

# Deloitte.



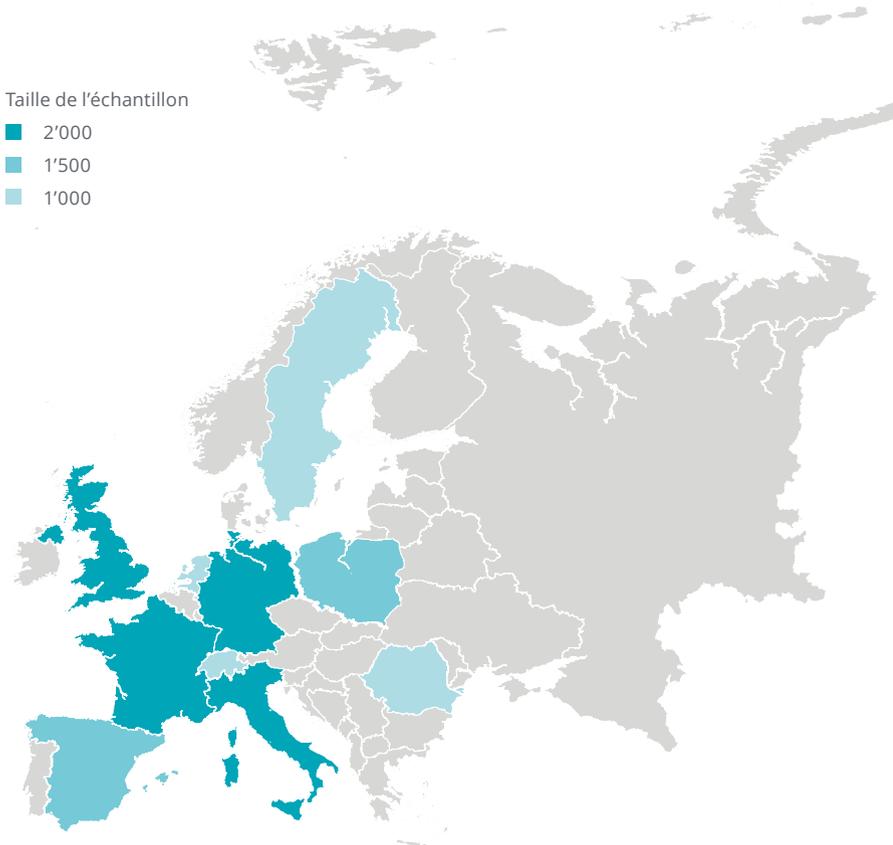
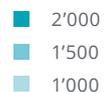
## **Motivation et optimisme au rendez-vous, mais la formation est négligée**

La voix de la population active en Suisse

## L'étude en bref

En août 2018, Deloitte a interrogé 15 000 personnes dans dix pays européens afin d'évaluer l'attitude de la population active. Les dix pays étaient la France, l'Allemagne, l'Italie, les Pays-Bas, la Pologne, la Roumanie, l'Espagne, la Suède, la Suisse et le Royaume-Uni. Le sondage en ligne a été réalisé à partir d'un échantillon de la base de données de Research Now SSI. Les participants faisaient tous partie de la population active : ils étaient soit en activité, soit à la recherche d'un emploi. Tous étaient âgés de 25 ans ou plus. La composition par âge et par sexe de l'échantillon sélectionné reflétait la composition de la population active actuelle.

Taille de l'échantillon



### Remerciements

Deloitte souhaite remercier tous les dirigeants et spécialistes interrogés dans le cadre de cette étude pour leur précieuse contribution.

# Table des matières

<b>Points-clés de l'étude</b>	<b>4</b>
<b>Quels défis pour le marché du travail ?</b>	<b>6</b>
Nouvelles compétences requises	6
Déséquilibre démographique	7
Meilleur usage du potentiel existant	7
Activation de la « l'armée de réserve de main d'œuvre » et des réserves de personnes sous-employées	9
Interactions entre l'État, les entreprises et la population active	9
<b>Approches</b>	<b>10</b>
Repenser la valeur des seniors actifs	10
Comprendre les facteurs de motivation	14
Redéfinir les modèles de carrière	18
La formation continue, plus importante que jamais	21
Prendre la numérisation au sérieux	28
<b>Notes</b>	<b>33</b>
<b>Contacts</b>	<b>34</b>



# 1 Points-clés de l'étude

Faible taux de chômage, salaires élevés et main d'œuvre qualifiée : le marché du travail suisse se porte bien. Cependant, d'importants défis se profilent à l'horizon. La tendance de la numérisation oblige de plus en plus les employés à développer des compétences nouvelles et différentes. Parallèlement, l'évolution démographique et le vieillissement de la population obligeront les entreprises à faire meilleur usage des réservoirs de main-d'œuvre jusqu'ici inexploités. Cette étude se concentre davantage sur les perspectives de la population active que sur celles des entreprises. Son objectif est d'analyser ses besoins, ses attitudes, ses motivations et d'identifier les solutions à adopter pour faire face aux futurs défis du marché du travail. L'étude s'appuie sur les résultats d'une enquête menée auprès de 15 000 personnes dans dix pays européens, dont 1 000 participants en Suisse. Tous les participants étaient âgés de 25 ans ou plus ; ils étaient soit en activité, soit à la recherche d'un emploi. L'étude formule cinq recommandations d'actions spécifiques pour relever les défis identifiés. La plupart de ces recommandations s'adressent aux entreprises, mais méritent également d'être étudiées par le gouvernement et par les personnes actives.



## Recommandation n° 1 : Repenser la valeur des seniors actifs

Les entreprises doivent repenser, de toute urgence, la valeur des seniors actifs. Celles qui continuent à considérer les personnes actives âgées comme un désavantage et à privilégier les plus jeunes à l'embauche commettent une erreur stratégique. L'étude démontre que, par rapport à la moyenne de toutes les tranches d'âge, les seniors actifs sont plus susceptibles de receler un énorme potentiel inexploité, d'être hautement qualifiés et très motivés. Les entreprises peuvent aussi compter sur la flexibilité des travailleurs plus âgés, en particulier par rapport aux attentes salariales et aux horaires de travail.



## Recommandation n° 2 : Comprendre les facteurs de motivation

Ce n'est pas seulement une question de salaire. Les entreprises qui offrent un environnement de travail favorisant la confiance, le respect, une culture de leadership solide et des activités variées avec des responsabilités clairement définies renforcent la motivation et la satisfaction de leurs employés.

De telles conditions de travail peuvent également inciter les employés à rester actifs au-delà de l'âge de la retraite, à se montrer fidèles à leur employeur et à s'investir dans la formation continue/l'amélioration des compétences. Par ailleurs, des données factuelles montrent que les personnes appartenant à différentes tranches d'âge peuvent être motivées par des facteurs différents. Les entreprises doivent donc adapter leur mode de recrutement en fonction de ces paramètres et offrir un éventail de facteurs de motivation plus large.



### Recommandation n° 3 : Redéfinir les modèles de carrière

Les entreprises qui proposent des solutions alternatives au modèle d'emploi traditionnel à temps plein auraient moins de difficultés à recruter de nouveaux employés. Par exemple, certains modèles peuvent être plus intéressants pour les femmes ; d'autres peuvent encourager les travailleurs plus âgés à continuer de travailler au-delà de l'âge de la retraite. Les entreprises ont donc tout intérêt à repenser leurs modèles de carrière traditionnels et à en proposer des nouveaux, comme le travail à temps partiel, l'activité en freelance et les « carrières portefeuille ».



### Recommandation n° 4 : La formation continue, plus importante que jamais

Les changements liés au numérique dans le monde du travail, l'allongement de l'espérance de vie et l'augmentation attendue de l'âge de la retraite obligent les travailleurs à se reconvertir tout au long de leurs vies. Si la population active doit se préparer à relever ces futurs défis, les parties prenantes doivent aussi collaborer pour proposer des formations orientées vers l'avenir et gérées par l'État dans les écoles, les universités et sur le lieu de travail. Elles doivent aussi sensibiliser les employés, les accompagner et promouvoir activement la formation continue/le développement professionnel. Mais, au final, ce sont les travailleurs eux-mêmes qui sont responsables de leur propre avenir et qui décident du modèle de carrière qui leur correspond.



### Recommandation n° 5 : Prendre la numérisation au sérieux

Il ne faut ni sous-estimer, ni surestimer l'importance de la numérisation. Les employés qui sont sensibilisés en amont par leurs entreprises aux enjeux, opportunités et menaces que représente la numérisation semblent plus disposés à suivre une formation continue et à améliorer leurs compétences professionnelles. Cette disposition favorable est essentielle si les employés doivent développer de bonnes compétences et s'adapter aux exigences liées à la numérisation.

## 2 Quels défis pour le marché du travail ?

En moyenne, 41 000 emplois sont créés chaque mois en Suisse et 38 000 sont supprimés.<sup>1</sup> Cela signifie que le marché du travail connaît une mutation structurelle constante, avec une évolution des rôles et des métiers et, dans le même temps, des exigences pour les travailleurs.

### Nouvelles compétences requises

Depuis une vingtaine d'années, l'économie suisse est devenue nettement plus axée sur les services et le savoir, en raison notamment des avancées technologiques. Depuis 2000, le nombre d'emplois dans le tertiaire (secteur des services) a augmenté de plus de 600 000, alors que dans le secondaire (secteur de l'industrie), il n'a augmenté que de 30 000 effectifs.<sup>2</sup> Les trois quarts des employés suisses travaillent actuellement dans le tertiaire et de moins en moins de personnes occupent des postes où les tâches sont répétitives. Les professions se diversifient de plus en plus, gagnent en interactivité et en complexité. Aussi, la population active doit aujourd'hui acquérir de nouvelles compétences. La demande pour les employés hautement qualifiés dans les domaines de la créativité, de l'intelligence sociale et de la technologie numérique augmente. Cette hausse renforce l'importance d'une évolution des formations initiale et continue pour les employés actuels et futurs.<sup>3</sup> Les entreprises doivent aussi faire face à certaines difficultés : certains secteurs comme celui des TIC et de la santé peinent déjà à recruter du personnel.<sup>4</sup>



## Déséquilibre démographique

Cependant, le défi pour les employeurs ne consiste pas simplement à recruter du personnel possédant les compétences requises, mais il s'agit également d'embaucher suffisamment d'effectifs pour faire face aux futurs besoins en personnel. L'Office fédéral de la statistique suisse (OFS) estime que d'ici 2040, avec l'évolution démographique, le nombre de retraités du pays atteindra les 2,6 millions, contre 1,6 million à l'heure actuelle. Le nombre de jeunes de moins de 20 ans augmentera également, mais seulement de 1,7 million à 1,9 million.<sup>5</sup> En effet, 2016 a été la première année où le nombre de travailleurs suisses quittant le marché du travail a dépassé le nombre de travailleurs qui l'ont intégré.<sup>6</sup> Cela signifie que, dans les années à venir, l'offre de main-d'œuvre devrait se contracter sensiblement. Si cette tendance se poursuit, le marché du travail suisse devra faire face à une pénurie d'environ un demi-million de personnes actives d'ici 2030.

