie d'automatisation sans plan de redéploiement des talents, ou une embauche occasionnelle sans transfert de connaissances, peut compromettre l'agilité à long terme.

Le bon équilibre est dynamique. À mesure que les marchés se transforment et que les technologies évoluent, une décision d'embauche peut devenir une décision de formation.

Une compétence outsourcée peut devenir essentielle à votre avenir et valoir la peine d'investir. Ce qui compte le plus, c'est que ces décisions soient intentionnelles, fondées sur des informations pertinentes et alignées sur les priorités de l'entreprise.





La stratégie RH est une stratégie d'entreprise

La Workforce Agility n'est plus un « plus », c'est un avantage concurrentiel. La capacité à mobiliser rapidement des compétences, à s'adapter au changement et à déployer la bonne combinaison de talents et de technologies est désormais essentielle à la croissance, à la résilience et à l'innovation des entreprises.

Ces quatre stratégies (Former, Embaucher, Outsourcer et Automatiser) offrent un modèle puissant pour relever ce défi. Mais elles ne donnent leur pleine valeur que lorsqu'elles sont utilisées de manière stratégique, et non comme des tactiques isolées. Cela signifie investir dans les données, les systèmes et la mentalité de leadership nécessaires pour gérer les talents comme un portefeuille : optimisé en permanence, testé par des scénarios et aligné sur la direction que prend l'entreprise.

Il ne s'agit pas seulement de RH. Il s'agit de savoir comment développer de nouvelles capacités, répondre aux marchés émergents et devancer les concurrents. Les entreprises qui prospéreront seront celles qui considéreront la stratégie RH comme une stratégie d'entreprise essentielle, axée sur les compétences, alimentée par l'intelligence et conçue pour le changement.

Annexe

SOURCES

1. Forum économique mondial (2025). [Rapport The Future of Jobs](#)
2. Cornerstone (2025). [La base manquante : Exploiter les informations sur les effectifs pour investir plus intelligemment dans les talents](#)
3. Deloitte (2024). [Navigating the tech talent shortage](#)
4. Forrester Consulting (2024). [Étude sur l'impact économique global de Cornerstone Galaxy](#)
5. Indeavour (2025). [Tendances de la gestion des effectifs en 2025](#)

Accueillez tous les futurs collaborateurs

Diagnostiquez les déficits de compétences
70 % plus rapidement et accédez aux
données du marché du travail en temps
réel pour enfin donner une longueur
d'avance à votre stratégie de talents.

csod.com/platform