

VON RUNDSTEDT



CONTRADICTIONS DU MARCHÉ DE L'EMPLOI SUISSE.

Une étude sur les contradictions et les dilemmes du marché de l'emploi en Suisse.

HR Today
Know-how for tomorrow

WHITEPAPER 2023



Intégrité. Réussite. Pragmatisme. Innovation. Prendre soin.

”

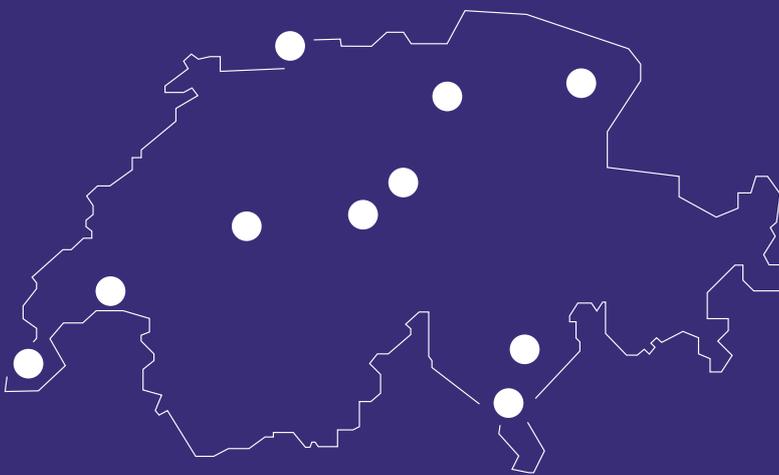
La pandémie est derrière nous, de même que les perturbations causées sur le marché de l'emploi. En sortie de pandémie, le marché du travail s'est non seulement rétabli, mais a littéralement surchauffé en raison du boom économique. L'augmentation de la demande de produits et de services s'est ressentie sur le marché du travail jusqu'en 2023. A cette pression conjoncturelle, se sont ajoutées une pression démographique et une pénurie de main-d'œuvre structurelle plus spécifique à certains secteurs. Résultat : une pénurie de main-d'œuvre générale très fortement ressentie. Elle commence cependant à se tasser en 2023. On observe davantage de mesures correctives et de restructurations de la part des entreprises. Le taux de chômage officiel du Secrétariat d'Etat à l'Economie (SECO) reste néanmoins à un niveau historiquement bas, oscillant entre 1,8 % et 2,2 %. Le taux de sous-emploi (qui intègre les personnes sorties des listes du chômage et les travailleurs à temps partiel involontaire) se situe juste en dessous de 10%, à un niveau record.

La situation semble donc en apparence favorable aux employés. Les employeurs peinent à trouver des travailleurs qualifiés. La situation n'est pourtant pas insurmontable pour les employeurs, surtout pour ceux qui évoluent dans un marché libre. La Suisse fonctionne avec des règles claires, raisonnables et dispose d'une constitution économique largement libérale. Nous sommes fondamentalement convaincus que les déséquilibres ne sont que temporaires et que le marché se réglera de lui-même. D'ailleurs les interventions politiques sont largement impopulaires. Force est de constater pourtant que le marché du travail présente beaucoup plus d'anomalies que d'habitude, et elles sont souvent perçues comme des contradictions.

A travers cette étude, nous souhaitons explorer les phénomènes les plus significatifs et rechercher des solutions.



Anne Donou
Directrice von Rundstedt



SOMMAIRE

1. UN APERÇU DES PRINCIPALES CONCLUSIONS	1
2. ÉTUDE	3
3. LES 8 CONTRADICTIONS	5
4. LES RÉSULTATS DE L'ÉTUDE EN DÉTAIL	9
4.1 Polarisation entre gagnants et perdants	10
4.2 Moins d'envie de travailler et toujours plus de burn-out	12
4.3 Une spirale de croissance sans fin	14
4.4 Pénurie de compétences et productivité	15
4.5 La culture sectorielle	17
4.6 Sens et individualisme	18
4.7 La nouvelle génération d'entrepreneurs	20
4.8 Le dilemme de l'âge	21
5. LES DISPARITÉS RÉGIONALES	23
6. LE MARCHÉ DE L'EMPLOI ET PRÉSENTATION DE VON RUNDSTEDT	29

VON RUNDSTEDT

www.rundstedt.ch

HR Today
Know-how for tomorrow

www.hrtoday.ch

1. UN APERÇU DES PRINCIPALES CONCLUSIONS

1) PEU DE SOUTIEN AUX CATÉGORIES À RISQUE ET AUX PLUS VULNÉRABLES DE LA PART DES EMPLOYEURS

Une écrasante majorité de 82% estime qu'il est urgent de soutenir les prétendus perdants et les personnes désavantagées sur le marché de l'emploi. Et pourtant, les employeurs ne semblent guère s'en préoccuper. 82% des entreprises n'ont aucun programme de recrutement ou d'intégration spécifique pour les groupes à risque (travailleurs âgés de 60 ans et plus, bénéficiaires de l'assurance invalidité (AI), femmes qui souhaitent reprendre un travail après un congé parental). En matière de développement du personnel, l'accent est également mis sur les personnes performantes et à haut potentiel. Le soutien aux employés moins performants n'est offert que par 18% des entreprises. 46% des entreprises nous indiquent accorder un soutien dans des cas exceptionnels et de façon individuelle, alors que 36% d'entre elles n'offrent rien.

2) LE SECTEUR DE LA SANTÉ ET L'ADMINISTRATION PUBLIQUE : CHAMPIONS DU TRAVAIL À TEMPS PARTIEL

Dans tout le pays, on annonce une augmentation du travail à temps partiel. L'étude conclut cependant qu'une grande majorité travaille encore à temps plein et que nous sommes globalement encore loin d'une société à temps partiel (23,9% de travailleurs à temps partiel). Il existe toutefois de grandes différences entre les secteurs. C'est dans le secteur de la santé (38,7% de travailleurs à temps partiel) et dans l'administration publique (38,4% de travailleurs à temps partiel) que l'on trouve de loin le plus d'emplois à temps partiel. L'industrie arrive en queue de peloton avec seulement 12,9% de temps partiel.

3) STRESS ET SURCHARGE DE TRAVAIL : „LA NOUVELLE NORME“

Malgré le développement du temps partiel, la charge de travail et le stress augmentent. En moyenne, 28% des collaborateurs sont continuellement surchargés. Dans 34% des entreprises, plus d'un tiers des collaborateurs se trouvent en „zone rouge“ et sous stress. D'un point de vue sectoriel, les secteurs de la pharmacie, de la gastronomie, de la santé et du commerce de détail sont en tête du baromètre du stress. Les chiffres sont également inquiétants en ce qui concerne le burn-out. Dans 45% des entreprises, plus de 10% des collaborateurs présentent des signes concrets de burn-out. Comment les employeurs gèrent-ils cette situation ? Seuls 37% des employeurs s'occupent de manière concrète de la gestion du stress et du surmenage. Près de deux tiers des entreprises n'en font pas une priorité, bien que les indicateurs soient au rouge.

4) LA CROISSANCE D'UN POINT DE VUE QUANTITATIF NE NOUS REND PAS MEILLEURS NI PLUS HEUREUX

Pour 67% des personnes interrogées, la croissance d'un point de vue quantitatif (augmentation de la production, donc des ventes, des bénéfices et des effectifs) n'a aucun impact positif sur les conditions de travail ni sur la satisfaction des employés. Seules 37% des entreprises nous disent poursuivre une stratégie explicite et délibérée de croissance qualitative (qui se soucie d'une économie plus globale, sociale et environnementale).

5) OPTIMISER SES CONDITIONS PERSONNELLES TOUT EN RÉDUISANT SA PRODUCTIVITÉ AU TRAVAIL

L'opinion publique accepte que les travailleurs d'aujourd'hui réclament de meilleures conditions de travail et davantage de privilèges en raison de leur pouvoir sur le marché de l'emploi. Cependant seules 23% des personnes interrogées déclarent que ces demandes accrues vont de pair avec une envie de performer davantage. 36 % pensent même que malgré des exigences plus élevées, cette volonté de performer diminue. De plus, cela n'est pas compensé par une meilleure qualité ni une plus grande efficacité. 72% des personnes interrogées indiquent que la performance reste la même, voire diminue, malgré des exigences toujours plus élevées. Cette équation ne peut donc pas fonctionner.

L'augmentation des exigences provient en grande partie de la jeune génération (63%) et dans une moindre mesure des générations plus âgées (19%). Quand on regarde les raisons qui motivent leurs demandes, il ne s'agit pas d'obtenir une équité salariale (22 %) ni une égalité de traitement (17 %), mais bien d'optimiser ses conditions individuelles (61 %). L'utilitarisme prédomine.

6) CULTURE SECTORIELLE EN SUISSE - INDIGNE D'UNE ÉCONOMIE NATIONALE INNOVANTE

Cela sonne comme une contradiction flagrante : alors que 71% des personnes interrogées estiment qu'il est urgent d'agir pour favoriser les recrutements inter industries, la même cohorte estime que les candidats issus du même secteur génèrent plus de valeur ajoutée pour l'entreprise à court terme (74%) et même à long terme (61%) que les personnes venant d'autres branches. Le même tableau contradictoire se dessine lorsqu'on examine de plus près le comportement des entreprises. Elles investissent beaucoup d'argent pour promouvoir la diversité et pourtant 67% d'entre-elles exigent une expérience dans le même secteur lors des recrutements (critère obligatoire). Seules 32% recrutent des candidats issus d'autres secteurs ou les accompagnent à l'embauche. La culture sectorielle (zéro gap) est solidement enracinée en Suisse.

7) LA QUÊTE DE SENS N'EST PAS UN PHÉNOMÈNE RÉSERVÉ À LA GÉNÉRATION Z - C'EST UN PHÉNOMÈNE SOCIÉTAL

La GenZ est souvent considérée comme la génération de la quête de sens. Dans notre étude, 56% des personnes interrogées lui associent le besoin de sens à la GenZ. C'est une majorité, certes, mais relativement faible. 44% considèrent ce phénomène plutôt comme une tendance générale de la société, qui ne représente pas simplement la tendance actuelle, mais qui perdurera (71%). Pour la majorité, cette tendance ne vient toutefois pas de considérations éthiques, altruistes ou liées à la durabilité, mais elle est clairement motivée par un individualisme fort, un désir d'épanouissement personnel et de réalisation de soi.

8) PENSER ET AGIR COMME UN ENTREPRENEUR N'EST LIÉ NI À LA GÉNÉRATION NI À L'ÂGE

Bien que les mentalités en suisse soient peut-être moins propices à l'action entrepreneuriale, 43 % des personnes interrogées perçoivent une assez grande énergie entrepreneuriale dans leur environnement. Et bien que l'on trouve de nombreux jeunes passionnés dans le milieu des start-up, pour une nette majorité de 73%, avoir l'esprit entrepreneurial n'est lié ni à l'âge ni à la génération mais serait davantage une question de personnalité.

9) TRAVAILLER PLUS LONGTEMPS SUSCITE PEU D'ENTHOUSIASME : BEAUCOUP D'ARGUMENTS PLAIDENT EN CETTE FAVEUR ET POURTANT NOMBREUX S'Y OPPOSENT

C'est évident. Les gens commencent à travailler plus tard, vivent de plus en plus longtemps et restent en meilleure santé même à un âge avancé. La conséquence logique serait que les gens continuent à travailler au-delà de 65 ans. Mais l'enquête montre clairement que, malgré la demande, les statistiques, les discours des politiciens et les représentants du personnel, il n'y a pas encore suffisamment de prise de conscience sur ce sujet. Actuellement, seuls 44% des répondants considèrent cela comme approprié. Malgré le vieillissement démographique et la pénurie de main-d'œuvre qualifiée, seules 25% des entreprises font réellement des efforts visant à prolonger l'emploi au-delà de l'âge de la retraite.

10) LES CANDIDATS ÂGÉS SONT DÉSAVANTAGÉS SUR LE MARCHÉ DE L'EMPLOI, C'EST UNE RÉALITÉ

À partir de quel âge la recherche d'emploi devient-elle difficile ? Une majorité (56%) estime que les difficultés commencent dès 50 ans, 27% à partir de 60 ans. Seuls 18% ne voient aucune discrimination liée à l'âge. Il en va de même en matière de promotion interne, où le constat est similaire. Le seuil est toutefois un peu plus élevé. 40% des répondants situent l'âge couperet vers 50 ans et 29% placent ce seuil critique à 60 ans. Cela montre clairement que, malgré la pression sur le marché du travail, les employeurs ont du mal à miser sur les travailleurs plus âgés. Si l'on compare les secteurs, l'hôtellerie/restauration les banques et assurances ainsi que le secteur des biens de consommation sont les plus mal notés.

2. ETUDE

2.1 STRUCTURE DE L'ENQUÊTE

L'étude a été menée selon la méthodologie suivante :

- **Hypothèses** : une approche qualitative a permis de formuler des hypothèses à partir d'avis d'experts (recherche documentaire approfondie) et d'opinions d'un groupe de discussion réunissant des experts de von Rundstedt et du marché du travail.
- **Validation des hypothèses** : une approche quantitative a été menée par le biais d'un questionnaire diffusé auprès d'un échantillon statistique de responsables des ressources humaines, de cadres dirigeants et de managers identifiés par la technique *d'échantillonnage de commodité*¹.
- **Rapport final** : les données récoltées au travers du questionnaire ont été condensées dans ce rapport résumant les principales conclusions de l'enquête.