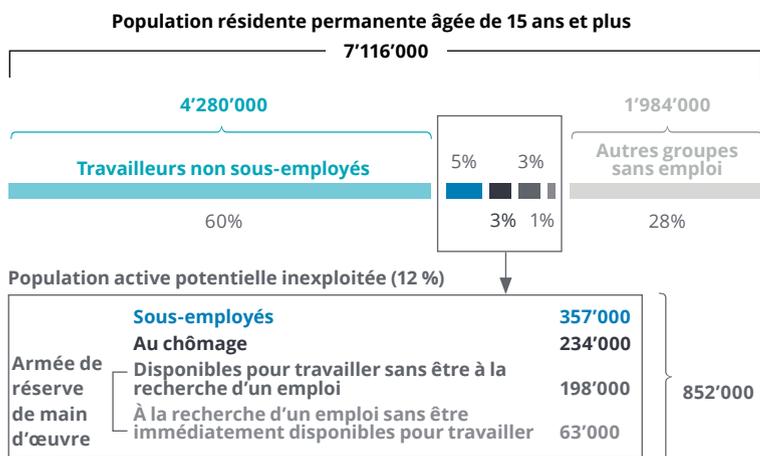
Le pays pourrait remédier à cette pénurie de main-d'œuvre imminente de différentes manières.<sup>7</sup> Tout d'abord, la population active suisse pourrait être amenée à travailler plus longtemps, soit en augmentant leurs heures de travail hebdomadaires, soit en relevant l'âge de la retraite. Cette solution n'est actuellement toutefois pas envisageable sur le plan politique par manque de soutien. Le temps de travail moyen diminue depuis des années et de plus en plus de salariés choisissent maintenant de travailler moins d'heures. Il en est de même pour la durée de la vie active, avec une

croissance stable du nombre de départs à la retraite anticipés, alors qu'une proposition visant à relever l'âge de la retraite a été rejetée lors de récentes votations. La deuxième option, qui consisterait à faire venir plus de travailleurs qualifiés dans le pays, n'est pas réaliste. L'amélioration de la situation économique en Europe (en particulier en Allemagne) a entraîné une baisse des migrations en provenance de l'Union européenne ces dernières années ; la Suisse est donc devenue moins attrayante pour les travailleurs migrants. Toutefois, même si cette situation s'inversait, la capacité du pays à recruter toute la main-d'œuvre qualifiée étrangère dont il aurait besoin serait toujours soumise à des contraintes politiques. Troisièmement, il est, en théorie, possible que de nombreux métiers soient automatisés au cours des prochaines années en raison des progrès technologiques, comblant en grande partie, voire totalement, les lacunes du marché du travail causées par les changements démographiques. Cependant, cette éventualité n'est pas réaliste non plus. De nombreux métiers ne peuvent toujours pas être automatisés ou ne peuvent être que partiellement automatisés. Cela est particulièrement vrai dans le secteur de la santé et pour les postes où un savoir très spécialisé est nécessaire. Dans le même temps, au cours des dernières années, les progrès technologiques ont constamment créé plus d'emplois qu'ils n'en ont fait disparaître.<sup>8</sup> Il est donc très peu probable que l'automatisation compense pleinement les répercussions de l'évolution démographique.

## Meilleur usage du potentiel existant

La dernière option consiste à faire un meilleur usage des réserves de main-d'œuvre existantes mais inexploitées. Cette solution est à la fois réaliste et réalisable au cours des prochaines années. Tant ceux qui ne travaillent pas actuellement mais qui recherchent un emploi (les chômeurs) que ceux qui ont un emploi mais qui souhaitent travailler plus (les personnes sous-employées) recèlent le plus grand potentiel. La réserve inexploitée comprend également ce que l'on pourrait appeler « l'armée de réserve de main-d'œuvre » (Stille Reserve), c'est-à-dire les personnes à la recherche d'un emploi, mais qui ne sont pas immédiatement disponibles pour travailler ou celles qui le sont mais qui ne cherchent pas activement un travail. Comme le montre le graphique 1, près de 852 000 personnes appartiennent à l'une de ces catégories, soit l'équivalent de la main-d'œuvre nationale supplémentaire qui pourrait être déployée sur le marché du travail.

Graphique 1. Réserve potentielle de main d'œuvre (2017)



Source : OFS, Deloitte Research

#### Mini-fiche du graphique 1

**Sous-employés** : personnes en âge de travailler qui travaillent normalement moins de 90 % du taux horaire standard, mais qui souhaitent travailler plus longtemps et sont disponibles pour le faire au cours des trois prochains mois.

**Au chômage** : personnes définies par l'Organisation internationale du travail comme étant au chômage, c'est-à-dire les personnes âgées de 15 à 74 ans qui ne travaillent pas, ont cherché activement un emploi au cours des quatre dernières semaines et sont disponibles pour travailler.  
Disponibles pour travailler sans être à la recherche d'un emploi : personnes sans activité qui souhaitent travailler et sont disponibles au cours des deux prochaines semaines, mais qui ne recherchent pas activement un emploi.

**À la recherche d'un emploi sans être immédiatement disponibles pour travailler** : personnes sans activité qui ont activement recherché un emploi au cours des quatre dernières semaines ou qui ont trouvé un emploi sans l'avoir commencé, mais qui ne sont pas disponibles au cours des deux prochaines semaines.

**Autres groupes sans emploi** : retraités, conjoints non actifs, personnes scolarisées et en formation, chômeurs de longue durée et autres groupes sans activité qui ne font pas partie de « l'armée de réserve de main d'œuvre » (Stille Reserve).

## Activation de l'armée de réserve de main d'œuvre et des réserves de personnes sous-employées

La portée d'utilisation de ce potentiel théorique varie d'un groupe à l'autre. Il y aura probablement peu de possibilités de combler les lacunes du marché du travail en recrutant des personnes actuellement sans emploi. Bien que le taux de chômage en Suisse semble élevé dans l'absolu, avec 234 000 de personnes sans emploi, il ne représente que 3 % de la population en âge de travailler. La Suisse affiche donc l'un des taux de chômage les plus bas du monde. Par ailleurs, une grande proportion du chômage total correspond très certainement à du chômage structurel, lequel reste donc insensible aux aléas économiques. Le potentiel effectif de ce groupe de fournir une main-d'œuvre supplémentaire est ainsi limité. Le chômage structurel est inévitable dans toute économie, simplement parce que les personnes qui changent d'emploi provoquent des fluctuations et créent un chômage automatique à court terme.

Les possibilités de recrutement dans les deux sous-groupes représentés par l'armée de réserve de main d'œuvre seront probablement plus importantes. Le premier de ces sous-groupes comprend les personnes à la recherche d'un emploi, mais qui ne sont pas immédiatement disponibles pour travailler pour des raisons familiales ou parce qu'elles suivent une formation. Avec une réserve potentielle de 63

000 personnes, ce sous-groupe est le plus petit des deux. Le sous-groupe le plus grand se compose de personnes qui ne sont pas activement à la recherche d'un emploi, mais qui souhaiteraient travailler. Près de la moitié des personnes de ce groupe sont âgées de 55 ans et plus. Bon nombre d'entre elles ont déjà atteint l'âge de la retraite, perçoivent leur allocation de retraite et ne sont donc pas activement à la recherche d'un emploi ; elles peuvent néanmoins envisager de travailler. Les femmes, surreprésentées ici, composent 60 % de ce groupe ; la plupart ne cherchent pas un emploi car elles assument des responsabilités familiales. Le dernier et le plus important groupe d'employés potentiels est constitué des 357 000 personnes sous-employées. Les trois quarts sont des femmes car ce sont elles qui sont les plus susceptibles de travailler à temps partiel.

L'utilisation de ce groupe présente l'avantage que les personnes sous-employées sont déjà présentes sur le marché du travail, ce qui devrait permettre d'utiliser davantage les réserves existantes mais inexploitées. Cependant, dans de nombreux cas, il semble exister un déséquilibre entre l'offre et la demande. S'il faut embaucher ces personnes pour combler les pénuries de main-d'œuvre, la priorité absolue pour les entreprises est de leur offrir plus d'heures de travail. Ce déséquilibre pourrait alors être au moins en partie résolu par un recyclage ou un développement professionnel approprié.

## Interactions entre l'État, les entreprises et la population active

La question essentielle est donc de savoir comment la Suisse peut faire un meilleur usage de la réserve potentielle de main-d'œuvre et mieux répondre aux exigences du marché du travail en matière de compétences. L'État doit participer à cette démarche : il va devoir adapter certaines composantes de son cadre réglementaire. La population active devra elle aussi s'impliquer en se dotant de nouvelles compétences. Les entreprises ont également un rôle à jouer : les changements démographiques et technologiques à prévoir les obligeront à mieux exploiter la réserve de main-d'œuvre existante, tant interne qu'externe, notamment par le biais d'initiatives de formations adaptées.

## 3 Approches

Jusqu'à présent, le débat public sur les solutions possibles à la nécessité de recycler la population active et de mieux utiliser le réservoir potentiel de main-d'œuvre existant a été principalement alimenté par les opinions et les recommandations d'entreprises et d'hommes politiques. Cette étude adopte toutefois une approche différente et décrit la situation des travailleurs eux-mêmes dans le but d'identifier des approches possibles qui reflètent leurs besoins, leurs attitudes et leurs motivations.

