

Mentions légales

Auteurs

Dr. Jakub Samochowiec, Dr. Johannes C. Bauer, Dr. Kathrin Neumüller

Mise en page/Illustration

Joppe Berlin, www.joppeberlin.com

Comité de recherche du GDI

Alain Egli, Karin Frick, Dr. Gianluca Scheidegger, Dr. Jan Bieser, Christine Schäfer

© GDI 2023

ISBN: 978-3-7184-7145-4

Éditeur

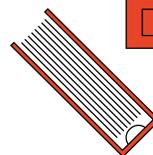
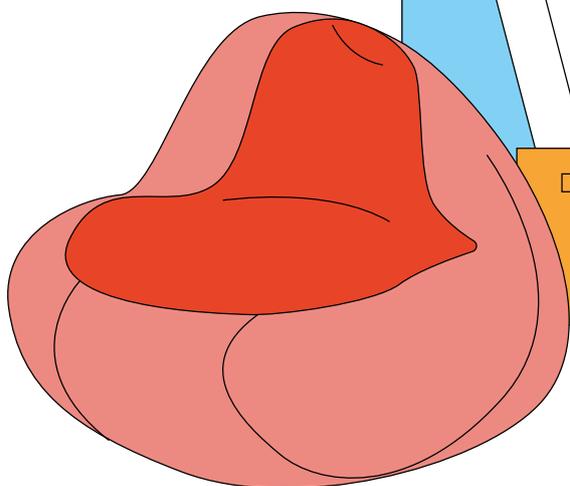
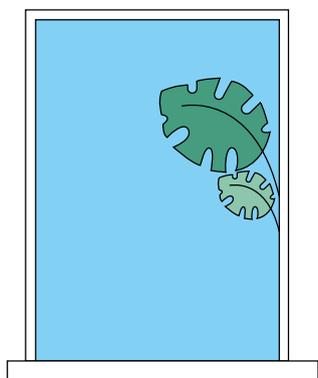
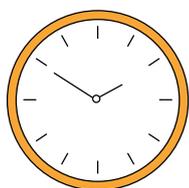
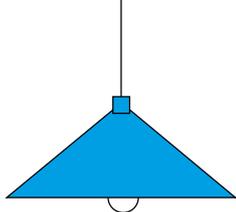
GDI Gottlieb Duttweiler Institut
Langhaldenstrasse 21
CH-8803 Rüschlikon
www.gdi.ch

Commandité par

Migros-Gruppe
Limmatstrasse 152
8031 Zürich

Table des matières

3	Préface
4	Résumé
6	Situation initiale et état actuel de la pénurie de personnel qualifié
	> Raisons de la pénurie de personnel qualifié liées à la demande
	> Raisons de la pénurie de personnel qualifié liées à l'offre
12	Une boîte à outils pour lutter contre la pénurie de personnel qualifié
	> Une formule simple
16	Méthode
17	Augmentation du nombre d'heures-personnes grâce à l'«augmentation de l'attractivité en tant qu'employeur»
	> Incitations financières
	> Organisation
	> Culture
	> Conséquences des satisfactions concernant certains aspects spécifiques du travail
38	Augmentation du nombre d'heures-personnes par l'«extension de la participation au marché du travail»
	> Organisation
	> Culture
	> Loi
48	Gain d'efficacité
	> Organisation
	> Culture
	> Loi
58	Réduction des prestations
	> Organisation
	> Culture
60	Conclusion: Pas de solution miracle
62	Bibliographie



Avant-propos

Depuis quelques années, la Suisse est confrontée à une pénurie de main-d'œuvre qualifiée qui va croissant. Elle est principalement due non pas à des variations conjoncturelles, mais à des déséquilibres structurels qui existent depuis un certain temps. Les évolutions à long terme telles que le vieillissement démographique ou le potentiel limité de développement de la participation nationale au marché du travail accentuent encore ce problème.

La pénurie de main-d'œuvre qualifiée va continuer de s'intensifier et les actions menées jusqu'ici demeurent insuffisantes. En tant que principal employeur privé de Suisse, nous devons définir et mettre en œuvre des mesures durables supplémentaires. Afin que nos entreprises puissent attirer et fidéliser les effectifs dont elles ont besoin, nous travaillons sur ce thème à l'échelle du groupe et au sein des différents domaines spécialisés. Dans ce cadre, nous avons commandé la présente étude. Elle a pour objectif de mieux comprendre la pénurie de main-d'œuvre qualifiée en Suisse et d'y remédier de la manière la plus rapide et la plus efficace possible.