2.2 ENTRETIENS

Les chiffres du SECO (Secrétariat d'Etat à l'Economie) et de l'Office Fédéral de la Statistique nous renseignent peu sur la réalité du marché du travail. Ils ne font que consolider des données à disposition. Il nous semble donc important de corréliser ces chiffres avec les observations sur le terrain et les expériences vécues par tous les acteurs du marché et de souligner les phénomènes principaux. Pour identifier les incohérences actuelles et les formuler, nous avons délibérément recueilli l'avis d'employés, d'employeurs, d'entrepreneurs, de recruteurs, et d'institutions du marché du travail. Nous avons mené des interviews et interrogé les individus sur les dilemmes, les contradictions et les écueils du marché du travail. Nous en avons déduit huit phénomènes et les avons proposés sous forme de thèses puis nous les avons questionnées et challengées. Les conclusions sont examinées et analysées en détail dans cette étude.

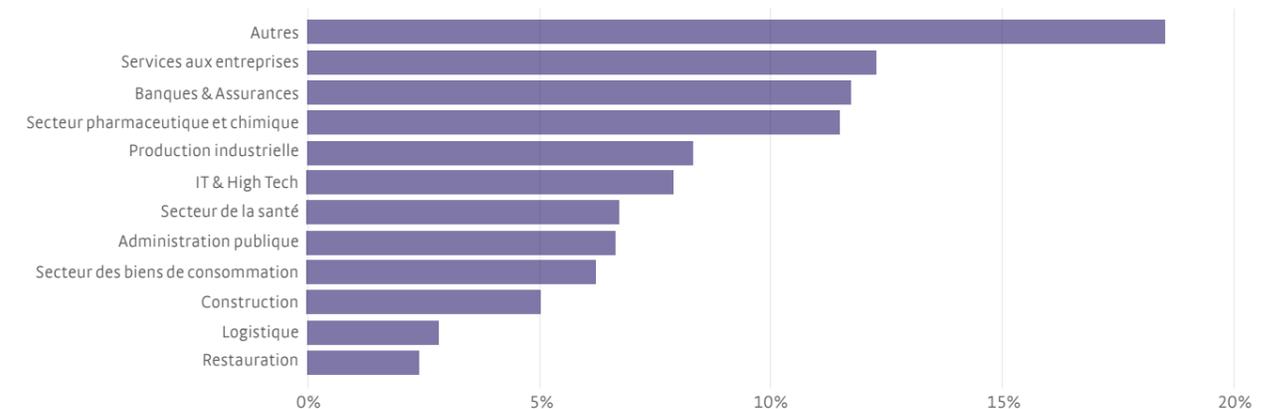
2.3 ENQUÊTE

En collaboration avec HR TODAY, von Rundstedt réalise pour la sixième année consécutive une nouvelle étude relative aux questions RH et au marché du travail (voir <http://research.hrtoday.ch>).

Cette année, 1'907 responsables et cadres RH issus des secteurs et domaines les plus divers ont participé à l'enquête. Les participants couvrent l'ensemble de la Suisse et les trois régions linguistiques du pays.

¹L'échantillonnage de commodité est une technique d'échantillonnage non probabiliste où les sujets sont sélectionnés en raison de leur accessibilité pratique et de leur proximité avec le chercheur. C'est la technique d'échantillonnage la plus couramment utilisée car elle est rapide, simple et peu coûteuse.

Répartition des répondants selon leurs secteurs d'activités



RÉPARTITION SELON LES RÉGIONS LINGUISTIQUES

Suisse Alémanique	55%
Romandie	39%
Tessin	6%

RÉPARTITION SELON LA TAILLE DE L'ENTREPRISE

Grande (>500)	45%
Moyenne (51-500)	29%
Petite (1-50)	26%

RÉPARTITION SELON LA FONCTION

Cadres supérieurs	45%
Experts	26%
Responsables RH	20%
Indépendants	9%

Les informations recueillies sont réparties dans les sections suivantes :

- Données sur les participants
- Questions relatives aux huit contradictions :
 - (1) Polarisation entre gagnants et perdants
 - (2) Moins d'envie de travailler et toujours plus de burn-out
 - (3) Une spirale de croissance sans fin
 - (4) Pénurie de compétences et productivité
 - (5) La culture sectorielle
 - (6) Sens et individualisme
 - (7) La nouvelle génération d'entrepreneurs
 - (8) Le dilemme de l'âge
- Observations complémentaires des participants (texte libre)

3. LES 8 CONTRADICTIONS ET HYPOTHESES

UNE POLARISATION ENTRE LES GAGNANTS & LES PERDANTS



Cohabitation d'une pénurie de main-d'œuvre qualifiée et d'un chômage structurel.

MOINS D'ENVIE DE TRAVAILLER ET TOUJOURS PLUS DE BURN-OUT



Plus de personnes travaillent moins et peu de personnes travaillent plus.

UNE SPIRALE DE CROISSANCE SANS FIN



Croissance - Pénurie de main-d'œuvre qualifiée - Immigration...

LE DILEMME DE LA PRODUCTIVITÉ FACE À LA PÉNURIE DE MAIN-D'ŒUVRE QUALIFIÉE



Plus d'exigences pour moins d'engagement – la productivité suisse est mise à mal.

CULTURE SECTORIELLE



La transformation numérique a besoin de mobilité sectorielle pour innover et en même temps les sociétés recrutent surtout dans leurs secteurs respectifs.

SENS ET INDIVIDUALISME



Le « sens » sonne bien, mais la réalisation de soi prédomine.

NOUVELLE GÉNÉRATION D'ENTREPRENEURS



L'entrepreneuriat est hype – vendons vite et le mieux possible.

LE DILEMME DE L'ÂGE



Pénurie de main-d'œuvre qualifiée - Les seniors pourraient contribuer. Mais personne ne veut d'eux.

POLARISATION ENTRE GAGNANTS ET PERDANTS

Pénurie de compétences et chômage structurel : une ambivalence.

Certains profils sont très convoités. Les autres ne trouvent pas d'emploi. Même en période de boom, où tout le monde parle de la pénurie de travailleurs qualifiés, où la gastronomie et la logistique font face à d'énormes difficultés de recrutement, il y a des employés bien formés et solides qui restent sur le carreau. Les profils rares exercent un rapport de force pour négocier avec les employeurs, alors que d'autres ne s'en sortent pas. Une bonne employabilité ne peut plus se limiter à la fonction ni à l'expérience dans l'industrie, et nécessite de surfer sur la bonne vague car les exigences changent constamment. Mais comme elles changent continuellement, très rapidement et de manière imprévisible, comment rester dans le groupe des gagnants ? Et que faire lorsque l'on se retrouve dans le groupe des perdants ?

MOINS D'ENVIE DE TRAVAILLER ET TOUJOURS PLUS DE BURN-OUT

Plus de personnes travaillent moins et peu de personnes travaillent plus.

Le nombre d'employés qui ne veulent plus travailler à temps plein augmente constamment. Les salaires élevés en Suisse permettent à de nombreuses personnes de maintenir leur qualité de vie même avec un taux d'activité compris entre 60 et 80%. Le travail à temps partiel est en plein essor. De nouveaux besoins gagnent en importance, le travail et la reconnaissance du milieu professionnel en perdent. L'épanouissement personnel est maintenant considéré comme clé dans la réussite professionnelle. Beaucoup combinent leur occupation professionnelle avec leurs passions. Les conséquences se ressentent dans le marché avec une pénurie de travailleurs qualifiés qui augmente et qui accroît la pression sur les employés en poste. Les managers et les employés clés sont soumis à des surcharges de travail. Ils sont de plus en plus touchés par l'épuisement professionnel et les dépressions augmentent. Nous nous retrouvons face à une situation absurde et complètement paradoxale de suremploi et de sous-emploi en même temps. La réalisation de soi de certains se fait au détriment de la santé des autres.

UNE SPIRALE DE CROISSANCE SANS FIN

La croissance favorise la pénurie de main-d'œuvre qualifiée, qui favorise l'immigration de travailleurs, qui favorise la croissance, et ainsi de suite.

La Suisse ne cesse de croître. De plus en plus la question se pose de savoir dans quelle mesure la croissance quantitative est-elle réellement qualitative. Le même raisonnement s'applique au marché du travail. La croissance économique est principalement tirée par la croissance démographique et celle-ci repose en grande partie sur l'immigration. La croissance économique, encouragée par les politiques, nécessite plus de travailleurs. La croissance nécessite plus de création de valeur, et donc plus de main-d'œuvre. La pression sur la main-d'œuvre en période de pénurie est compensée par l'immigration, qui alimente la croissance économique. Et nous nous retrouvons dans une spirale sans fin pour laquelle on n'a aucune soupape de sécurité. Quand Monsieur et Madame Suisse ont de moins en moins envie de travailler, cela signifie, compte tenu de la spirale de croissance, que la productivité en Suisse repose de plus en plus sur les épaules des travailleurs étrangers.

LE DILEMME DE LA PRODUCTIVITÉ FACE À LA PÉNURIE DE MAIN-D'ŒUVRE QUALIFIÉE

Plus d'exigences pour moins d'engagement - ou comment la productivité diminue en Suisse.

Ceux qui sont en recherche devraient se montrer exigeants et ne pas se vendre en dessous de leur valeur. Qu'il s'agisse de la rémunération, de la flexibilité, de la liberté, de la responsabilité ou du plaisir : les candidats optimisent. L'efficacité au travail a pris un nouveau sens : un rendement équivalent mais pour moins d'efforts et avec le moins d'engagement possible. Les exigences des employés augmentent alors que leur engagement et leur volonté de performer diminuent. La productivité au travail, facteur clé de la compétitivité du marché suisse, est mise à mal. Nous en paierons tous le prix à un moment donné, y compris ceux qui « papillonnent » aujourd'hui.

LA CULTURE SECTORIELLE

La transformation digitale a besoin de flexibilité et de mobilité sectorielle. La culture sectorielle est très contraignante.

Tôt ou tard, la transformation digitale entraînera de profonds changements structurels dans toutes les industries et tous les secteurs. Les changements vont continuer à croître dans les entreprises. Ce qui est valable aujourd'hui ne le sera plus demain. Pour s'adapter aux conditions du marché, les employeurs misent sur l'agilité. Ils exigent donc totale flexibilité et mobilité de la part de leurs employés. Ceci implique que les modèles d'emploi vont devenir de plus en plus flexibles. Il reste cependant une forteresse qui est inébranlable pour l'instant : malgré la pénurie de travailleurs qualifiés et la pression économique, les employeurs continuent à exiger des candidats qu'ils aient une expérience dans la même industrie. Une contradiction qui peut rapidement devenir un blocage car pour opérer les transformations nécessaires et notamment les transformations digitales, il faut apporter de l'innovation. L'innovation aujourd'hui est cross-sectorielle et pas inter-sectorielle.

SENS ET INDIVIDUALISME

La „quête de sens“ sonne bien, mais la réalisation de soi est bien plus forte.

De nombreux employés aspirent à trouver plus de sens au travail. Gagner de l'argent et payer ses factures est acquis dans un monde où les postes sont plus nombreux que les candidats. Dans une oasis où sécurité et bien-être sont relativement « garantis », les objectifs changent, la quête de sens prédomine mais les employés prennent peu de risque. Tant que cette élévation ne conduit pas à renoncer à quelque chose ou à perdre quelque chose, l'engagement de soi reste somme toute minimale... Comment ces employés pourront-ils poursuivre leur quête de sens le jour où le marché de l'emploi se retournera à la faveur des employeurs et que la réalisation de soi sera moins possible? L'argument du sens au travail est principalement utilisé par la *génération « flocon de neige »*², qui se distingue par un fonctionnement plus autocentré, plus individualiste et bien plus utilitaire. A y regarder de plus près, les paroles et les actes divergent. Un vrai sujet pour les existentialistes.

²Aussi appelés Millenials.

LA NOUVELLE GÉNÉRATION D'ENTREPRENEURS

L'esprit d'entreprise est hype. Vendons le plus tôt et le mieux possible.

La Suisse est un eldorado en matière d'innovation et une pépinière de start-ups. Bastion de la connaissance et de la formation combiné à une grande disponibilité du capital, elle offre de bonnes conditions-cadres, un contexte légal souple et des lieux de vie et de travail attrayants. Si l'on réduit au plus simple, l'entrepreneuriat impliquait jusque-là de la création de valeur économique, une prise de risque, des responsabilités et de la durabilité. De grands entrepreneurs bien connus tels que Martin et Eugen Hilti, Hansjörg Wyss, Michael Pieper, Klaus Johann Jacobs et d'autres, ont durablement créé de la valeur ajoutée au fil des générations et ont toujours assumé leurs responsabilités. Aujourd'hui, l'entrepreneuriat se définit différemment. L'accent est mis sur deux aspects. D'une part, il s'agit d'innover et de se réaliser : laisser son empreinte, contribuer à améliorer le monde, se mettre sous les feux de la rampe. D'autre part, il s'agit de gagner de l'argent. De nos jours, un Business Plan ambitieux repose soit sur une introduction en bourse le plus rapidement possible, soit sur une vente rapide à une plus grande entreprise. De nombreux entrepreneurs sont principalement préoccupés par leur mise en scène personnelle, leur rêve de Silicon Valley et la réalisation de soi. Schumpeter se retournerait dans sa tombe. Cela n'a plus grand-chose à voir avec l'entrepreneuriat durable moteur de l'évolution économique.