Quinze mille personnes ont été interrogées dans dix pays européens sur leur situation professionnelle actuelle et future ; toutes avaient un emploi ou en cherchaient un et étaient âgées de 25 ans et plus.\* En Suisse, 1000 personnes ont participé à l'enquête. En nous basant sur les résultats de l'étude, nous avons formulé cinq recommandations d'actions qui peuvent aider les entreprises à relever les défis identifiés. La plupart de ces recommandations s'adressent aux entreprises, mais méritent également d'être étudiées par le gouvernement et chaque employé.

\*France, Allemagne, Italie, Pays-Bas, Pologne, Roumanie, Espagne, Suède, Suisse et Royaume-Uni.

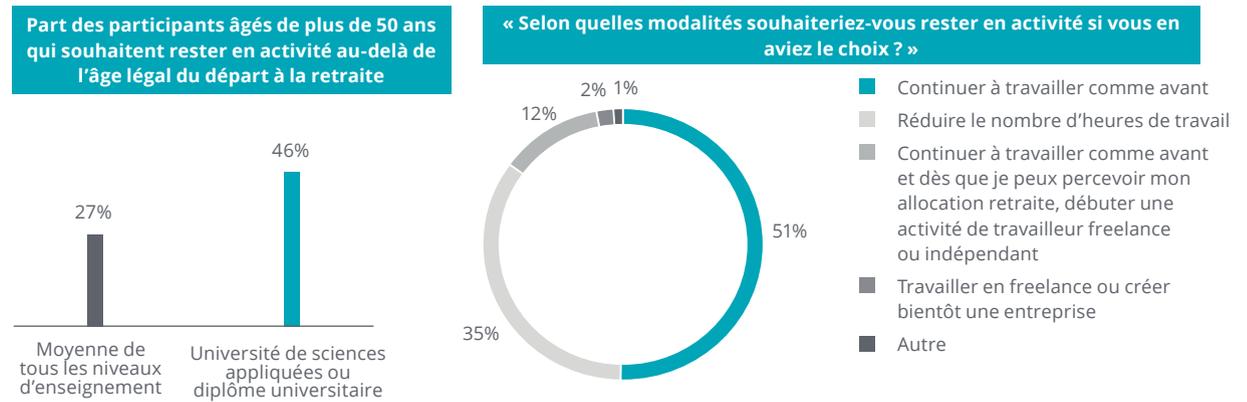


### Repenser la valeur des seniors actifs

La première approche concerne les personnes actives âgées. Compte tenu de leur importance croissante sur le marché du travail, les seniors actifs se trouvent de plus en plus au cœur du débat public. Généralement, ce débat naît dans un contexte où le marché du travail est dans une situation difficile, bien que les médias cherchent souvent à la dramatiser par des études de cas individuels. Comme le montrent les données fournies par le Secrétariat d'État à l'économie (SECO) suisse, les seniors actifs ont moins de risques de se retrouver au chômage que la moyenne, bien qu'ils éprouvent de plus en plus de difficultés à retrouver un emploi une fois au chômage.<sup>9</sup> De nombreuses agences de recrutement confirment l'existence d'un tel problème.<sup>10</sup> Les raisons en sont nombreuses et diverses. Des attentes salariales élevées et des cotisations de retraite plus élevées sont souvent en cause. Toutefois, les préjugés des employeurs à l'égard des personnes actives âgées, qu'il s'agisse de manque de motivation, de manque de flexibilité, de compétences et connaissances spécialisées dépassées, jouent également un rôle majeur. Une autre enquête de Deloitte menée auprès des dirigeants et des directeurs des ressources humaines, indique qu'un tiers des entreprises suisses considèrent les travailleurs plus âgés comme un désavantage concurrentiel. Ce chiffre est nettement supérieur à la moyenne internationale (20 %).<sup>11</sup> Dans ce contexte, il n'est pas surprenant que la CFO Survey 2018 de Deloitte recense seulement 20 entreprises suisses qui puisent dans des réservoirs de main-d'œuvre alternatifs, notamment celui des travailleurs plus âgés pour remédier à la pénurie de main-d'œuvre qualifiée.<sup>12</sup>

Les entreprises doivent de toute urgence repenser leur attitude vis-à-vis des seniors actifs. Celles qui continuent à les percevoir comme un désavantage et qui privilégient les plus jeunes à l'embauche commettent une erreur stratégique pour deux raisons. Tout d'abord, avec l'évolution démographique, les personnes actives âgées représentent aujourd'hui une proportion croissante de la population active totale, mais représentent également, avec les femmes, le potentiel le plus important pour combler les lacunes du marché du travail. Comme le montre la deuxième partie de l'étude, elles sont surreprésentées dans l'armée de réserve de main d'œuvre. Le sondage international sur lequel se base cette étude brosse un tableau similaire. En Suisse, 27 % des personnes âgées de plus de 50 ans souhaitent rester en activité au-delà de l'âge de la retraite et, comme le montre le graphique 2, ce groupe comprend une proportion de travailleurs hautement qualifiés supérieure à la moyenne. Cinquante-et-un pour cent d'entre elles souhaitent rester en activité selon leur modèle d'emploi actuel, tandis que 35 % souhaitent le faire mais en réduisant leur nombre d'heures de travail.

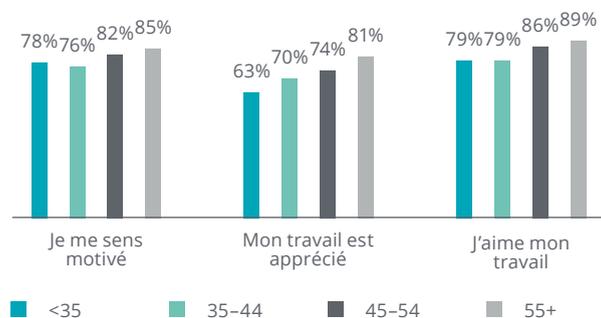
**Graphique 2. Proportion de personnes âgées de plus de 50 ans qui souhaitent rester en activité au-delà de l'âge de la retraite<sup>13</sup>**



Source : Deloitte Research

Deuxièmement, contrairement aux clichés, les seniors actifs sont plus motivés que les plus jeunes. Notre enquête a montré que c'était particulièrement le cas en Suisse. Comme le montre le graphique 3, 85 % des personnes sondées âgées de 55 ans et plus déclarent être motivées au travail : ce chiffre est plus élevé que celui des autres tranches d'âge.

**Graphique 3. Satisfaction professionnelle des employés suisses**



Source : Deloitte Research

Les différences sont encore plus marquées dans les réponses concernant l'appréciation et la satisfaction au travail : 81 % des plus de 55 ans pensent que leur travail est apprécié, contre seulement 63 % des moins de 35 ans.

« Trop d'entreprises ne proposent pas de formation continue à leurs salariés âgés de plus de 50 ans et préfèrent embaucher de jeunes talents : des employés plus jeunes, moins bien rémunérés, prétendument plus disponibles et plus performants. Toutefois, en particulier en période de pénurie de main-d'œuvre qualifiée et de changements de plus en plus rapides, les entreprises ont besoin de l'expérience d'anciens chevronnés. Et les employés plus âgés sont souvent plus fidèles à leur employeur que les plus jeunes. »

**Andreas Rudolph,**  
Directeur général,  
Lee Hecht Harrison, Suisse

« Les employés âgés de 55 ans et plus constituent une ressource humaine importante. Ce sont des experts dans leur domaine et ils sont extrêmement performants. »

**Bettina Kurth,**  
Responsable des ressources humaines,  
Swiss Life, Suisse

### Recommandation n° 1 : Repenser la valeur des seniors actifs

L'augmentation de l'espérance de vie et le vieillissement de la population active posent de nouveaux défis aux entreprises, mais représentent également un potentiel considérable et partiellement inexploité. Le modèle de carrière traditionnel où les personnes sont diplômées entre 20 et 30 ans, atteignent le pic de leur carrière à la quarantaine et prennent leur retraite vers 60 ans, cède la place à de nouveaux modèles. Par conséquent, les entreprises doivent revoir leur stratégie de ressources humaines, leurs directives en matière d'environnement de travail et leurs approches en termes de leadership afin de les adapter à une vie active plus longue. Les seniors actifs sont de plus en plus au centre de ces réévaluations. Les travailleurs plus âgés offrent un potentiel inexploité supérieur à la moyenne et sont également plus qualifiés et motivés que la moyenne. Les entreprises qui continuent à les considérer comme un désavantage et à privilégier les plus jeunes à l'embauche commettent une erreur stratégique. Pour éviter de tomber dans ce piège, elles doivent créer une culture d'entreprise qui favorise des effectifs diversifiés capables de travailler de manière engagée et efficace. Il est important que les entreprises reviennent sur le mythe selon lequel les travailleurs plus âgés sont rigides et incapables d'acquérir de nouvelles compétences. La volonté de continuer à apprendre est en réalité une question de mentalité et n'est pas liée à l'âge.

Les entreprises doivent tenir compte de trois paramètres si elles décident d'instaurer cette culture de la diversification des tranches d'âge.

Premièrement, il faut créer les conditions adéquates à même de refléter les besoins de toutes les tranches d'âge. À partir de là, les emplois du temps, les aménagements sur le lieu de travail et le contenu des tâches peuvent alors être adaptés. Il peut s'agir, par exemple, de l'installation d'un poste de travail plus ergonomique ou de la mise en place d'horaires de travail flexibles pour permettre à un employé de s'occuper de ses enfants ou de ses petits-enfants. Deuxièmement, les modèles de carrière doivent permettre aux employés de rester actifs plus longtemps, mais aussi de travailler de manière plus flexible. Parmi les solutions possibles, citons les « carrières de révérence » (où la charge de travail, les responsabilités et la rémunération sont réduites progressivement), le partage de poste avec des collègues plus jeunes afin de promouvoir le transfert de connaissances, ou encore les rôles de coaching et de mentor. Les entreprises peuvent aussi envisager de créer des réserves d'employés retraités intéressés dans lesquelles puiser ponctuellement pour des missions à durée déterminée quand leur expertise est nécessaire. Troisièmement, la démarche RH en matière de recrutement est déterminante. Cette démarche, de l'offre d'emploi initiale jusqu'aux canaux de recrutement utilisés en passant par les entretiens, devrait ne pas désavantager systématiquement une tranche d'âge en particulier (par exemple, en éliminant les préjugés inconscients grâce à une formation des recruteurs).