David Girod

Responsable de la Direction Gestion RH Groupe Migros

Résumé

Sans immigration, le marché du travail suisse est en recul. Mais même avec un nombre élevé d'immigrant-es, la croissance actuelle du marché du travail ne pourra pas être maintenue. Les employeurs doivent s'adapter à cette situation. Pour répondre à la question de savoir comment ils peuvent y parvenir, cette étude fournit une compilation et une systématisation de différentes mesures pour faire face à la pénurie de personnel qualifié. La systématisation se fait selon la formule:

Nombre de personnes-heures x efficacité = performance

L'augmentation du nombre d'heures-personnes comprend d'une part des mesures de renforcement de l'attractivité en tant qu'employeur. Il s'agit alors d'avantages concurrentiels relatifs sur le marché du travail. Dans le cadre d'un sondage, il a été demandé à 1000 employé-es de Suisse alémanique s'ils étaient satisfait-es de différents aspects spécifiques de leur travail et ces pourcentages de satisfaction ont été comparés avec la satisfaction globale, la loyauté envers l'employeur et les intentions de résiliation. Il s'avère que les possibilités de développement (personnel et de carrière) et l'estime d'un employeur qui correspond à ses propres valeurs sont les caractéristiques de l'employeur les plus importantes pour les employé-es, mais que les possibilités de développement ne sont souvent pas proposées de manière satisfaisante.

L'augmentation du nombre d'heures-personnes comprend d'autre part des mesures d'extension de la participation au marché du travail, c'est-à-dire que davantage d'heures-personnes sont effectuées au total sur le marché. Pour ce faire, il existe de nombreuses possibilités. L'externalisation de tâches à l'étranger présente peu d'obstacles dans un monde de travail à distance. En outre, les retraités sont ouverts à des tâches liées à des projets et pourraient éventuellement être recrutés pour des interventions isolées par le biais d'une plateforme de petits boulots. Une plateforme propre à l'entreprise pourrait abaisser l'obstacle pour

les retraités (tant psychologique qu'administratif) et créer un large vivier de recrutement, même s'il n'est pas contraignant. En outre, des conseils en matière de carrière et de prévoyance pourraient inciter les femmes à augmenter leur taux d'occupation ou du moins à ne pas abandonner complètement leur emploi malgré les coûts élevés de la crèche. Ces derniers pourraient en outre être réduits par des mesures politiques.

Il est probable que le marché du travail de demain devra se contenter de moins de personnes, malgré tous les efforts déployés pour augmenter le nombre d'heures-personnes. La formule suggère un autre levier d'ajustement: l'augmentation de l'efficacité. L'automatisation des processus de travail est un exemple de mesure d'efficacité. Dans un sondage auprès de cadres, la moitié des personnes interrogées ont estimé qu'environ 20% des tâches pourraient déjà être automatisées aujourd'hui. Il manque cependant de compétences nécessaires (une autre conséquence de la pénurie de personnel qualifié), de culture de la technologie et de confiance dans le maintien de la qualité. En outre, les personnes interrogées dans le cadre du sondage auprès des employé-es perçoivent également environ 20% des tâches qu'elles effectuent comme étant inutiles (e-mails superflus, réunions, tâches administratives, etc.). Cela est en partie dû à une trop grande bureaucratie interne à l'entreprise et aux cadres - le groupe professionnel qui a connu la plus forte croissance sur le marché du travail depuis 1991. Le lien entre salaire et création de valeur semble limité, tant au sein des entreprises que dans la société dans son ensemble.

La pénurie de personnel qualifié est donc souvent due à un problème d'allocation. Les mesures d'amélioration de l'efficacité n'entraînent pas non plus nécessairement une réduction des besoins en personnel. Au contraire, l'augmentation de l'efficacité a souvent pour conséquence une extension presque automatique des prestations. Pour faire face à la pénurie de personnel qualifié, il est donc nécessaire d'adopter une approche réfléchie

de la performance et de réfléchir aux domaines dans lesquels les prestations devraient être développées, plafonnées et éventuellement réduites, afin que cela se fasse de manière contrôlée. Dans le contexte de l'importance croissante de la durabilité, il existe sans aucun doute dans toutes les entreprises des prestations et des produits qui doivent être remis en question et dont la suppression favoriserait la crédibilité des stratégies de durabilité et augmenterait ainsi l'adéquation avec les valeurs des jeunes collaborateurs et collaboratrices. Il se peut toutefois que d'autres formes juridiques soient nécessaires à cet effet, par exemple pour échapper à la contrainte de croissance d'un actionnariat. Des modèles alternatifs sont possibles.

© GDI 2023

Éditeur

GDI Gottlieb Duttweiler Institute

Langhaldenstrasse 21

CH-8803 Rüschlikon

www.gdi.ch