LE DILEMME DE L'ÂGE

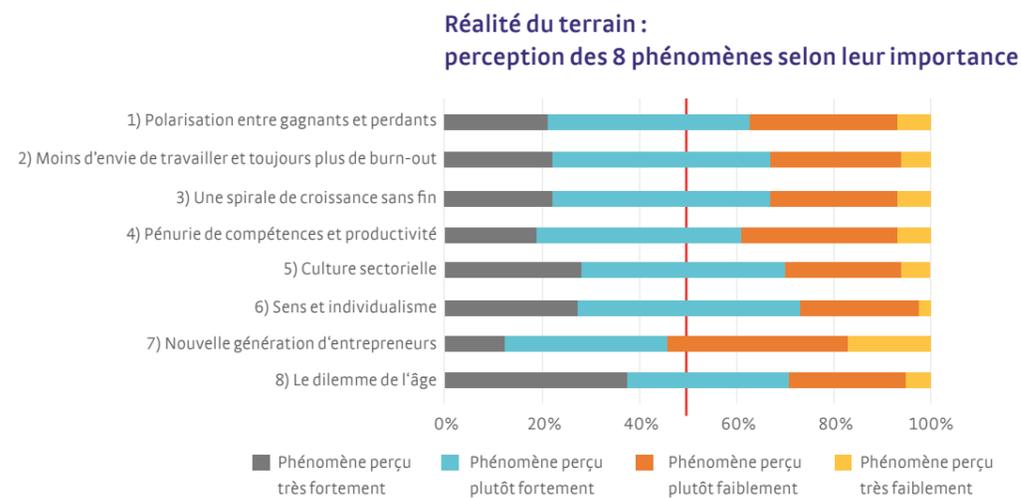
Pénurie de travailleurs qualifiés – les personnes âgées vont y remédier. Mais personne n'en veut, des personnes âgées.

Le spectre démographique hante depuis longtemps. Nous manquons de main-d'œuvre. De nombreux représentants politiques demandent l'augmentation ou, mieux encore, la flexibilisation de l'âge de la retraite. Et pour aller dans ce sens, la santé en entreprise est largement promue. Les personnes âgées devraient travailler aussi longtemps qu'elles le peuvent pour combler les vides. Tout cela semble très raisonnable. Mais la réalité est complètement différente. Les données et notre pratique montrent que les travailleurs sont désavantagés dès l'âge de 55 ans. Ils ont souvent du mal à trouver un nouvel emploi parce que les entreprises sont prudentes et réticentes à recruter des travailleurs âgés. On ne peut que spéculer sur les raisons. En un mot : alors que l'emploi des plus de 65 ans est incontournable pour palier la pénurie, la réalité montre que les plus de 55 ans sont déjà désavantagés ou même entravés dans leur recherche d'emploi.

4. LES RÉSULTATS DE L'ÉTUDE EN DÉTAIL

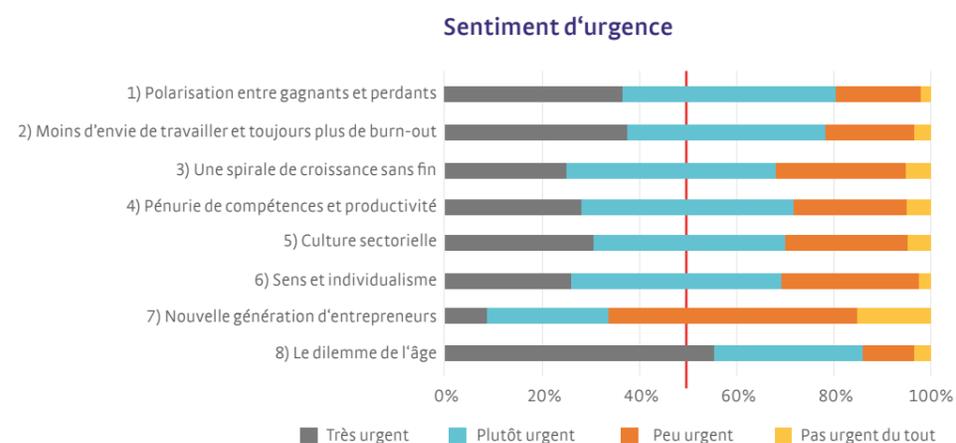
Voyons d'abord à quel point ces huit contradictions sont représentées en pratique et dans le marché, tous secteurs confondus et toutes régions confondues. Deux questions sont importantes :

(1) Comment les 8 phénomènes sont-ils perçus dans le monde du travail ?



Sept des huit hypothèses ont été clairement approuvées et confirmées par le sondage. Elles bénéficient toutes d'une approbation de plus de 60%. Les phénomènes les plus fortement perçus sont le sens et l'individualisme (73%), le dilemme de l'âge (71%) et la culture sectorielle (70%). L'hypothèse sur le fonctionnement des nouveaux entrepreneurs n'est confirmée que par 46% et ne trouve pas de majorité.

(2) Dans quelle mesure est-il nécessaire d'agir pour remédier à ces difficultés ?



Le sentiment d'urgence vient renforcer et même surpasser la réalité. Plus des deux tiers des personnes interrogées estiment qu'il est urgent d'agir pour lutter contre certains dysfonctionnements. Les domaines avec les valeurs les plus élevées se trouvent dans les catégories suivantes : le dilemme de l'âge (87%), la polarisation des gagnants et des perdants (82%), moins d'envie de travailler et toujours plus de burn-out (79%). Cela n'est pas étonnant, car ces trois phénomènes impactent directement le bien-être et la santé des employés. Peu de solutions concrètes existent pour le moment et expliquent ce sentiment d'urgence. Cela en dit long sur le sens de la responsabilité sociale et de la solidarité que nous connaissons dans la société actuelle.

Par contre, en ce qui concerne la nouvelle génération d'entrepreneurs, le constat est différent : l'hypothèse selon laquelle le fonctionnement de cette nouvelle génération consiste à créer vite pour vendre plus vite est validée, mais seuls 34% pensent qu'il faut agir.

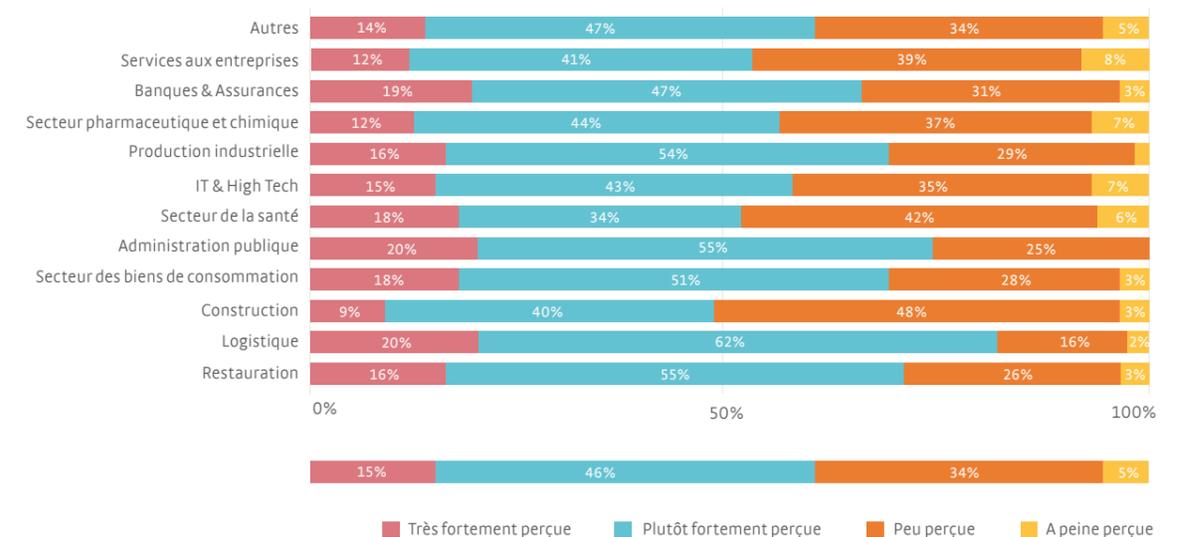
Nous allons maintenant aborder en détail les différentes contradictions.

4.1 POLARISATION ENTRE GAGNANTS ET PERDANTS

Bien que le marché du travail semble actuellement favorable aux candidats, la polarisation entre les gagnants et les perdants est évidente. Une nette majorité de 63% des personnes interrogées confirme ce phénomène et 82% estiment qu'il faut faire quelque chose.

Interrogés sur l'employabilité au sein de leurs propres entreprises, les répondants confirment que la polarisation est encore plus marquée chez les employés en poste. L'appréciation de l'employabilité diverge fortement dans 61% des entreprises. La polarisation est particulièrement perceptible dans la logistique (82%), dans l'administration publique (75%) et dans l'industrie de la restauration/hôtellerie (71%).

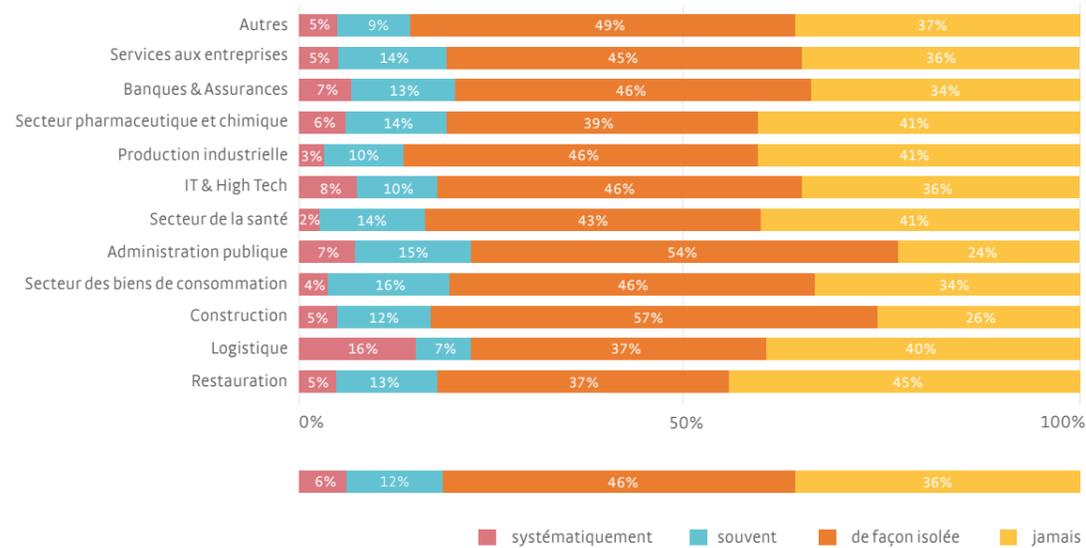
Perception de la polarisation entre gagnants et perdants



En ce qui concerne le soutien aux perdants et les mesures concrètes prises par les employeurs, le tableau est peu encourageant. Ainsi, une minorité d'entreprises tente de réduire cette polarisation. Dans la plupart des entreprises, l'accent est plutôt mis sur le développement des employés performants. Les entreprises cherchent à attirer les talents et leur proposent des programmes de développement. On peut comprendre le point de vue des entreprises.

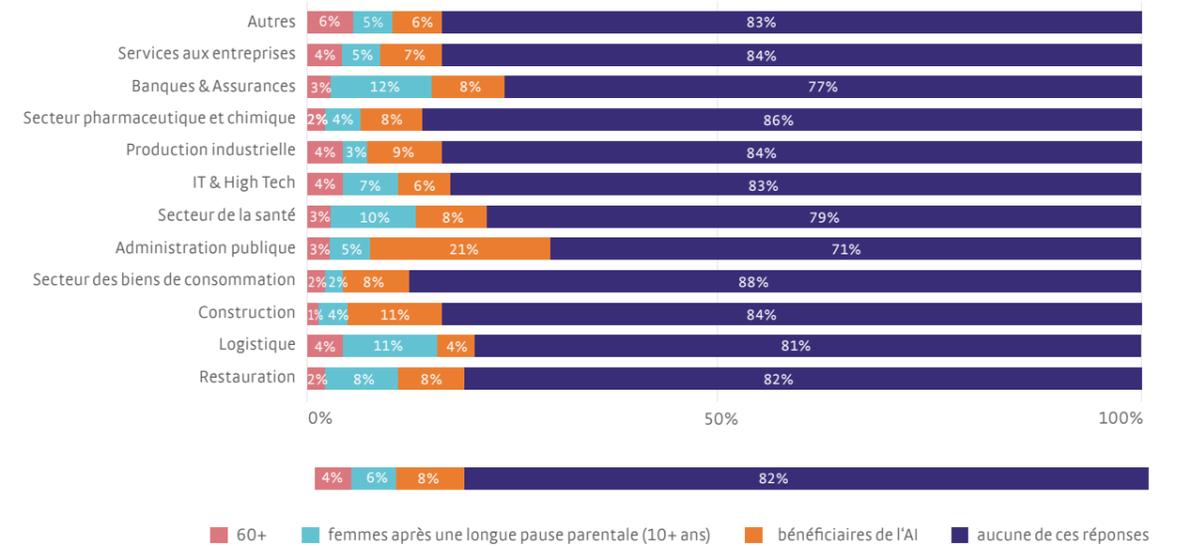
Seuls 18% des employeurs proposent des programmes de développement aux employés moins performants. Le secteur public arrive en tête : 22% soutiennent leurs employés de façons systématique ou fréquente et 54% occasionnellement.