## Comprendre les facteurs de motivation

La deuxième recommandation concerne les facteurs de motivation. De manière générale, plus les employés d'une entreprise sont motivés, plus ils sont enclins à y rester et, par exemple, à continuer de travailler au-delà de l'âge de la retraite. Surtout, ils sont aussi plus susceptibles d'accepter de s'investir dans la formation continue/le développement professionnel. Et, comme le montrent d'autres études, un personnel motivé peut s'avérer essentiel au succès financier des entreprises opérant dans un environnement très concurrentiel.<sup>14</sup>

Toutefois, quels sont les facteurs qui motivent le plus les employés ?

Comme le montre le graphique 4, selon les employés suisses, les facteurs de motivation clés sont les compétences des dirigeants, une définition claire des responsabilités et la confiance que leur accordent les collègues. Il est frappant de constater que la sécurité, la stabilité et la rémunération de l'emploi figurent au bas de la liste (respectivement quatrième et septième), alors que dans la plupart des autres pays européens, ces facteurs occupent la première ou la deuxième place.

Cette différence s'explique notamment par le niveau élevé des salaires moyens et par le faible taux de chômage en Suisse. Dans une économie prospère, d'autres facteurs gagnent en importance. De plus, les travailleurs suisses ne semblent pas particulièrement carriéristes : des facteurs comme les perspectives de carrière dans l'entreprise, « être son propre patron » et la direction d'équipes figurent plus bas dans le classement.

« Les principales différences de comportement concernent la tranche d'âge. Lorsque les jeunes travailleurs ne sont pas satisfaits professionnellement, ils ont tendance à remédier à cette insatisfaction en changeant d'emploi. Les travailleurs plus âgés, en revanche, essaieront plutôt de s'adapter et de tirer le meilleur parti des choses. »

**Boris Billing,**  
**Responsable du Développement professionnel**  
**du personnel, Banque cantonale zurichoise**

Comme l'on pouvait s'y attendre, il existe des différences marquées entre les tranches d'âge en Suisse (cf. graphique 5). La rémunération et les possibilités de développement des compétences sont des facteurs plus déterminants pour les moins de 35 ans que pour les plus de 55 ans. Par ailleurs, le contraste entre les tranches d'âge quant à la question de la sécurité de l'emploi est assez surprenant : les personnes âgées de plus de 55 ans sont nettement moins préoccupées par la sécurité de l'emploi que les autres tranches d'âge. Ce résultat peut s'expliquer par le taux de chômage relativement bas dans cette tranche d'âge. Un rapport récent du SECO note toutefois que les personnes actives âgées ont plus de difficultés à retrouver un emploi si elles sont au chômage. Les chômeurs âgés de plus de 50 ans mettent en moyenne deux fois plus de temps à retrouver un emploi que les jeunes de 15 à 24 ans.<sup>15</sup> Par ailleurs, les seniors au chômage ont, en tant que groupe, une probabilité disproportionnée de devenir chômeurs de longue durée.

Certains facteurs de motivation intrinsèques sont également intéressants. Le degré « d'adéquation » entre le rôle d'un individu et ses valeurs personnelles est le troisième facteur de motivation le plus important pour les personnes actives âgées ; avoir un travail intéressant (trouver son travail utile) arrive en tête de liste. Ces facteurs sont moins importants pour les jeunes travailleurs et occupent les huitième et sixième places au classement. Constat tout aussi surprenant : la flexibilité du temps de travail n'est pas un facteur de motivation essentiel pour les travailleurs jeunes ou âgés, bien que de plus en plus de services RH y voient un facteur de motivation lors du processus de recrutement. Ceci vaut pour tous les pays européens étudiés.

**Graphique 4. Classement des facteurs de motivation par pays<sup>16</sup>**

Compétences des dirigeants	1	4	3	9	3	10	7	10	2	1
Définition claire des responsabilités	2	3	4	6	4	5	5	6	4	6
Les collègues, collaborateurs, clients et superviseurs me font confiance	3	5	6	4	2	3	2	4	10	2
Sécurité et stabilité du poste	4	2	2	1	1	1	1	2	3	3
Trouver que mon travail est utile	5	6	8	3	5	7	4	5	6	4
Exercer une activité en accord avec mes valeurs personnelles	6	8	7	8	8	9	6	7	7	10
Rémunération	7	1	1	2	7	2	3	1	1	5
Avoir des objectifs clairs et bien définis	8	7	5	5	6	4	10	3	5	8
Pouvoir développer mes compétences	9	9	9	7	9	11	11	8	8	9
Pouvoir changer de tâches et d'environnement de travail	10	10	12	13	10	12	9	15	14	13
Avoir des horaires de travail flexibles	11	11	13	11	11	8	13	13	12	11
Acceptabilité sociale	12	14	11	12	13	13	8	12	11	7
Avoir à gérer des problèmes complexes et des tâches difficiles	13	12	15	14	14	14	12	11	16	14
Possibilités d'évolution professionnelle claires (plan de carrière)	14	13	10	10	12	6	14	9	9	12
Collaborer au sein d'un environnement diversifié (milieu social, âges, sexes, etc.) Être mon propre patron	15	15	14	15	15	15	16	14	13	16
Diriger une équipe	16	16	17	16	16	17	15	16	15	15
Führungsaufgaben	17	17	16	17	17	16	17	17	17	17

Source : Deloitte Research

Graphique 5. Classement des facteurs de motivation par tranche d'âge

	CH total	<35	35-44	45-54	55+
Compétences des dirigeants	1	5	2	1	5
Définition claire des responsabilités	2	3	1	3	2
Les collègues, collaborateurs, clients et superviseurs me font confiance	3	2	3	4	4
Sécurité et stabilité du poste	4	1	4	2	7
Trouver que mon travail est utile	5	6	7	5	1
Exercer une activité en accord avec mes valeurs personnelles	6	8	6	6	3
Rémunération	7	4	5	7	8
Avoir des objectifs clairs et bien définis	8	9	9	8	6
Pouvoir développer mes compétences	9	6	8	9	9
Pouvoir changer de tâches et d'environnement de travail	10	10	12	11	10
Avoir des horaires de travail flexibles	11	13	11	10	11
Acceptabilité sociale	12	11	10	12	13
Avoir à gérer des problèmes complexes et des tâches difficiles	13	14	14	13	12
Possibilités d'évolution professionnelle claires (plan de carrière)	14	12	13	16	16
Collaborer au sein d'un environnement diversifié (milieu social, âges, sexes, etc.)	15	15	15	14	14
Être mon propre patron	16	15	16	15	15
Diriger une équipe	16	15	16	15	15
Führungsaufgaben	17	17	17	17	17

Source : Deloitte Research

« Les jeunes changent d'emploi bien plus rapidement, mais sans vouloir changer eux-mêmes. »

**Beat Bühlmann,**  
Directeur général, Evernote EMEA

## Recommandation n° 2 : Comprendre les facteurs de motivation

Dans l'ensemble, il est évident que différentes tranches d'âge perçoivent les facteurs de motivation de différentes manières. Les entreprises doivent donc faire la distinction entre les tranches d'âge et proposer un plus vaste éventail de facteurs de motivation. Les entreprises exerçant leurs activités dans différents pays devront également tenir compte de facteurs spécifiques à chaque pays. Cependant, quel que soit l'âge, la rémunération n'est pas le principal facteur de motivation. L'étude révèle qu'un environnement de travail basé sur la confiance et le respect, des dirigeants compétents et une définition claire des responsabilités est ce qui importe le plus pour tous les âges.

Les entreprises doivent également adopter une approche qui met l'accent sur l'expérience et la motivation des employés tout en tenant compte des facteurs qui contribuent à leur satisfaction, leur engagement, leur bien-être et leur productivité.

À cet égard, les entreprises doivent considérer leur personnel comme des clients. Comme pour « l'expérience client » en marketing, elles doivent mettre l'accent sur une « expérience employé » positive tenant compte de l'ensemble des perceptions et du vécu des employés au travail. La démarche visant à mesurer en permanence l'expérience employé est vitale pour les entreprises et pour une compréhension globale dans ce domaine. Ces mesures peuvent être réalisées grâce à un large éventail d'outils et d'applications numériques.

Sur la base de ces résultats, il est possible d'identifier les attentes individuelles, les besoins et les facteurs de motivation (« parcours employé ») pour différentes tranches d'âge à l'aide de méthodes de design thinking. Ces « parcours employé » peuvent constituer la base de mesures spécifiques, par exemple, dans les domaines du leadership ou de la rémunération. En fin de compte, une expérience employé positive peut renforcer la motivation, la productivité, l'engagement et la satisfaction du personnel. En matière de leadership, les entreprises doivent définir une approche permettant de comprendre les attentes de leurs employés, par exemple au moyen d'une « charte du leadership ». Les dirigeants peuvent alors utiliser la formation et le coaching pour diriger les équipes en faisant preuve d'efficacité et de compétence à l'ère de la numérisation et de la diversité.

En termes de rémunération, d'autres mesures doivent être mises en place pour développer un système de rémunération personnalisé et global qui reflète un éventail de préférences. Par exemple, les primes et autres mesures incitatives pourraient être versées plus fréquemment et par versements plus petits que les rémunérations annuelles classiques. Aussi, les employés pourraient avoir le choix entre différentes modalités de rémunération.



## Redéfinir les modèles de carrière

Tout comme les questions d'âge et les facteurs de motivation, les modèles de carrière doivent aussi être repensés car ils sont également essentiels à une meilleure utilisation des réservoirs de main-d'œuvre potentiels. Cela est particulièrement vrai pour les personnes actives âgées qui sont, en principe, disposées à travailler au-delà de l'âge de la retraite. Cependant, cette redéfinition peut aussi concerner les jeunes qui sont prêts à entrer sur le marché du travail si le modèle de carrière leur correspond. Elle peut même être un moyen de renforcer la loyauté des jeunes employés envers leur entreprise.

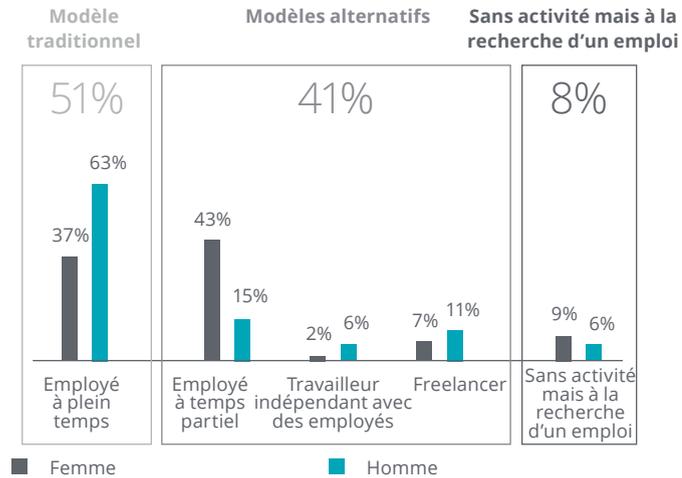
Le marché du travail suisse est actuellement dominé par des modèles de carrière traditionnels. Comme le montre le graphique 6, 51 % des personnes sondées occupent un poste à temps plein, dont 41 % selon des modèles « non traditionnels », et 8 % sont à la recherche d'un emploi. Parmi les modèles alternatifs, le travail à temps partiel est le plus courant, suivi de l'activité de travailleur freelance ou indépendant. Les résultats par sexe montrent que les femmes sont plus susceptibles de travailler à temps partiel et les hommes plus enclins à opter pour un travail à temps plein. Comparée aux autres pays européens de l'enquête, la Suisse affiche la plus faible proportion de travailleurs à temps plein et la plus forte proportion de travailleurs à temps partiel. À l'inverse de la situation en Roumanie, 3 % seulement des personnes actives travaillent à temps partiel et la grande majorité (82 %) à temps plein. En fait, la Roumanie affiche la plus faible proportion de travailleurs à temps partiel et la plus forte proportion de travailleurs à temps plein parmi les pays étudiés.<sup>17</sup>

« Devenir travailleur indépendant ou se lancer dans une carrière portefeuille après un licenciement est beaucoup plus évident pour les cols bleus que pour les universitaires. »

**Andreas Rudolph,**  
**Directeur général,**  
**Lee Hecht Harrison, Suisse**

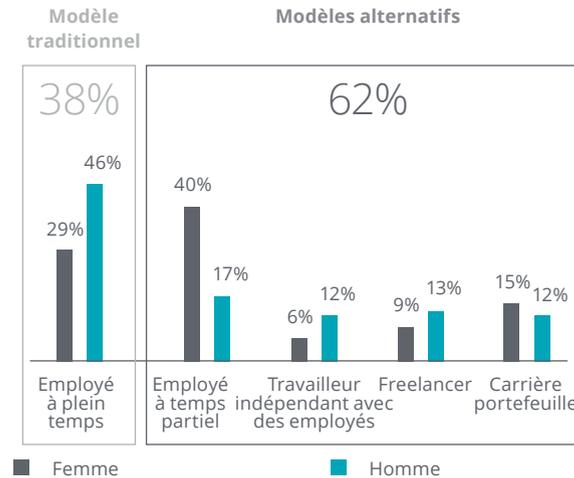
Toutefois, si elles avaient le choix, 62 % des personnes interrogées (y compris les demandeurs d'emploi) opteraient pour des modèles de carrière qui ne sont pas traditionnels, comme le montre le graphique 7. Il est frappant de constater qu'une proportion importante des employés à temps plein (environ 25 %) ne souhaitent pas travailler à temps partiel mais préféreraient travailler en freelance ou être indépendants, ou combiner un emploi salarié et une activité en indépendant (carrière portefeuille). Ce profil correspond particulièrement aux plus de 55 ans, 28 % seulement d'entre eux préférant travailler à temps plein s'ils le pouvaient. S'ils avaient le choix, 27 % d'entre eux opteraient pour un travail à temps partiel, 15 % pour une activité en freelance, 10 % pour une activité en indépendant et 18 % pour une carrière portefeuille.

Graphique 6. Proportion de la population active par modèle d'emploi – aujourd'hui



Source : Deloitte Research<sup>18</sup>

Graphique 7 : Proportion de la population active par modèle d'emploi – préféré



Source : Deloitte Research<sup>19</sup>

« La demande de travail à temps partiel chez les hommes de plus de 40 ans est jusqu'à présent très limitée, alors que la nouvelle génération a déjà accepté ce modèle et l'adopte de plus en plus. »

**Patrick Stolz,**  
**Directeur des ressources humaines**  
**Personal & Corporate Banking**  
**et Suisse, UBS**

### Recommandation n° 3 : Redéfinir les modèles de carrière

En offrant aux travailleurs un choix de modèles de carrière, les entreprises pourraient plus facilement recruter du personnel sur un marché du travail potentiel plus diversifié. Par exemple, des modèles peuvent être conçus pour re-dynamiser l'emploi des femmes, augmenter leurs heures de travail ou permettre aux femmes plus âgées de rester en activité au-delà de l'âge de la retraite. La restructuration et l'élargissement de la gamme des modèles d'emploi vont donc de pair avec la mise en œuvre de la recommandation n° 1 sur les seniors actifs. Il est important pour les entreprises de repenser les modèles d'emploi traditionnels pour attirer de nouveaux groupes de travailleurs.

Employés en contrat à durée indéterminée, travailleurs indépendants, prestataires sous contrat et crowdworkers (« l'écosystème des employés »)... Avoir un effectif composé d'individus représentant différents modèles d'emploi constitue un avantage majeur en termes de flexibilité et de réactivité pour déployer des ressources humaines avec les compétences requises, au moment et à l'endroit où elles sont nécessaires. Dans l'environnement des entreprises actuel, une telle flexibilité pourrait conférer à l'entreprise un avantage concurrentiel décisif. Pour réussir le recrutement et l'intégration des employés qui travaillent selon des modèles d'emploi différents, une solide planification stratégique des ressources humaines basée sur une analyse de l'avenir du travail et sur l'identification des ressources et des compétences requises est nécessaire. Une telle planification repose sur la coopération entre le service des ressources humaines, le service des achats et le service financier. Des outils numériques peuvent soutenir sa mise en œuvre.

Cependant, il est important de s'assurer que le processus de sélection des groupes d'employés alternatifs ne soit pas géré uniquement par le service des achats, comme c'est actuellement le cas dans la plupart des entreprises. Il est tout aussi essentiel que le service des ressources humaines participe au processus pour que les nouvelles recrues incarnent les valeurs organisationnelles et trouvent leur place dans la culture de l'entreprise. D'autres réserves d'employés doivent également être intégrées dans toute la mesure du possible dans l'entreprise et aux processus RH. Par exemple, elles devraient également avoir accès à la formation continue et au développement professionnel.

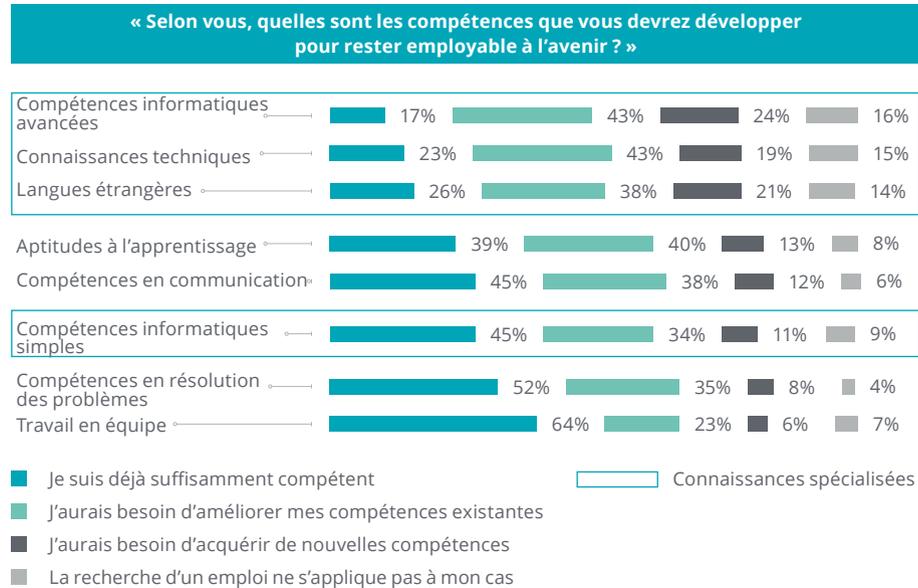


## La formation continue, plus importante que jamais

Pour mieux utiliser le réservoir de main-d'œuvre existant, il faut que des compétences adéquates soient disponibles. La numérisation exige l'acquisition de nouvelles compétences et les personnes actives doivent s'adapter, se recycler et développer des compétences. Cela est particulièrement vrai pour celles qui sont désireuses d'entrer sur le marché du travail et celles qui souhaitent travailler de plus longues heures ou retarder leur départ à la retraite. Certaines entreprises ont déjà des difficultés à recruter des personnes possédant des compétences adéquates, comme nous l'avons expliqué dans la deuxième partie.

L'enjeu devient plus important avec l'augmentation de l'espérance de vie. À mesure que la santé s'améliore et que l'espérance de vie moyenne augmente, la durée de la vie professionnelle augmente à long terme. Et même s'il est actuellement peu probable qu'un âge plus avancé de départ à la retraite gagne un soutien politique en Suisse, le fait que les gens vivent plus longtemps leur permettra en tout état de cause de travailler plus longtemps à moyen et long terme. Pour ce faire, les travailleurs devront être disposés à suivre une formation continue et à développer leurs compétences de manière régulière.