Soutien aux employés les moins performants



Le tableau est encore plus sombre sur le marché du travail, pour les trois groupes à risque : les personnes de 60 ans et plus, les femmes qui souhaitent retravailler après un congé parental prolongé (plus de 10 ans) et les bénéficiaires de l'AI. Malgré la pénurie de personnel, ces populations ne sont guère favorisées, au contraire. 82 % des entreprises ne semblent pas du tout s'intéresser à ces populations, du moins il n'existe pas de mesures spécifiques pour faciliter leur embauche. En comparant les secteurs, on constate toutefois des exceptions. Par exemple, les bénéficiaires de l'AI ont de meilleures chances dans le secteur public (21 %). Les femmes qui souhaitent retravailler après un congé parental prolongé ont de meilleures chances dans les banques et les assurances (12 %), dans la logistique (11 %) et dans le secteur de la santé (10 %). Pour les travailleurs plus âgés de 60 ans et plus, la situation n'est favorable dans aucun secteur.

Proportion de recrutements et d'accompagnements à l'embauche des groupes à risque

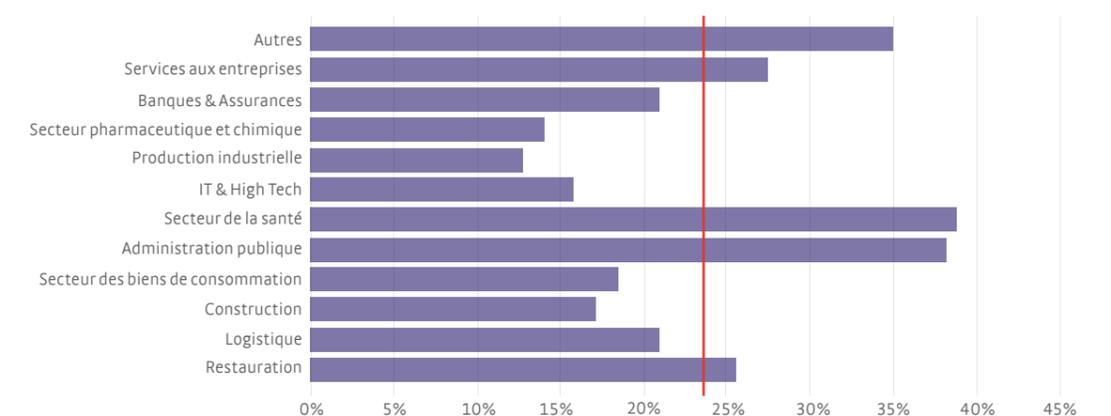


4.2 MOINS D'ENVIE DE TRAVAILLER ET TOUJOURS PLUS DE BURN-OUT

La polarisation entre les travailleurs à temps partiel et les acharnés du travail est confirmée comme étant un phénomène clair. Une grande majorité de 67% ressent ce conflit dans son environnement professionnel et 79% des personnes interrogées estiment qu'il faut clairement agir sur ce sujet.

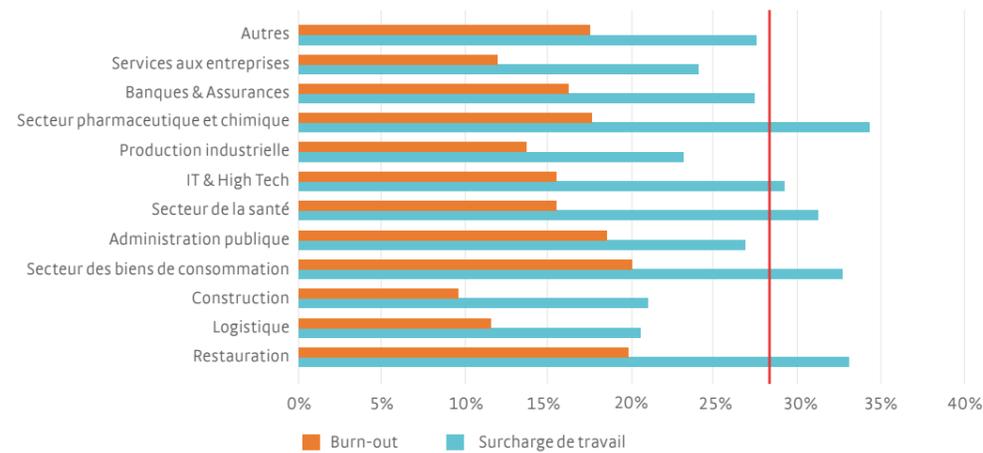
Selon l'enquête, la part des travailleurs à temps partiel, tous secteurs confondus, s'élève à 23,9%. A première vue, cela semble relativement faible, d'autant plus qu'en Suisse, on parle de plus en plus d'une société à temps partiel. Cela peut s'expliquer par le fait que de nombreux emplois à temps partiel ne sont pas perçus comme tels à l'extérieur. La proportion varie toutefois considérablement d'un secteur à l'autre. Dans ce contexte, le secteur de la santé (38,67 %) et la fonction publique enregistrent les taux les plus élevés. En revanche, la production industrielle (12,9 %), l'industrie pharmaceutique et chimique (14,54 %) ainsi que l'informatique et les hautes technologies (15,38 %) affichent les taux de travail à temps partiel les plus bas.

Taux d'emplois à temps partiel



Qu'en est-il du stress et de la surcharge chez les employés qui travaillent beaucoup ou qui sont soumis à une forte pression ? Les résultats montrent un stress et une surcharge chronique. Dans 53% des entreprises, plus de 20% des employés présentent des signes de stress et de surcharge, dans 34% des entreprises, cela concerne plus d'un tiers des employés et dans 18% des entreprises, plus de la moitié du personnel est touchée. A cela s'ajoute une part considérable d'employés qui ne sont déjà plus pleinement productifs car ils présentent des symptômes concrets d'épuisement professionnel ou de résignation. Dans 45% des entreprises cela concerne plus de 10% des employés, et dans 15% des entreprises, plus d'un tiers du personnel. Ce sont des chiffres alarmants. En moyenne tous secteurs confondus, 28% des employés sont donc stressés et surchargés. Là encore, les chiffres varient considérablement selon le secteur, comme le montrent la valeur médiane et les valeurs par secteur.

**Stress au travail :
taux de burn out et de surcharge de travail**



En comparant les secteurs, l'industrie pharmaceutique et chimique (34,25 %), la gastronomie (32,88 %), l'industrie des biens de consommation (32,66 %) et le secteur de la santé (31,23 %) sont en tête. Les taux de surcharge et de stress sont les plus faibles dans la construction (20,68 %) et la logistique (20,62 %). Les taux de burn-out sont généralement d'environ la moitié des taux de stress. Une exception se démarque dans un secteur. Dans l'administration publique, nous observons un taux relativement élevé de burn-out (18,36 %). Bien que la situation de stress et de surcharge soit inférieure à la moyenne générale, le burn-out atteint un niveau élevé ici. Il convient d'examiner le lien avec le contexte culturel au sein de l'administration publique. Les situations de stress semblent conduire beaucoup plus rapidement à des situations de burn-out.

Avec de tels résultats, on pourrait s'attendre à ce que les employeurs en soient conscients et qu'ils aient développé des mesures concrètes pour réduire le stress et la surcharge de travail. Cela ne semble malheureusement pas être le cas pour la majorité des entreprises. Seules 9 % des entreprises accordent une importance élevée à la réduction de la charge de travail. Dans 28 % des entreprises, des mesures sont prises. Cela signifie donc que 63 % des employeurs ne prennent pas au sérieux le problème de la surcharge et n'y remédient pas.

En cas de signes de burn-out, les employeurs réagissent souvent de manière inadéquate. Alors que dans 22 % des entreprises, aucune réaction n'est observable, 41 % des entreprises réagissent trop tard. Seuls 37 % s'occupent immédiatement ou rapidement des employés en danger.

4.3 UNE SPIRALE DE CROISSANCE SANS FIN

Notre système est conçu pour soutenir la croissance. L'accélération de la croissance quantitative sans progrès perceptible en matière de qualité de vie et de travail est un phénomène qui a également été clairement confirmé par l'enquête. 67% des personnes interrogées voient chez leur employeur cette recherche unilatérale du „plus“ plutôt que du „mieux“. Plus des deux tiers (69%) souhaitent un meilleur équilibre et estiment qu'il est urgent d'agir dans ce domaine.

Tout d'abord, se pose la question fondamentale de savoir si la croissance quantitative, (donc par effet de ricochet l'augmentation du nombre d'employés, du chiffre d'affaires, des bénéfices et d'autres facteurs de croissance), a également un impact positif sur la qualité de vie au travail et si cela est perceptible pour les employés. Pour 62 % des personnes interrogées la qualité de vie au travail baisse et pour 67 % d'entre elles, la croissance quantitative n'augmente

Impact de la croissance quantitative

	CLAIREMENT OUI	TENDANCE À LA HAUSSE	TENDANCE À LA BAISSÉ	CLAIREMENT NON
Evolution de la qualité de vie au travail	7%	32%	45%	17%
La croissance quantitative apporte plus de satisfaction	5%	28%	48%	19%
La croissance quantitative apporte plus de satisfaction	8%	29%	38%	26%

Cette situation peut rapidement générer de l'insatisfaction et de la frustration. La pression et la charge de travail augmentent de façon continue pour beaucoup (voir 4.2), sans que cela ne se traduise par une amélioration de la qualité de vie. Il faut donc se poser sur l'impact de la croissance quantitative et la mettre à l'ordre du jour dans la sphère politique. Certaines entreprises en prennent conscience et adoptent des stratégies plus axées sur la qualité. Selon l'enquête, 37 % des entreprises poursuivent principalement des objectifs de développement qualitatif, promettent plus de durabilité et plus de satisfaction. On peut toutes fois se demander dans quelle mesure il ne s'agit pas seulement de belles paroles (greenwashing ou écoblanchiment). L'étude ne le montre pas.

4.4 PÉNURIE DE COMPÉTENCES ET PRODUCTIVITÉ

Les revendications des employés augmentent alors que leur engagement et leur volonté de travailler diminuent. Un employeur paie davantage que par le passé, mais obtient finalement moins en retour. Une majorité de 61 % constate déjà ce phénomène dans son entreprise, et 72 % des personnes interrogées estiment qu'il est nécessaire d'agir.

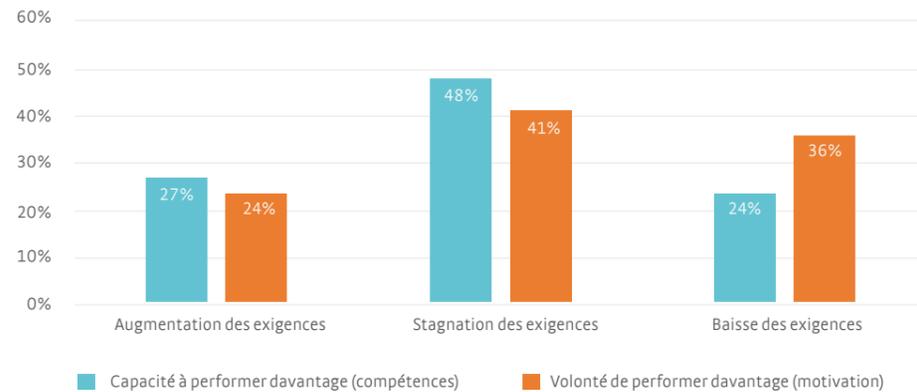
Les exigences des employés ont augmenté ces dernières années, c'est indéniable. Le rapport de force qui découle de la pénurie de main-d'œuvre qualifiée n'est pas la seule explication. Les tendances sociétales et la recherche de plus de prospérité font aussi partie de l'équation. Nous avons souhaité comprendre l'impact des exigences croissantes sur la productivité et la performance. Pour ce faire, nous avons distingué 2 éléments : la capacité à performer (intrinsèquement liée aux compétences) et la volonté de performer (intrinsèquement liée à la motivation).

L'enquête montre clairement que les revendications des employés ont augmenté sans qu'une performance supérieure ou meilleure ne soit fournie en contrepartie. Les exigences des employés ne s'accompagnent pas d'une volonté accrue de performer (77 % des répondants) ni d'une plus grande capacité à performer (72 % des répondants).

Dans un contexte d'exigences accrues, seuls 24 % des répondants constatent que la volonté de performer augmente, 41 % constatent une stagnation et 36 % observent même une baisse de la volonté.

Dans ce même contexte, 27 % observent que la capacité à performer augmente quand les exigences des employés augmentent, mais 48 % constatent une stagnation, et 24 % constatent même une baisse.