Graphique 8. Compétences à améliorer



Source : Deloitte Research

Le processus de formation continue/de développement professionnel commence par l'identification des domaines de compétences concernés. Une auto-évaluation des employés suisses révèle que, selon eux, les « connaissances spécialisées » sont celles qui leur font le plus défaut : 17 % seulement estiment avoir des compétences informatiques avancées, 23 % de bonnes compétences techniques et 26 % de connaissances en langues. En revanche, plus de la moitié pensent posséder des compétences générales suffisantes dans le domaine du travail en équipe et de la résolution de problèmes, et ne voient pas la nécessité de suivre une formation continue ou de développer leurs compétences dans ces domaines pour protéger leur leur avenir professionnel. Toutefois, on peut se demander dans quelle mesure cette auto-évaluation est vraiment réaliste. Les experts en ressources humaines avec lesquels nous nous sommes entretenus critiquent en particulier cette auto-évaluation du travail en équipe et de la résolution de problèmes qu'ils jugent optimiste. Néanmoins, cette auto-perception détermine une volonté de suivre une formation continue, comme le montre le graphique 9.

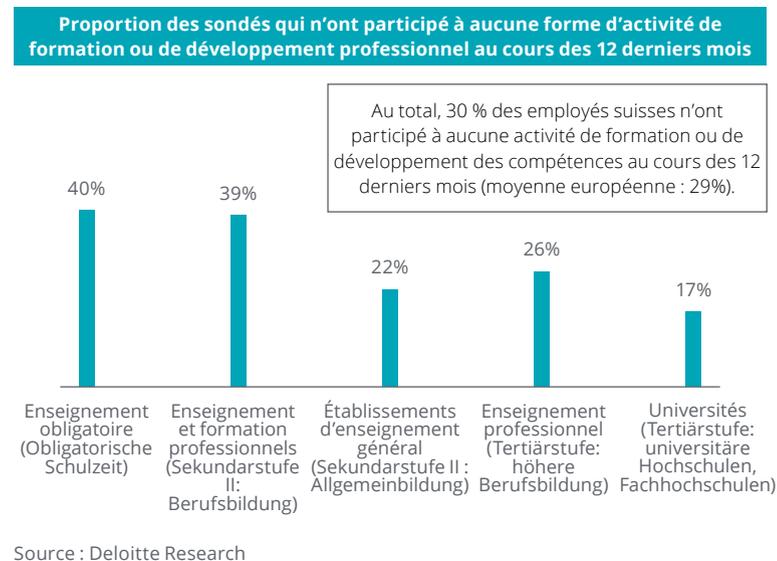
« Les gens surestiment souvent le niveau de leurs propres compétences sociales. »

**Giuseppe Martinelli,**  
Directeur d'Adecco  
Staffing, Suisse  
alémanique, Adecco

« En tant qu'entreprise, notre priorité est non seulement de recruter des talents possédant des connaissances techniques spécialisées, mais également et surtout de disposer d'un personnel doté de solides compétences en matière d'apprentissage et de résolution de problèmes. Dans quelques années seulement, l'expertise que nous recherchons aujourd'hui sera déjà dépassée. »

**Hans Werner,**  
Responsable des ressources humaines du groupe,  
Swisscom

**Graphique 9. Proportion de personnes actives ne suivant pas de formation/développement professionnel, par niveau d'éducation**

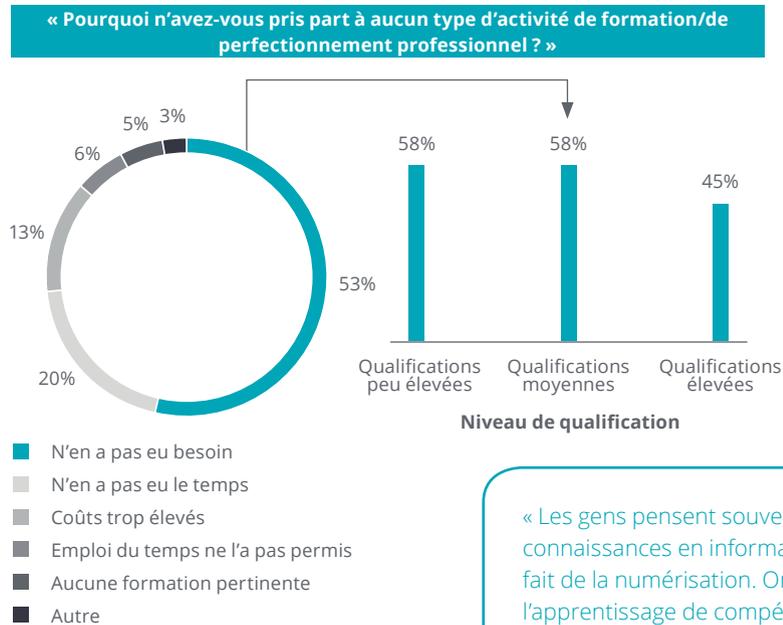


Près d'un tiers des travailleurs suisses interrogés n'ont suivi aucune formation, ni aucun perfectionnement professionnel au cours des douze derniers mois, un chiffre qui positionne la Suisse au-dessus de la moyenne européenne. Le graphique 9 illustre la corrélation de ce résultat avec le niveau d'éducation : les personnes actives ayant suivi des études supérieures sont plus susceptibles de suivre une formation continue.

Pour inciter les personnes qui ne prennent actuellement pas l'initiative de participer à une formation continue, la première étape consiste à identifier les raisons de cet état de fait ou les obstacles à l'apprentissage.

Environ la moitié des personnes interrogées qui ne suivent pas de formation continue ont déclaré ne pas en avoir besoin (voir le graphique 10). Ici aussi, les personnes moins qualifiées ont tendance à être surreprésentées. Sensibiliser ce groupe à l'importance de la formation doit donc être une priorité. Un autre tiers déclare ne pas avoir le temps ou estime que les coûts de formation sont trop élevés.

**Graphique 10. Raisons expliquant la non-participation à une formation continue/au développement professionnel**



Source : Deloitte Research

« Les gens pensent souvent qu'ils doivent acquérir des connaissances en informatique comme la programmation du fait de la numérisation. Or, pour la plupart d'entre eux, c'est l'apprentissage de compétences liées à la flexibilité et à la résolution de problèmes qui sera bien plus important.»

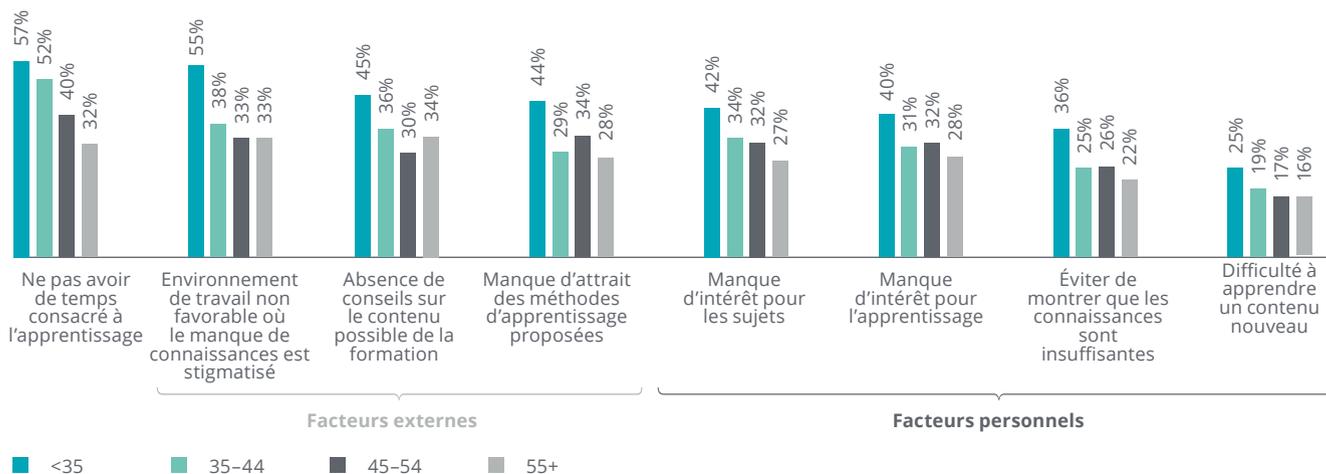
**Volker Stephan,**  
DRH Europe/Responsable RH Suisse, ABB

Le graphique 11 représente les obstacles à l'apprentissage par tranche d'âge. Ici, l'obstacle majeur cité est le manque de temps. L'interprétation de cet obstacle, perçu soit comme un facteur externe (induit par l'employeur), soit comme un facteur personnel (un facteur dont les individus assument la responsabilité), semble varier d'un individu à l'autre. Toutefois, dans l'ensemble, les facteurs externes, notamment l'absence d'un environnement de travail favorable et des méthodes de formation peu intéressantes, sont généralement considérés comme un obstacle plus important que les facteurs personnels. Les travailleurs sont donc plus susceptibles de percevoir leur employeur comme l'origine des obstacles à leur apprentissage. Il est frappant de constater que la tranche d'âge des plus de 55 ans enregistre les valeurs les plus basses dans quasiment toutes

les catégories et le groupe des moins de 35 ans les plus élevées. Les seniors actifs ont donc tendance à percevoir moins d'obstacles à l'apprentissage ou moins de raisons de ne pas apprendre que les plus jeunes. Les plus de 55 ans se plaignent surtout du manque de conseils sur le domaine dans lequel ils devraient suivre une formation ou développer leurs compétences.

### Graphique 11. Obstacles à l'apprentissage

Part de tous les sondés considérant le facteur suivant comme un obstacle à l'apprentissage « dans une mesure modérée/importante »



« Il est dangereux de penser que les plus de 50 ans n'ont plus besoin de formation continue. »

**Hans Werner,**  
Responsable  
des ressources  
humaines du groupe,  
Swisscom

Source: Deloitte Research

Cependant, une fois que les compétences manquantes ont été identifiées et que les obstacles à l'apprentissage ont été surmontés, la question qui se pose est la suivante : qui financera la formation ? Le graphique 12 montre qui, de l'avis des personnes sondées, assume actuellement la principale responsabilité du financement de la formation par rapport à qui devrait en assumer idéalement la responsabilité. La moitié des participants suisses ont déclaré que ce sont les employeurs qui en assument actuellement la principale responsabilité, un quart citant l'État et un autre quart les employés eux-mêmes. Ces chiffres contrastent fortement avec la moyenne européenne.

Ce constat contraste nettement avec les conclusions quant à savoir qui devrait idéalement en assumer la responsabilité principale : 46 % des personnes interrogées pensent que l'État devrait en assumer la responsabilité principale, soit quasiment autant que l'employeur, et seulement 11 % les employés eux-mêmes. La situation européenne est similaire, à l'exception que les avis sur la situation réelle et idéale sont moins divergents. L'appel lancé à l'État pour qu'il assume la responsabilité de la formation est donc particulièrement marqué en Suisse. On ne peut donc pas affirmer que ce sont les employés qui assument eux-mêmes la responsabilité de leur propre carrière, un constat qui donne matière à réflexion.

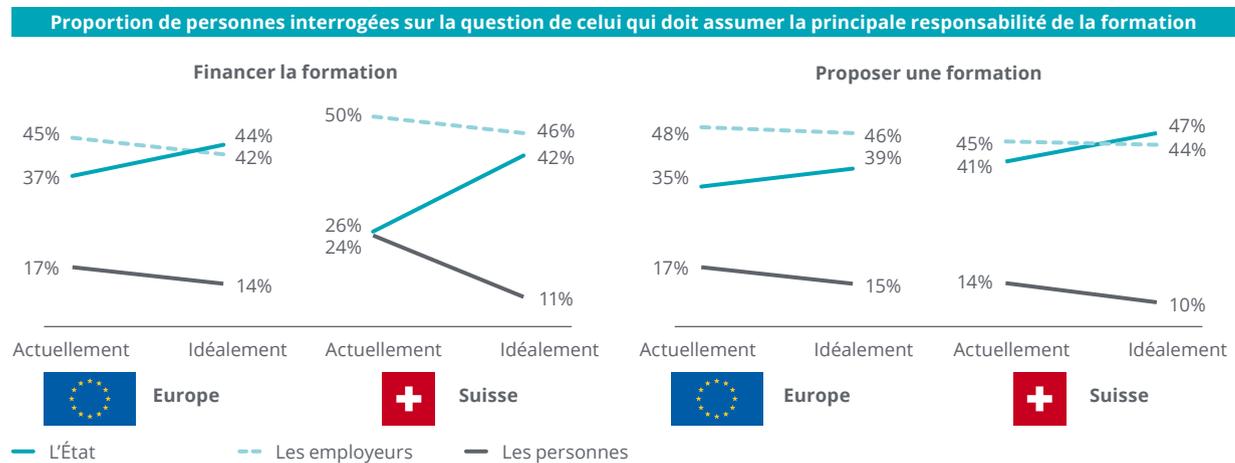
« Le maintien de l'employabilité est déterminant pour les intérêts et les responsabilités de tous les employés. Ils doivent manifester un intérêt pour la formation continue. L'employeur doit, autant que possible, accompagner cette formation, sur le plan financier ou en donnant à ses employés le temps de se former. Mais ce sont les travailleurs qui doivent en prendre l'initiative. »

**Daniella Lützelshwab,**  
**Responsable secteur Marché du travail**  
**et Loi du travail, Union patronale suisse**

« Si nous prenons très au sérieux notre responsabilité d'assumer la formation initiale et continue des employés, nous devrions également proposer une formation qui aide les personnes actives à développer plus efficacement leurs compétences, tant au sein de l'entreprise que sur le marché du travail, même si cette formation est peu ou pas pertinente au regard de leur situation professionnelle actuelle. »

**Rahel Bühlmann,**  
**Responsable Leadership et compétences, IKEA Suisse**

Graphique 12. Un manque de prise de responsabilité personnelle



Source : Deloitte Research

En ce qui concerne les possibilités de formation continue ou de développement professionnel, la Suisse se rapproche de la moyenne européenne : 47 % des personnes interrogées pensent que l'État devrait en assumer la principale responsabilité, contre seulement 10 % qui estiment que c'est aux employés eux-mêmes d'en assumer la responsabilité. Cette démarche relève de l'initiative des personnes actives. Cela ne diffère que légèrement de la situation réelle. Ici aussi, toutefois, la responsabilisation des personnes actives est en déclin et le rôle de l'État gagne en importance.

#### Recommandation n° 4 : La formation continue, plus importante que jamais

Pour que les employés soient totalement prêts à faire face aux futures tendances sur le marché du travail, il faut qu'il y ait des synergies entre le système public d'enseignement et de formation (écoles et universités) et la volonté des entreprises de sensibiliser les personnes actives à la formation continue, de les accompagner et de promouvoir activement la formation continue/le développement professionnel.

Il est important de comprendre que la plupart des carrières ne suivent plus un chemin linéaire tout au long de la vie professionnelle d'un individu, mais sont de plus en plus dynamiques, multidimensionnelles et se jouent à plusieurs niveaux. Les travailleurs doivent prendre conscience de la réduction constante de la « demi-vie » de leurs compétences, ce qui rend la formation continue indispensable pour maintenir ou améliorer leur employabilité. Ils doivent également assumer une plus grande responsabilité quant à leur avenir et à leur carrière et investir davantage leurs propres ressources dans la formation continue. Cependant, les résultats de l'étude indiquent un manque de prise de responsabilité personnelle chez les employés d'où l'importance, pour les employeurs, de les sensibiliser et de les accompagner.

Ce changement de mentalité associé au soutien nécessaire des employeurs pourrait, par exemple, être axé sur un dialogue relatif aux descriptifs de poste. Chaque employé pourrait élaborer un plan de développement personnel reflétant les changements de son environnement de travail et en faire part dans le cadre de la gestion de ses performances. Les modèles de compétences et les profils professionnels à développer doivent être tournés vers l'avenir et permettre aux travailleurs de développer leurs compétences dans des domaines pertinents. Les profils doivent mettre l'accent sur les connaissances générales, comme les aptitudes à l'apprentissage, la collaboration et la résolution de problèmes, lesquelles revêtent une importance croissante pour les employeurs.

La formation doit également être intégrée dans le temps de travail standard ; les employés, soutenus par l'entreprise et les managers, doivent en assumer eux-mêmes la responsabilité. La formation continue et le développement des compétences devraient être proposés dans une variété de formats et suivre la règle 70-20-10 : la majeure partie de la formation (70 %) devrait être informelle et se faire sur le tas, avec 20 % acquis par le biais d'une interaction sociale et seulement 10 % acquis dans des situations d'apprentissage classique. Par conséquent, les départements dédiés à la formation et au développement doivent réajuster leur rôle afin de se concentrer moins sur l'élaboration de contenu et plus sur la conception stratégique des formations et sur la gestion de l'ensemble de « l'écosystème d'apprentissage ».

Plus généralement, les obstacles à l'apprentissage, qu'ils soient personnels ou externes, devraient être identifiés et surmontés, dans le but de simplifier le plus possible le processus d'apprentissage. Il pourrait s'agir, par exemple, de mettre en place des plateformes d'apprentissage simples d'utilisation et interactives ou d'établir des quotas et des budgets fixes spécialement pour la formation.



## Prendre la numérisation au sérieux

À l'heure actuelle, il n'existe pas vraiment de sujet de débat plus animé que celui de la numérisation. Cela n'est pas surprenant si l'on mesure à quel point les appareils et les technologies numériques ont transformé l'économie et la société au cours des dernières années. Le débat est alimenté par les hommes politiques et les chercheurs universitaires. De nombreux commentateurs ont mis en garde contre les effets négatifs, actuels comme futurs, de la numérisation sur le marché du travail en particulier.<sup>20</sup> Ces sources craignent que les progrès technologiques ne rendent le travail humain inutile.

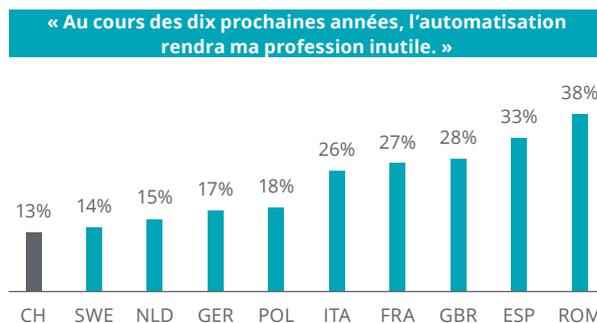
De telles craintes ne sont pas nouvelles : elles existent depuis la première révolution industrielle à la fin du 18<sup>ème</sup> siècle, mais n'ont jamais été confirmées. Au contraire, les changements technologiques ont historiquement créé plus d'emplois à moyen terme que de licenciements et des études présument que ce sera toujours le cas dans un futur proche.<sup>21</sup> Cependant, les changements les plus radicaux concernent les métiers et les compétences/connaissances qu'ils requièrent. Par ailleurs, dans de nombreux cas, la répartition de ces nouvelles professions n'a pas de frontières géographiques. En effet, certains de ces nouveaux types de poste pourraient être créés partout dans le monde. Comme le montre le graphique 13, les personnes interrogées

en Suisse ne se soucient guère de la numérisation. Seulement 13 % pensent que leur travail sera complètement automatisé au cours des dix prochaines années, positionnant la Suisse au bas de la liste des pays européens interrogés. Toutefois, la plupart des spécialistes que nous avons interrogés estiment que ce chiffre est trop optimiste : ils affirment que la proportion réelle sera plus élevée. Alors que seul l'avenir permettra de déterminer lequel de ces points de vue est correct, il est de bon augure que les personnes interrogées tendent à être positives dans l'évaluation de ces défis, en particulier en Suisse, en Suède et aux Pays-Bas.

« Les employés sont conscients que l'automatisation est en train de changer leur travail. Si les travailleurs suisses sont moins préoccupés par la disparition totale de leur métier, c'est parce que leur niveau d'éducation et de formation est supérieur à la moyenne. Et dans notre secteur des TIC, le changement continu est aujourd'hui la norme. »

**Michael Bruggmann,**  
Responsable des ressources humaines,  
Swisscom Enterprise Customers,  
Swisscom

**Graphique 13. Auto-évaluation du risque que présente l'automatisation**



Source : Deloitte Research

Graphique 14 : Effets de l'automatisation



Source : Deloitte Research

L'évaluation généralement positive des changements technologiques se reflète également dans les réponses à une autre question (voir le graphique 14). Près de la moitié des personnes sondées s'accordent à dire que l'automatisation leur donnera l'occasion de développer leurs compétences au cours des dix prochaines années, tandis que 42 % pensent que l'automatisation améliorera la qualité du travail et le rendement. En revanche, environ un quart des personnes interrogées jugent que leurs perspectives d'emploi vont diminuer au cours des dix prochaines années.