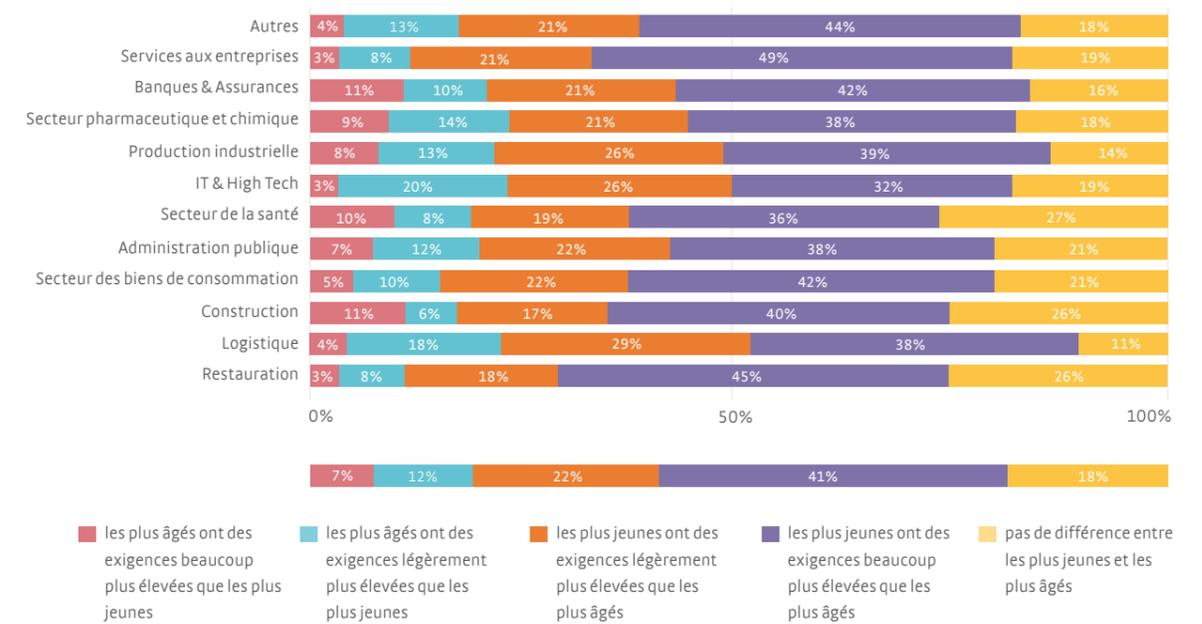
Evolution de la capacité à performer et de la volonté de performer dans un contexte d'augmentation des exigences



L'équation ne fonctionne pas, la productivité au travail et la performance en pâtissent inévitablement.

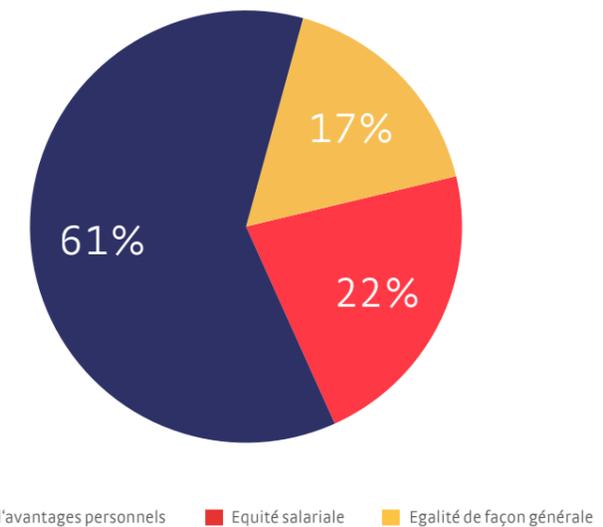
Examinons à présent ce qui alimente ces exigences. Selon les répondants, il s'agit très clairement d'une question générationnelle. Pour une majorité de 63 % des personnes interrogées, les jeunes travailleurs sont plus exigeants que leurs aînés. Seuls 19 % estiment que l'augmentation des exigences provient des travailleurs plus âgés.

Comparaison entre les exigences des employés plus jeunes par rapport à celles des employés plus âgés



Les éléments qui motivent ces demandes ne proviennent pas d'un besoin d'équité salariale ni d'un besoin d'égalité plus générale, mais plutôt de la volonté d'optimiser ses conditions pour améliorer sa situation personnelle (61 %). Il s'agit donc bien plus d'une question d'épanouissement personnel que de valeurs morales.

Nature des exigences



4.5 LA CULTURE SECTORIELLE

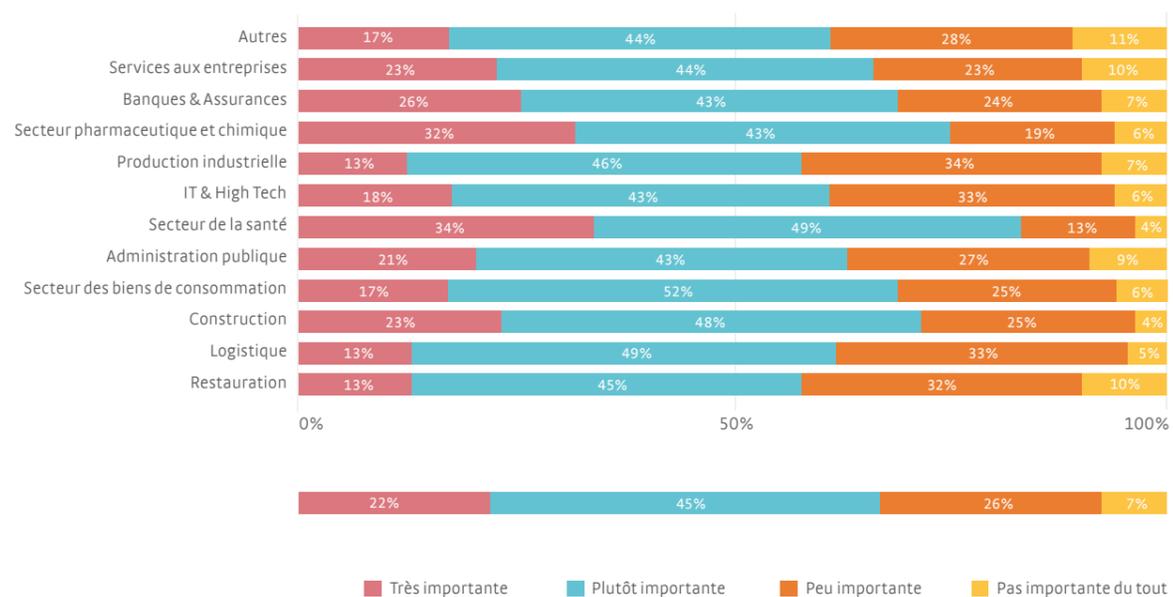
La transformation digitale va de pair avec l'agilité. Par conséquent, les employeurs demandent aux employés d'être flexibles et mobiles. Ces mêmes employeurs font preuve de peu de flexibilité dans leurs recrutements et maintiennent fermement leur focus sur l'expérience requise dans le même secteur d'activité. Un candidat doit absolument avoir une vaste expérience dans le secteur et les candidats issus d'autres secteurs sont généralement écartés. Une majorité de 70 % confirme la tendance de la culture sectorielle dans les pratiques de recrutement des entreprises, et 71 % estiment qu'il est urgent d'agir pour que cela change.

Il semble y avoir un consensus général selon lequel les experts issus du secteur sont plus rapidement opérationnels et créent plus rapidement de la valeur ajoutée par rapport aux candidats issus d'autres secteurs ou en reconversion. A court terme certainement, mais à long terme, ils apportent moins d'innovation et donc moins de capacité pour que les entreprises se développent. Les processus et les idées sont rarement remis en question sans impulsions externes. Les chiffres attirent l'attention. Il ressort qu'une grande majorité pense que les candidats issus du secteur génèrent plus de valeur pour une entreprise à la fois à court terme (74 %) et à long terme (61 %) que les personnes issues d'autres secteurs. Ces chiffres sont surprenants. La contradiction est flagrante !

Les entreprises privilégient la culture du secteur. Malgré la pénurie de main-d'œuvre qualifiée, deux tiers des entreprises (67 %) expriment officiellement et explicitement le souhait de recruter des candidats qui ont déjà l'expérience et la connaissances du secteur. Seules 32 % des entreprises recherchent délibérément des candidats issus d'autres secteurs et font un effort pour leur intégration.

Dans le graphique ci-dessous, il est clair que l'accent est fortement mis sur les connaissances sectorielles, en particulier dans le secteur de la santé (83 %) et dans l'industrie pharmaceutique (75 %). Pour les médecins, cela se comprend, mais pour tous les autres profils du secteur hospitalier, les candidats issus de secteurs différents seraient envisageables. Même dans le domaine très réglementé du personnel infirmier, des programmes de reconversion commencent à voir le jour (formations courtes en soins infirmiers, formation continue pour les aides-soignantes).

Importance de l'expérience dans le secteur

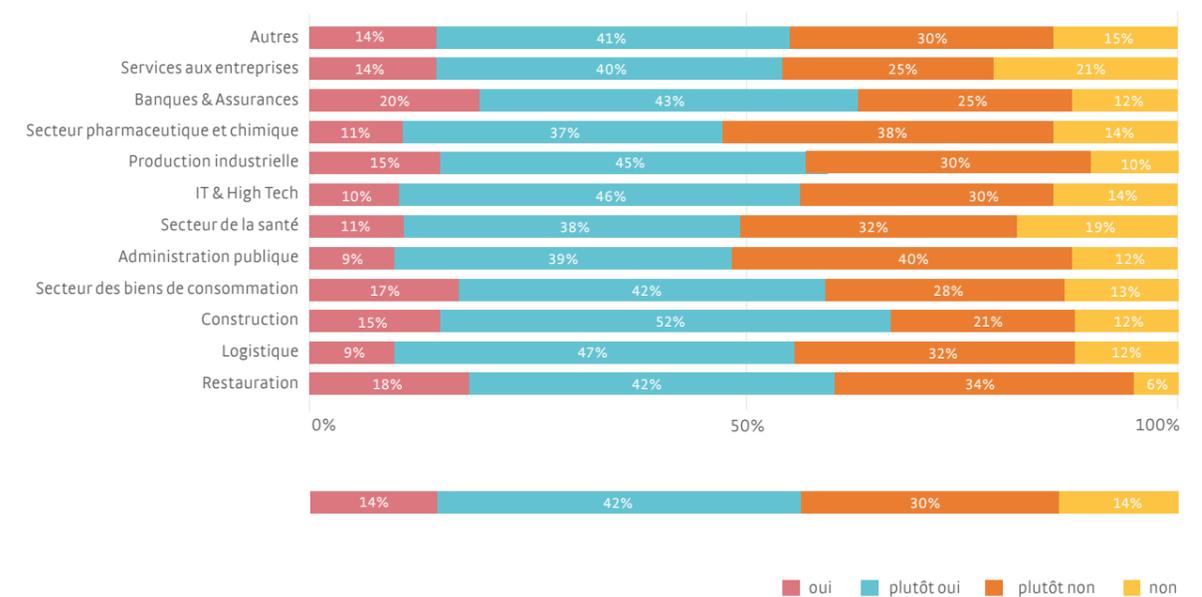


4.6 SENS ET INDIVIDUALISME

Tout le monde est en quête de sens et de durabilité. Et en même temps, les gens se comportent de manière de plus en plus individualiste et égoïste. C'est à se demander si la vague d'enthousiasme pour la durabilité ne concerne que l'épanouissement personnel ? Une nette majorité de 73 % retrouve cette contradiction dans son environnement de travail et la confirme, et 69 % estiment qu'il y a lieu d'agir.

Dans les débats, la jeune génération Z est perçue comme l'instigatrice de ce phénomène. La GenZ est généralement considérée comme individualiste et obsédée par la durabilité. Interrogés sur l'origine de ce phénomène, seuls une maigre majorité de 56 % dans l'enquête estime qu'il s'agit là d'un phénomène générationnel lié à la GenZ. Par conséquent, 44 % des personnes interrogées ne voient pas de lien avec l'âge et considèrent plutôt qu'il s'agit d'un phénomène sociétal.

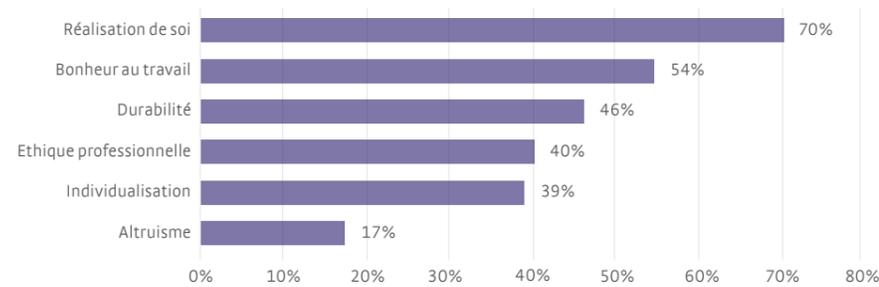
Responsabilité de la GenZ face au phénomène de quête de sens et de durabilité



Bien qu'une légère majorité associe ce phénomène à la génération Z, une grande majorité de 71 % des personnes interrogées estime qu'il s'agit d'une tendance à long terme. Seuls 29 % pensent qu'il s'agit d'une tendance passagère.

Ceux qui pensent que des motifs nobles tels que l'altruisme, l'éthique professionnelle ou la durabilité se cachent derrière la question du Sens et se trompent. Lorsque l'on pose la question (avec choix multiples) sur les facteurs de motivation, la réalisation de soi (70 %) et le plaisir au travail (54 %) arrivent en tête et sont cités par une majorité des personnes interrogées. La durabilité (46 %), l'éthique professionnelle (40 %) et l'altruisme (17 %) n'ont pas trouvé de majorité et sont nettement en retrait.

Critères d'importance en matière de quête de sens

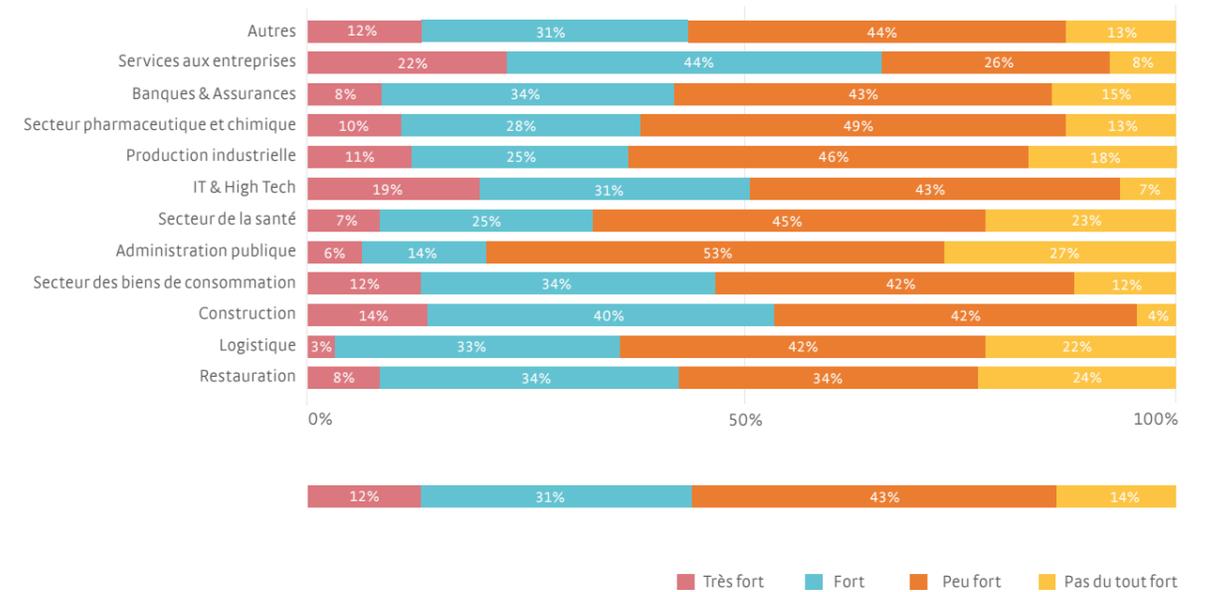


4.7 LA NOUVELLE GÉNÉRATION D'ENTREPRENEURS

L'entrepreneuriat est en vogue en Suisse. Les start-ups ont le vent en poupe. De nombreuses statistiques fédérales et cantonales le confirment. Entrepreneuriat signifie entre autres responsabilité, prise de risque et création de valeur durable. Nous sommes partis de l'hypothèse suivante : les motivations des entrepreneurs sont souvent individualistes et ne sont motivées que par la réalisation de soi, l'image et la recherche du succès. Cette hypothèse est la seule à avoir été rejetée par une majorité dans cette enquête. 54% des personnes interrogées ne sont pas de cet avis et font une autre expérience dans leur environnement. En conséquence, seule une minorité de 34% estime qu'il y a besoin d'action à cet égard.

Une part relativement importante (43%) ressent un esprit entrepreneurial fort en Suisse, mais nous constatons ici de grandes différences entre les branches. Les secteurs en tête sont les services aux entreprises (66%), la construction et le bâtiment (54%) ainsi que l'informatique et la haute technologie (50%). En fin de classement, on trouve logiquement l'administration publique avec seulement 20%.

Perception de l'esprit entrepreneurial



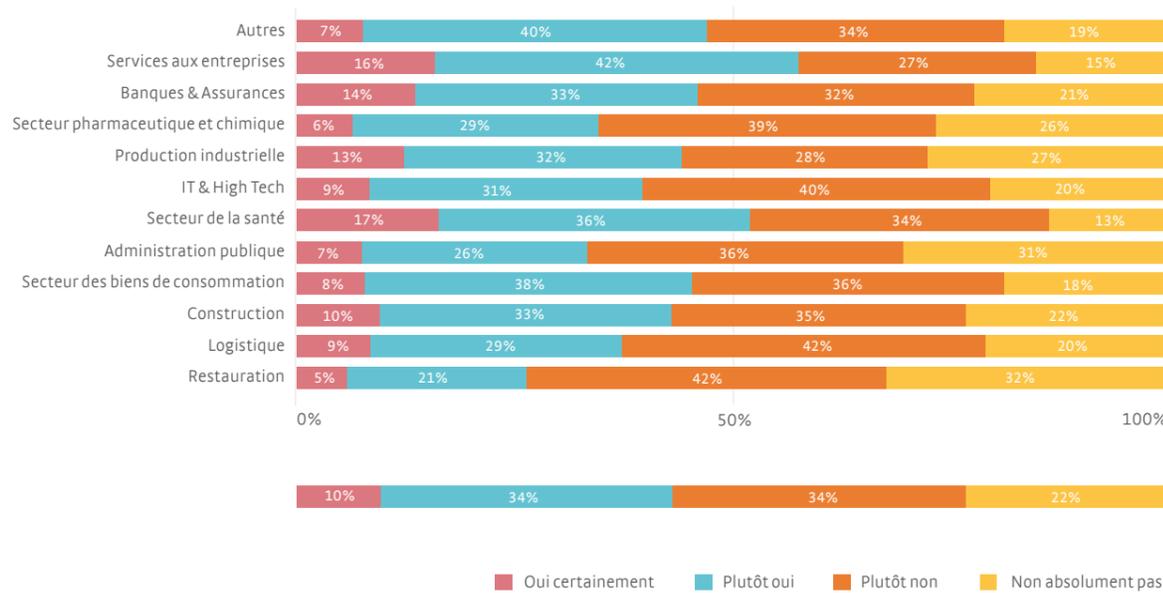
Nous avons également cherché à comprendre dans quelle mesure cet esprit entrepreneurial est corrélé avec l'âge. Nous étions partis de l'hypothèse suivante : les personnes plus jeunes ont davantage envie d'entreprendre. Cette hypothèse a également été rejetée. Avec 73%, une nette majorité ne voit aucun lien entre l'âge et l'entrepreneuriat.

4.8 LE DILEMME DE L'ÂGE

L'évolution démographique entraîne une raréfaction de la main-d'œuvre et crée des goulots d'étranglement financiers pour les institutions sociales et les caisses de retraite. Les organisations patronales appellent clairement à la flexibilisation de l'âge de la retraite et au maintien en emploi des plus de 65 ans afin de contrer la pression démographique. Or, on entend depuis longtemps que les travailleurs âgés et les demandeurs d'emploi ont plus de mal à s'imposer sur le marché du travail dès 50 ans. Une contradiction évidente qui est également vécue et observée par une nette majorité de 71%. Par conséquent, 87% des personnes interrogées réclament des mesures correctives. Il est urgent d'agir.

Voyons d'abord si la solution concrète proposée par les représentants des employeurs trouve un écho favorable. Seules 44% des personnes interrogées se prononcent en faveur du maintien de l'emploi après 65 ans. Une majorité de 56% n'y est pas favorable. Dans le contexte de la demande croissante d'individualisation c'est en fait une grande surprise. La possibilité de fixer l'âge de la retraite de manière flexible et individuelle est en fait une chance pour ceux qui envisagent cette option. Là encore, les différences sectorielles sont relativement importantes. Dans les branches des services aux entreprises (58%) et de la santé (53%), cette préoccupation trouve une majorité. Elle ne trouve par contre aucun soutien dans l'hôtellerie et la restauration (26%) ni dans l'administration publique (33%).

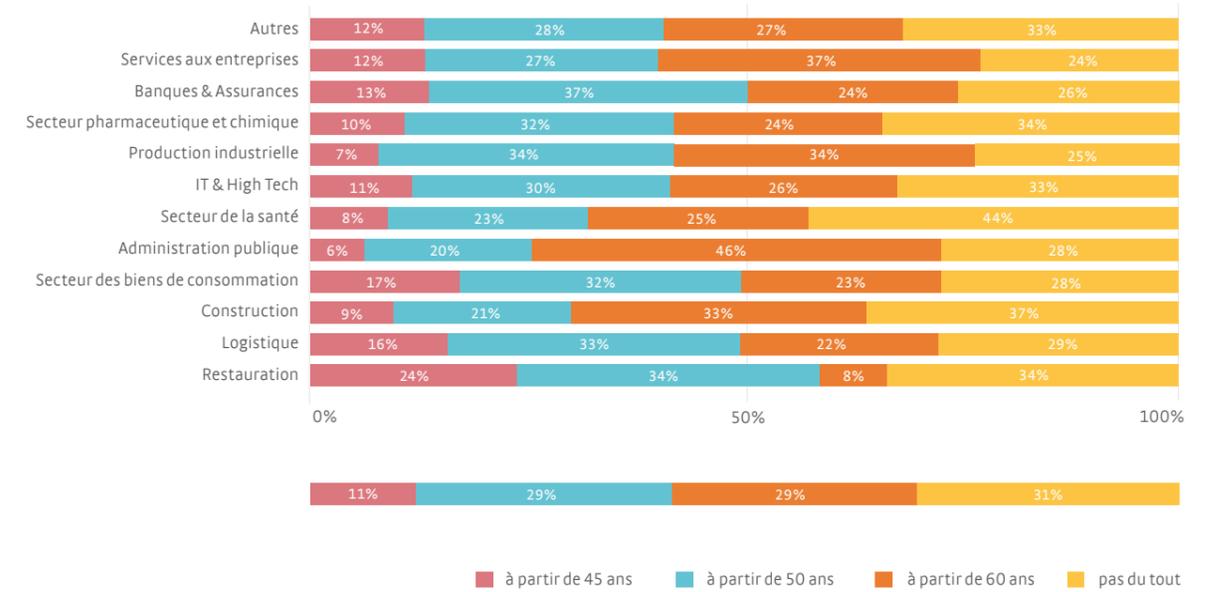
Faut-il maintenir l'emploi après 65 ans



Lorsque nous examinons la réalité des entreprises, les employeurs contrairement aux recommandations de leurs organisations patronales ne sont pas encore prêts à recruter du personnel âgé de plus de 65 ans. Seules 25% des entreprises s'efforcent concrètement de proposer aux travailleurs âgés un emploi au-delà de l'âge de la retraite.

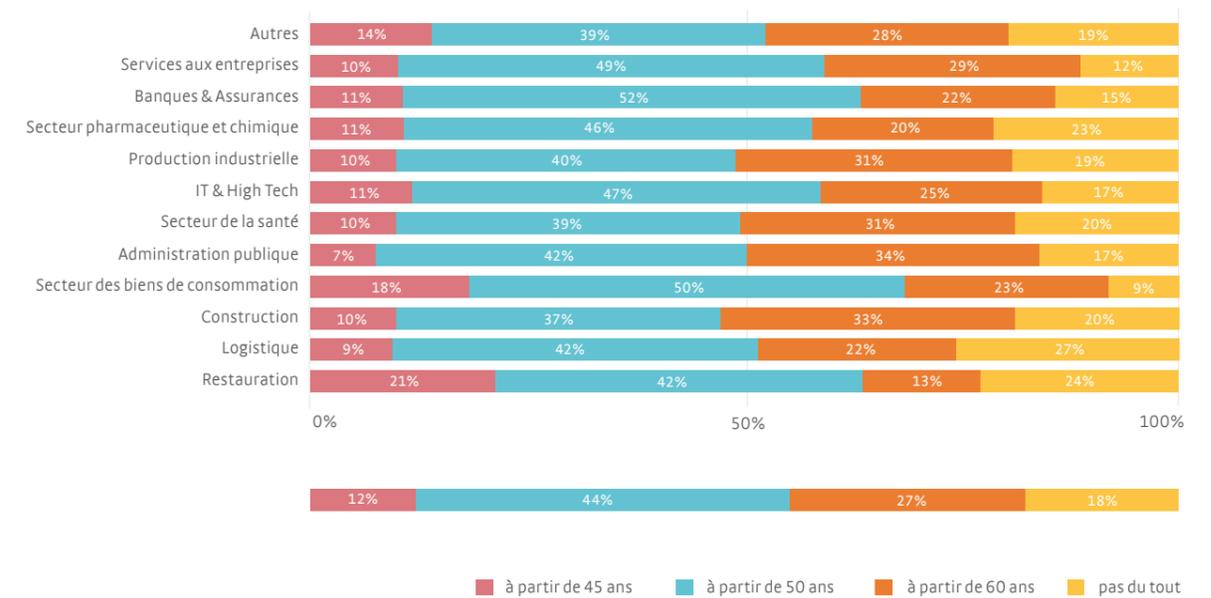
Manifestement, malgré la pénurie de main-d'œuvre qualifiée, les employeurs continuent de se montrer critiques à l'égard des collaborateurs âgés. C'est pourquoi il est intéressant de se demander quel est l'âge couperet, c'est-à-dire l'âge à partir duquel les entreprises ne considèrent plus une candidature externe pour un recrutement ou une candidature interne pour une promotion interne. Pour les promotions internes, le couperet de l'âge dépasse 57,0 ans (médiane). Le secteur ayant le moins de préjugés est celui de l'administration publique (médiane de 59.2). Les secteurs les plus critiques sont ceux de la restauration (médiane de 54.7), les banques et assurances ainsi que le secteur des biens de consommation (médiane de 55.6 chacune).