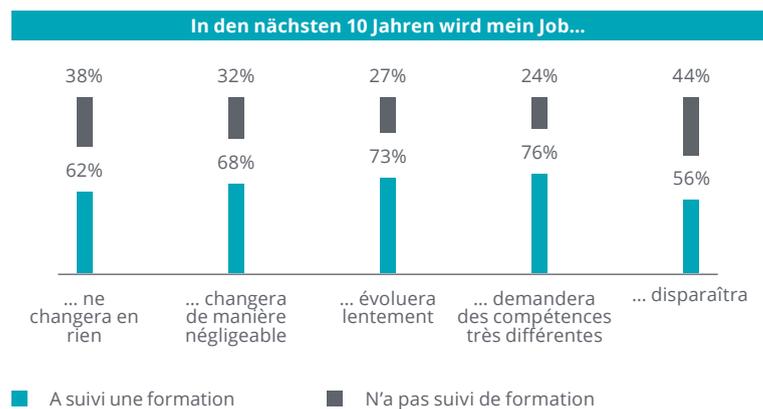
Il est rassurant de constater que les travailleurs suisses ont une vision plutôt positive de l'automatisation et ne craignent pas que leur profession disparaisse. Cependant, les défis de la numérisation ne doivent pas être sous-estimés. Bien que les changements technologiques continuent à créer des emplois, la structure de l'économie poursuivra également son évolution. L'usage des technologies dans les entreprises suisses gagne en importance et les exigences en termes de compétences des employés évoluent.<sup>22</sup> La participation à la formation continue et à l'apprentissage tout au long de la vie revêtiront une importance capitale.

« En Suisse, de nombreuses questions évoluent constamment, y compris celle de la numérisation, mais à un rythme plus rapide. La question sera de savoir à quelle vitesse notre société, ainsi que l'univers des entreprises, pourront s'adapter aux conséquences de la numérisation. Ici, la réactivité sera un facteur de réussite. »

**Patrick Stolz,**  
**Directeur des ressources humaines Personal**  
**& Corporate Banking et Suisse, UBS**

Comme le montre le graphique 15, l'attitude des travailleurs à l'égard de l'automatisation et de la numérisation est liée à leur volonté de suivre une formation continue. Les personnes actives qui pensent que rien ne va changer (les optimistes) ou qu'au contraire tout va changer (les pessimistes) sont moins susceptibles de suivre une nouvelle formation.

**Graphique 15. Corrélation entre la volonté de suivre une formation continue et les attitudes à l'égard de l'automatisation**



Source : Deloitte Research



### Recommandation n° 5 : Prendre la numérisation au sérieux

Jusqu'à présent, la réaction des entreprises face à la numérisation a généralement été de mettre en place de nouvelles technologies et d'exploiter l'automatisation pour optimiser leurs processus. Elles ont eu tendance à négliger les répercussions sur la culture de l'organisation et sur le personnel. Les entreprises doivent repenser leur structure, leurs processus et leur comportement si elles veulent exploiter pleinement le potentiel qu'offre la numérisation. Pour réussir, il est important que tous les membres de l'entreprise, dirigeants comme employés, comprennent l'impact de la numérisation.

Au niveau de l'entreprise, les changements doivent être transparents et communiqués de manière continue. Outre les moyens de communication traditionnels, les entreprises peuvent utiliser diverses méthodes interactives, telles que des séances d'information sur la numérisation et l'innovation, avec des études de cas spécifiques de la société ou des déjeuners-conférences auxquels participent des représentants d'entreprises innovantes ou de start-ups. Les questions abordées doivent être aussi pragmatiques et accessibles que possible pour inspirer les employés. Il s'agit, à titre d'exemple, d'organiser des appels d'offres pour des projets de numérisation, des hackathons, des déploiements d'experts du changement ou de remettre des prix récompensant l'innovation numérique.

Au niveau des employés, l'impact de la numérisation sur les métiers de chacun doit être démontré aussi clairement que possible. Il faut également expliquer les interactions futures entre les rôles de l'homme et ceux des machines. Cet objectif pourrait être atteint en élaborant des descriptifs de poste et de profils futurs pour ensuite en discuter afin d'identifier les domaines où des améliorations sont nécessaires. Cela peut également motiver les employés à assumer la responsabilité de leur propre développement professionnel. Cette question devrait faire l'objet de discussions régulières dans le contexte de la gestion des performances. Elle est indissociable de la responsabilité des entreprises de soutenir leurs employés dans leur démarche de formation continue (recommandation n° 4).



# Notes

1. Economiesuisse (2017), Strukturwandel in der Schweiz. Fakten und Wahrnehmung. <https://www.economiesuisse.ch/de/dossier-politik/strukturwandel-der-schweiz-fakten-und-wahrnehmung> (en allemand).
2. FSO (2018), Vollzeitäquivalente nach Wirtschaftsabteilungen (en allemand).
3. Deloitte (2017), Key competencies in the digital age.
4. Wunsch (2014), Arbeits- und Fachkräftebedarf der Schweiz bis 2016 (en allemand).
5. FSO (2018), Population change scenarios for Switzerland. <https://www.media-stat.admin.ch/animated/chart/01pyramid/ga-q-01.03.02-dashboard.html>.
6. Avenir Suisse (2018), "Seules les compétences comptent". <https://www.avenir-suisse.ch/fr/seules-les-competences-comptent/> (en français et en allemand).
7. Voir : Crédit Suisse (2018), Arbeitskräfte gesucht. Credit Suisse Monitor, juin 2018 (en allemand).
8. Deloitte (2017), Key competencies in the digital age.
9. SECO (2018), Bericht: Ältere Arbeitslose (50+) (en allemand). LHH (2018), Nach der Entlassung muss mehrheitlich die Branche und in der Hälfte der Fälle die Funktion gewechselt werden. <https://www.learn-lhh.com/single-post/2018/02/08/Nach-der-Entlassung-muss-mehrheitlich-die-Branche-und-in-der-Hälfte-der-Fälle-die-Funktion-gewechselt-werden> (en allemand).
10. NZZ (2017), Was Arbeitgeber über die Älteren wissen sollten. <https://www.nzz.ch/schweiz/arbeitsmarkt-was-arbeitgeber-ueber-die-aelteren-wissen-sollten-ld.1288825> (en allemand).
11. Deloitte (2018), Global Human Capital Trends.
12. Deloitte (2018), Enquête auprès des CFO, deuxième semestre 2018. Is the boom over?
13. En raison de l'arrondissement des chiffres, l'addition des réponses n'atteint pas toujours 100. Ceci s'applique également à tous les autres chiffres.
14. Glassdoor (2015), Does Company Culture Pay Off?
15. SECO (2018), Bericht: Ältere Arbeitslose (50+) (en allemand)
16. Méthodologie pour les graphiques 4 et 5 : les classements ont été calculés en prenant compte de toutes les réponses évaluant un facteur donné comme « important » ou « très important » et en les exprimant sous forme de proportion du nombre total de réponses. Dans un deuxième temps, les classements ont été établis par pays et par tranche d'âge.
17. Deloitte (2018), Voice of the workforce in Europe. <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/technology-and-the-future-of-work/voice-of-workforce-europe-survey>.
18. La catégorie « Autres » n'est pas représentée (femmes : 2 %, hommes 0 %).
19. La catégorie « Autres » n'est pas représentée (femmes : 1 %, hommes 1 %).
20. Voir, par exemple, Frey, Carl B. et Michael A. Osborne (2013), The Future of Employment: How Susceptible are Jobs to Computerisation?; Brynjolfsson, Erik and Andrew McAfee (2011), Race Against the Machine.
21. Deloitte (2016), Structural change creates jobs.
22. SECO/INFRAS/OBS EHB (2018), Die Entwicklung der Kompetenzanforderungen auf dem Arbeitsmarkt im Zuge der Digitalisierung (en allemand).

# Contacts

## Principaux contacts



**Myriam Denk**

Associée  
Human Capital Consulting  
et Future of Work Lead  
+41 58 279 76 92  
mydenk@deloitte.ch



**Matthias Thalmann**

Associé  
Human Capital Consulting  
+41 58 279 70 76  
matthiasthalmann@deloitte.ch



**Tiina Pokkinen**

Senior Manager  
Human Capital Consulting  
+41 58 279 70 66  
tpokkinen@deloitte.ch

## Auteurs



**Dr Michael Grampp**

Économiste en chef  
+41 58 279 68 17  
mgrampp@deloitte.ch



**Luc Zobrist**

Économiste  
+41 58 279 79 37  
lzobrist@deloitte.ch



**Damian Rohr**

Économiste  
+41 58 279 73 02  
drohr@deloitte.ch





La présente publication a été rédigée en des termes généraux et nous vous recommandons de consulter un professionnel avant d'agir ou de vous abstenir d'agir sur la base du seul contenu de cette publication. Deloitte SA décline tout devoir de diligence ou de responsabilité pour les pertes subies par quiconque agit ou s'abstient d'agir en raison du contenu de la présente publication.

Deloitte SA est une filiale de Deloitte NWE LLP, une société affiliée de Deloitte Touche Tohmatsu Limited (« DTTL »), une société à responsabilité limitée de droit britannique. DTTL et son réseau de sociétés affiliées forment chacune une entité juridique indépendante et séparée. DTTL et Deloitte NWE LLP, en tant que telles, ne fournissent pas de services aux clients. Pour une description détaillée de la structure juridique de DTTL et de ses sociétés affiliées, veuillez consulter le site [www.deloitte.com/ch/about](http://www.deloitte.com/ch/about). Deloitte SA est une société d'audit agréée et surveillée par l'Autorité fédérale de surveillance en matière de révision (ASR) et par l'Autorité fédérale de surveillance des marchés financiers (FINMA).

© 2018 Deloitte SA. Tous droits réservés.