Age couperet par secteur pour les candidatures internes



Pour les demandeurs d'emploi, la situation est encore pire. Dans le recrutement, le couperet de l'âge se situe en effet déjà à 55,3 ans (médiane) toutes branches confondues. Les deux secteurs les moins sensibles à la question de l'âge sont les secteurs de la construction et de la logistique, avec une médiane de 55,8 ans chacun. Les secteurs les plus critiques en matière d'âge lors des recrutements sont les secteurs des biens de consommation (médiane de 52,8), les banques et assurances (médiane de 53,2) et la restauration (médiane de 53,9).

Age couperet par secteur pour les candidatures externes

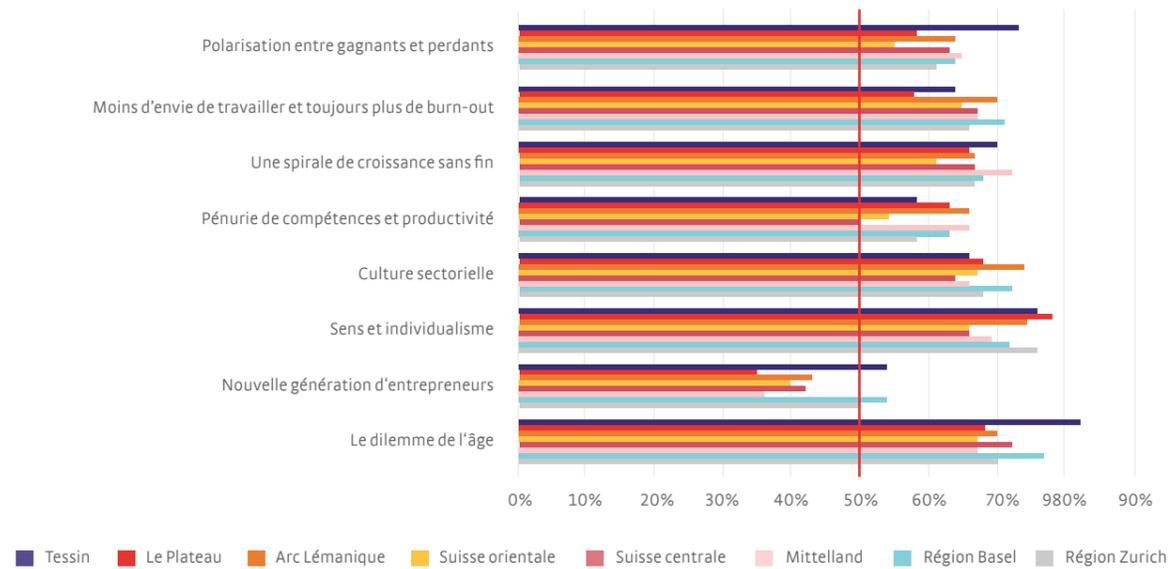


5. LES DISPARITÉS RÉGIONALES

5.1 LES HUIT CONTRADICTIONS RÉGION PAR RÉGION

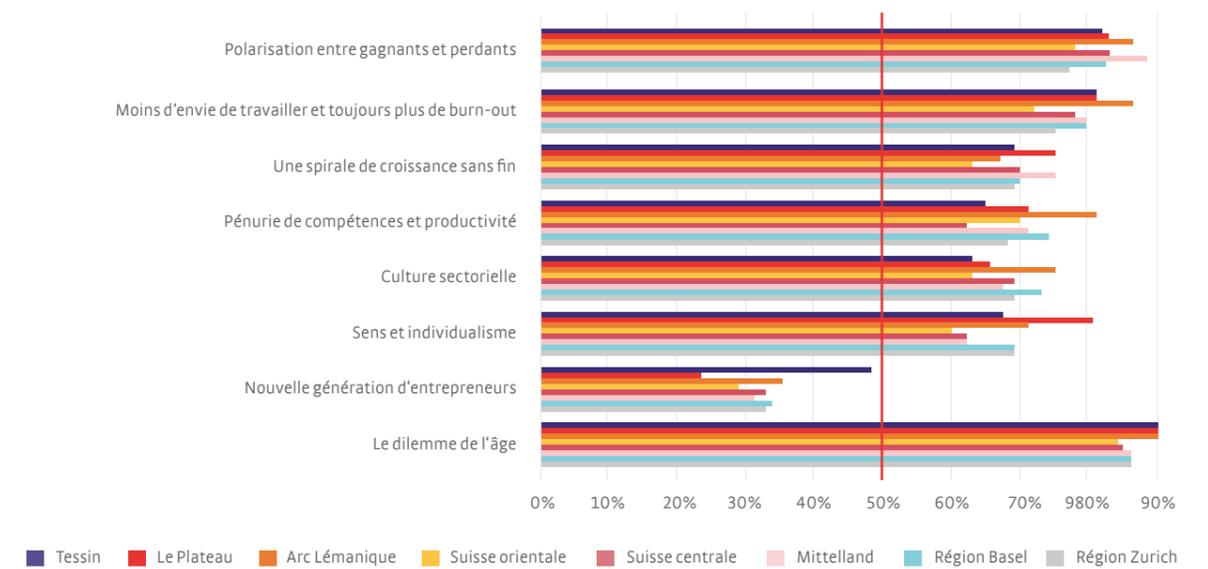
Nos huit hypothèses comparées région par région donnent l'image suivante :

Réalité du terrain : perception des 8 phénomènes selon leur importance



En ce qui concerne la nécessité d'agir, une image encore plus claire se dessine :

Sentiment d'urgence



REALITE DU TERRAIN	RÉGION ZURICH	RÉGION BASEL	MITTEL-LAND	SUISSE CENTRALE	SUISSE ORIENTALE	ARC LÉMA-NIQUE	LE PLATEAU	TESSIN
Polarisation entre gagnants et perdants	61%	64%	65%	63%	55%	64%	58%	73%
Moins d'envie de travailler et toujours plus de burn-out	66%	71%	67%	67%	65%	70%	58%	64%
Une spirale de croissance sans fin	67%	68%	72%	67%	61%	67%	66%	70%
Pénurie de compétences et productivité	58%	63%	66%	50%	54%	66%	63%	58%
Culture sectorielle	68%	72%	66%	64%	67%	74%	68%	66%
Sens et individualisme	76%	72%	69%	66%	66%	74%	78%	76%
La nouvelle génération d'entrepreneurs	50%	54%	36%	42%	40%	43%	35%	54%
Le dilemme de l'âge	70%	77%	67%	72%	67%	70%	68%	82%
Total (moyenne 64,0%)	64,5%	67,6%	63,5%	61,4%	59,4%	66,0%	61,8%	67,9%

SENTIMENT D'URGENCE	RÉGION ZURICH	RÉGION BASEL	MITTEL-LAND	SUISSE CENTRALE	SUISSE ORIENTALE	ARC LÉMA-NIQUE	LE PLATEAU	TESSIN
Polarisation entre gagnants et perdants	77%	82%	88%	83%	78%	86%	83%	82%
Moins d'envie de travailler et toujours plus de burn-out	75%	80%	80%	78%	72%	86%	81%	81%
Une spirale de croissance sans fin	69%	70%	75%	70%	63%	67%	75%	69%
Pénurie de compétences et productivité	68%	74%	71%	62%	70%	81%	71%	65%
Culture sectorielle	69%	73%	68%	69%	63%	75%	65%	63%
Sens et individualisme	69%	69%	62%	62%	60%	71%	81%	67%
La nouvelle génération d'entrepreneurs	33%	34%	31%	33%	29%	35%	23%	48%
Le dilemme de l'âge	86%	86%	86%	85%	84%	91%	91%	91%
Total (moyenne 69,8%)	68,3%	71,0%	70,1%	67,8%	64,9%	74,0%	71,3%	70,8%

Nous pouvons constater que, à la fois en ce qui concerne la perception et la nécessité d'agir, les valeurs sont particulièrement élevées dans la région de Bâle et dans l'Arc Lémanique. On observe peu d'écarts entre la Suisse alémanique, la Romandie et le Tessin. Il est cependant frappant de constater que les huit phénomènes sont encore plus largement perçus et vécus dans les grandes métropoles économiques et dans leurs agglomérations, notamment à Zurich, Bâle et dans l'Arc Lémanique, que dans les régions plus rurales. En ce qui concerne la nécessité d'agir, les régions périphériques se montrent relativement plus sensibles et au moins aussi engagées. On peut donc y déceler une plus grande responsabilité à aborder concrètement les problèmes.

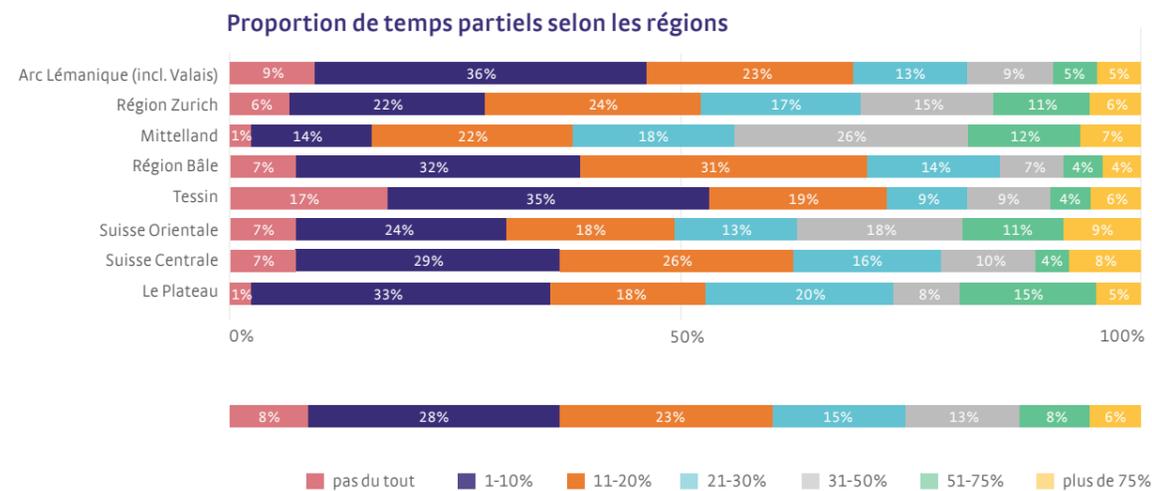
La situation est toutefois différente au Tessin. Le Tessin enregistre le taux le plus élevé en matière de perception et de vécu de ces huit phénomènes (67,9 %). Pour autant, malgré une forte prise de conscience, il ne semble pas aussi urgent d'agir (70,8 %).

5.2 DES DISPARITÉS

Pour comparer entre les régions, nous avons délibérément choisi certaines questions et certains thèmes pour lesquels des différences significatives ont été constatées.

A) GESTION DU TRAVAIL À TEMPS PARTIEL

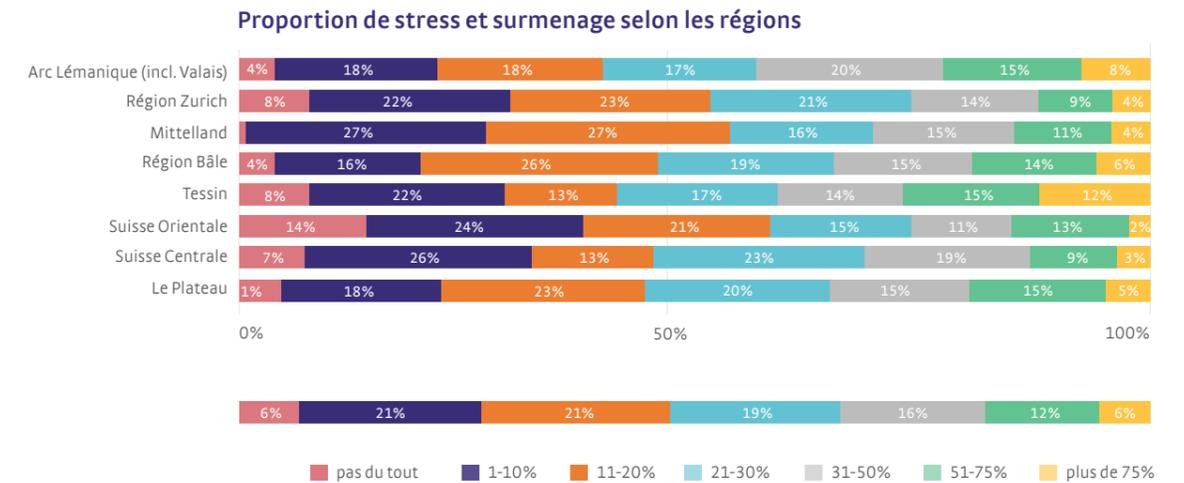
Dans l'espace économique de Zurich et dans les régions plus rurales, le temps partiel est bien plus développé que dans l'Arc Lémanique et dans la région de Bâle. A Zurich, par exemple, plus de 20% des collaborateurs travaillent à temps partiel dans 49% des entreprises, pour le Mittelland c'est le cas dans 63% des entreprises, 51% en Suisse Orientale, 48% pour le Plateau et 38% des entreprises en Suisse Centrale. En revanche, dans les régions où se trouvent de nombreux sièges de sociétés, comme dans l'Arc Lémanique, ce n'est le cas que pour 32% des entreprises et seulement 29% pour la Région de Bâle. Au Tessin, elles ne représentent que 28%.



Il n'est donc pas possible de dégager de tendances régionales en matière de travail à temps partiel. La question est plutôt de savoir s'il existe des facteurs structurels communs à Bâle, à l'Arc Lémanique et au Tessin qui expliqueraient ces chiffres plus bas. Ce sont toutes des régions frontalières avec une forte proportion de travailleurs frontaliers. Les frontaliers acceptent un trajet plus long et travaillent relativement plus souvent à temps plein que les travailleurs locaux. Cela pourrait être une explication.

B) STRESS ET SURMENAGE

Dans l'espace économique de Zurich, plus de 20% des collaborateurs dans 49% des entreprises souffrent de stress et de surcharge chronique. En Suisse Orientale, ce chiffre n'est que de 41% et de 46% dans le Mittelland. Les valeurs sont clairement supérieures à 50% dans les régions de l'Arc Lémanique (60%), au Tessin (58%), sur le Plateau (55%), en Suisse centrale (54%) et à Bâle (54%).

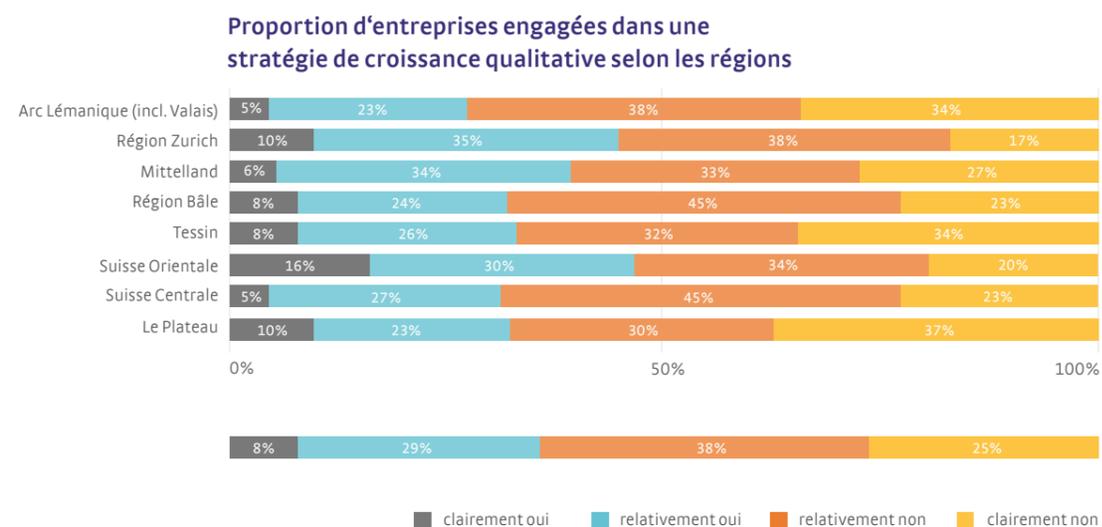


Lorsque nous comparons ces valeurs avec les conclusions sur le travail à temps partiel (voir A), nous pouvons observer une corrélation négative. Ainsi, les régions présentant les taux de travail à temps partiel les plus élevés affichent les taux de stress et de surcharge les plus bas. En revanche, les régions ayant la plus faible propension au travail à temps partiel présentent les taux de stress les plus élevés. Cela suggérerait qu'une culture du travail à temps partiel plus développée serait associée à un climat moins stressant. Là où le travail à temps partiel est moins répandu, on observe davantage de surcharge et de stress.

RÉGION	>20% TEMPS PARTIEL	>20% SURMENAGE
Arc Lémanique (incl. Valais)	32%	60%
Région Zurich	49%	48%
Mittelland	63%	46%
Région Bâle	29%	54%
Tessin	28%	58%
Suisse Orientale	51%	41%
Suisse Centrale	38%	54%
Le Plateau	48%	55%

C) STRATÉGIE DE CROISSANCE QUALITATIVE

Lorsqu'il s'agit de déterminer si les entreprises s'engagent délibérément à la croissance qualitative au lieu de se laisser entraîner dans une spirale de croissance, la Suisse orientale obtient le score le plus élevé, avec 46 % des entreprises, suivie de la Région de Zurich (45 %) et du Mittelland (40 %). En revanche, en Romandie et au Tessin, cette valeur est significativement plus faible. Dans la région du lac Léman, seules 28 % des entreprises, sur le Plateau 33 %, et au Tessin 34 %, suivent une trajectoire de croissance qualitative. À Bâle également, le chiffre est beaucoup plus bas, avec 32 %.

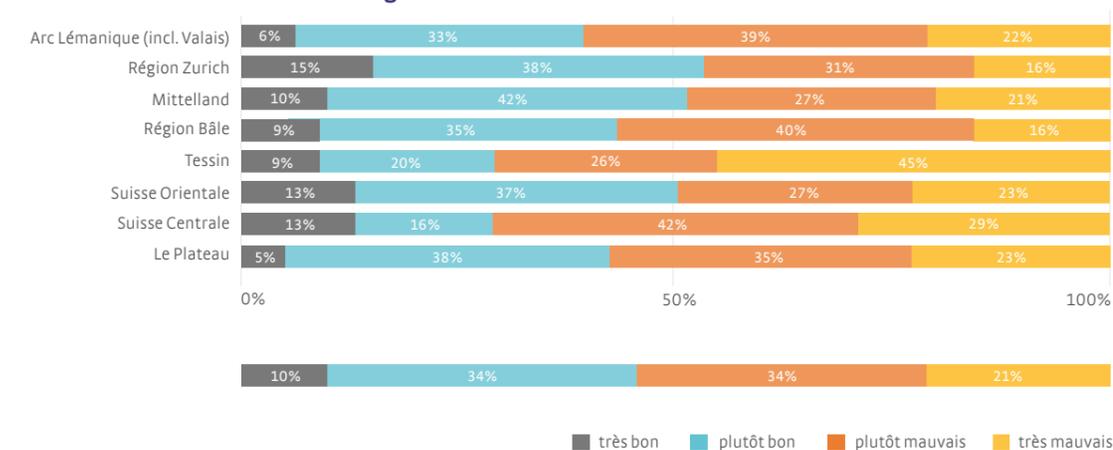


Nous pouvons donc dégager ici un premier schéma régional par région linguistique, bien que la Suisse alémanique ne soit pas complètement uniforme. Les valeurs en Suisse romande et au Tessin sont toutefois clairement inférieures en ce qui concerne la stratégie de croissance qualitative.

D) MAINTIEN DE L'EMPLOI AU-DELÀ DE L'ÂGE DE LA RETRAITE

La recommandation des représentants des employeurs de compenser le goulot d'étranglement démographique en maintenant les collaborateurs en activité au-delà de l'âge de la retraite n'est en général pas encore suffisamment suivie. A la question fondamentale de savoir si le maintien de l'emploi est considéré comme une bonne chose, nous n'avons enregistré qu'un taux d'approbation de 44% au niveau national (voir dilemme de l'âge 4.8). La comparaison entre les régions montre une image un peu plus nuancée. Les chiffres sont plus élevés à Zurich (53%), dans le Mittelland (52%) et en Suisse Orientale (50%). Dans l'Arc Lémanique (39%) et dans la région du Plateau (43%), les résultats sont nettement plus bas. Le Tessin (29%) ne montre guère d'intérêt pour ce sujet.

Proportion des entreprises qui envisagent le maintien de l'emploi au-delà de l'âge de la retraite



En général, cette préoccupation suscite davantage d'approbation en Suisse alémanique qu'en Romandie ou au Tessin, à l'exception de la Suisse Centrale (29 %). Cela peut certainement s'expliquer par les différences culturelles et socio-politiques selon les régions linguistiques.

5.3 MODÈLES RÉGIONAUX

A) MODÈLES STRUCTURELS ET RÉGIONAUX

Nous constatons davantage de différences structurelles que de différences culturelles entre les régions. Nous observons de grandes similitudes entre les régions de l'Arc Lémanique et Bâle. Les deux régions sont connues pour abriter de grandes entreprises et pour employer des travailleurs frontaliers. Certaines similitudes sont également observées dans les régions à forte concentration de PME telles qu'en Suisse Orientale, en Suisse Centrale, dans le Mittelland et sur le Plateau. La région économique de Zurich, qui abrite également un nombre conséquent de grandes entreprises mais dont le tissu économique reste fortement axé sur les PME s'inscrit dans cette tendance. Cette étude révèle donc des modèles et des différences structurelles clairs. Sur certains sujets les différences culturelles et linguistiques entre la Suisse alémanique, la Suisse Romande et le Tessin sont également clairement visibles.

B) LE CAS PARTICULIER DU TESSIN

Dans cette étude, le Tessin apparaît comme un cas particulier. Les positions sont relativement éloignées des tendances moyennes, il est souvent difficile de le situer par rapport aux autres régions. Une analyse plus spécifique serait intéressante. Nous y renonçons toutefois dans ce livre blanc.

6. LE MARCHÉ DE L'EMPLOI ET VON RUNDSTEDT

von Rundstedt est le premier prestataire de services en matière d'outplacement et d'employabilité en Suisse et dans toute la région DACH. Notre expertise en matière de gestion des compétences, gestion de carrière, réorientation et développement professionnel nous permet de soutenir les talents et les entreprises en période de transition et de changement. Nous accompagnons plus de 2'000 employés chaque année et disposons donc à tout moment de données actualisées sur le marché du travail. Nous retirons nos données des entreprises qui licencient, comme des employés qui sont licenciés. Les employés que nous soutenons nous renseignent sur la réalité du marché de l'emploi, sur les pratiques de recrutement, les difficultés et comment les gérer au mieux. Les entreprises qui recrutent et par lesquelles nos candidats sont recrutés, nous renseignent sur les profils et les compétences recherchés, sur les attentes et sur le déroulement des processus de recrutement. La consolidation de toutes ces données nous permet d'obtenir une vue d'ensemble du marché du travail suisse. Ces données complètent judicieusement les données statistiques et techniques du SECO et des offices statistiques pour former un tout. C'est pourquoi von Rundstedt investit largement avec HR Today dans les études de marché comme celle-ci.

von Rundstedt propose les services suivants :

- Reclassement
- Bilan de compétences
- Conseil de carrière
- Evaluation et développement des compétences (Development Center) des employés à l'interne
- Evaluation de compétences (Assessment Center) des candidats dans le cadre de recrutements
- Développement professionnel des employés en poste
- Développement de l'employabilité (Employabilité pour le futur)
- Renforcement des compétences futures au sein de l'entreprise
- Mise en place de programmes de gestion de carrière dans les entreprises
- Développement et promotion de la mobilité interne
- Préparation et accompagnement des changements de carrière

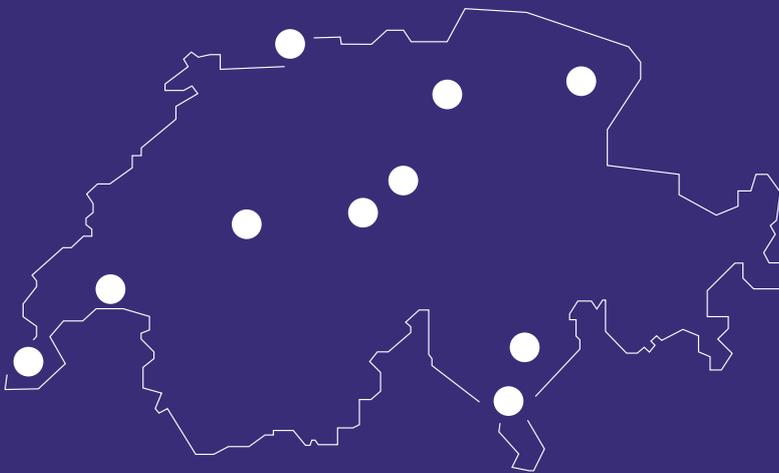
von Rundstedt **PME Desk** soutient quant à lui les petites et les moyennes entreprises qui souhaitent améliorer leur gestion des ressources humaines, se préparer et se développer pour faire face aux défis de la pénurie de main-d'œuvre et de la transformation digitale. Nous proposons un diagnostic RH afin de permettre à nos clients de benchmarker leurs pratiques.

Pour plus d'informations sur nos services, veuillez consulter notre site web : www.rundstedt.ch

VON RUNDSTEDT

A PROPOS

Le groupe von Rundstedt existe en Allemagne depuis 1985. En Suisse, von Rundstedt a été fondé en 2014 dans le but de transformer le "modèle classique d'outplacement" en un concept fortement axé sur le marché et les résultats. Le succès de notre concept repose sur une combinaison de conseils personnalisés, de formations, de réseautage et d'activités de marché. Nous mettons tout notre cœur et toute notre âme à travailler pour vous et nous cherchons constamment à nous surpasser. Nous ne sommes satisfaits que lorsque vous atteignez votre objectif de carrière. Aujourd'hui, nous sommes l'entreprise leader en Suisse dans les domaines de l'outplacement (réorientation professionnelle et conseil en carrière) et de l'employabilité.



- ✓ Bâle
- ✓ Bellinzona
- ✓ Berne
- ✓ Genève
- ✓ Lausanne
- ✓ Lucerne
- ✓ Lugano
- ✓ Saint-Gall
- ✓ Zug
- ✓ Zurich

VON RUNDSTEDT & PARTNER SUISSE SA
+41 58 332 26 00



Intégrité. Réussite. Pragmatisme. Innovation. Prendre soin.