

White Paper

La liberté
pour attirer
la main-d'œuvre
Les actifs veulent
plus de flexibilité

3

Synthèse

4

Les prestataires
de services
de l'emploi
prennent
position

6

Évolution
démographique
et pénurie
de main-d'œuvre

8

Besoins de
flexibilité
de la
population
active suisse

14

Satisfaction
vis-à-vis de
l'employeur
et besoin
de mobilité

19

Personnes
sans activité
lucrative: le sens
et la flexibilité
comme conditions
pour revenir
à l'emploi

24

Le monde du
travail flexible –
aujourd'hui
et demain

27

Liste d'ouvrages
et conception
de l'étude

Renseignements

Ariane M. Baer | Responsable de projet Économie et politique | ariane.baer@swisstaffing.ch
Marius Osterfeld | Responsable Économie et politique | marius.osterfeld@swisstaffing.ch

Production

Zdenka Rüedi | Chargée de projet Marketing & Communication | zdenka.rueedi@swisstaffing.ch

Éditeur

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

La réimpression, même partielle, n'est autorisée que si la source est mentionnée.
Mai 2024, ©swisstaffing

Synthèse

La pénurie de main-d'œuvre et de compétences qui fait rage actuellement va s'aggraver dans les années à venir.

Les employé-e-s se retrouvent ainsi en position forte pour imposer leurs besoins sur le marché du travail.

Une enquête représentative menée auprès de 1230 personnes en âge de travailler le montre: la flexibilité, s'agissant notamment de l'aménagement du temps de travail, est essentielle pour les actifs. Dans la réalité, il y a loin de la théorie à la pratique. Pour attirer ou conserver leur personnel, les employeurs doivent rendre possible le travail flexible. Le risque de fuite de la main-d'œuvre est réel. En effet, même si les personnes actives sont majoritairement satisfaites de leur emploi, près de la moitié d'entre elles seraient prêtes à en changer si l'occasion s'en présentait.

Pour atténuer la pénurie de main-d'œuvre, les responsables politiques et économiques souhaitent mieux exploiter le potentiel de la main-d'œuvre nationale: les employé-e-s à temps partiel doivent augmenter leur temps de travail, les retraité-e-s doivent aller volontairement au-delà de l'âge de la retraite et les personnes sans activité lucrative doivent rejoindre le marché du travail. L'enquête révèle que l'augmentation du taux d'occupation n'est pas un gage de succès.

Les actifs souhaitent plus souvent réduire leur charge de travail que l'augmenter. La flexibilité est une piste possible: si les personnes actives disposaient d'une certaine liberté dans l'organisation de leur temps de travail, elles seraient ouvertes à l'idée d'un taux d'occupation plus élevé. Idem pour l'intégration des personnes non actives: près de la moitié d'entre elles arriveraient sur le marché du travail si elles pouvaient organiser leur temps et leur charge de travail de manière flexible.

Le travail temporaire comme forme de travail flexible est un levier d'exploitation du potentiel de main-d'œuvre sur le marché suisse du travail. D'un côté, les prestataires de services de l'emploi intègrent les personnes sans activité sur le marché du travail grâce à des seuils d'entrée peu élevés. De l'autre, ils permettent déjà le travail flexible grâce à leur modèle économique. Nous vous proposons six portraits et trois exemples de bonnes pratiques pour illustrer le passage de la théorie à la pratique et montrer comment les entreprises comme les employé-e-s ont tout à gagner à profiter de solutions innovantes. Le travail flexible est le facteur clé si l'on veut exploiter tout le potentiel de main-d'œuvre nationale et atténuer les effets de la pénurie de main-d'œuvre. Précurseur du travail flexible, le travail temporaire est l'un des leviers de cette solution et un outil pour relever les défis du futur marché du travail.

La flexibilité,
concernant
notamment
l'aménagement
du temps de travail,
est essentielle
pour les actifs.

Les prestataires de services de l'emploi prennent position

swisstaffing, association patronale des prestataires de services de l'emploi et partenaire social de la CCT Location de services, milite pour la reconnaissance du travail flexible dans la société, pour de bonnes conditions-cadres pour les travailleurs flexibles et pour leur couverture sociale.

Le travail flexible apporte une réponse aux difficultés majeures que va rencontrer la Suisse compte tenu de l'évolution démographique et de la pénurie de main-d'œuvre qui en résulte.

- Le législateur et les partenaires sociaux doivent prendre au sérieux les besoins des actifs. La loi sur le travail, inchangée depuis les années 1960, n'est plus adaptée aux conditions de vie modernes. Les personnes actives en Suisse souhaitent une flexibilisation du temps de travail, tous secteurs et cycles de formation confondus. Il est urgent d'assouplir les exigences en matière de temps de travail et de repos.
 - Les organes d'exécution doivent prendre en compte la nécessaire protection du personnel, mais aussi le besoin de flexibilité des employé-e-s, des prestataires de services de l'emploi et des entreprises locataires. S'agissant de l'obligation de réglementer le temps de travail dans le contrat de travail (art. 19 LSE), le secteur temporaire est souvent confronté au problème suivant: les besoins des employé-e-s et de l'entreprise locataire peuvent être très variables. Bien souvent, il n'est pas possible d'estimer le nombre d'heures de travail d'un travailleur en début de mission, d'où un besoin de flexibilité. Pour toutes ces raisons, l'interprétation de l'art. 19 LSE appelle des solutions concrètes, flexibles et pragmatiques.
 - Le travail temporaire est l'une des solutions permettant aux employé-e-s de travailler de manière autonome et flexible sans devoir faire de concessions sur la protection sociale. Ce modèle devrait être promu et même réclamé partout où il est indiqué.
 - Les prestataires de services de l'emploi aident à faire face aux exigences en hausse du marché du travail. Ils mettent en relation les employé-e-s en quête de flexibilité et les entreprises – dans l'intérêt des demandeur-euse-s d'emploi, des employeurs et de la société. Les entreprises obtiennent la main-d'œuvre dont elles ont urgemment besoin et peuvent soulager leur personnel fixe. En retour, les employé-e-s bénéficient d'opportunités d'accès au marché et de flexibilité.
 - Une société libérale respecte le besoin des employé-e-s de travailler de façon flexible et leur décision en faveur du travail temporaire. Le renforcement des réglementations et des entraves au travail temporaire ne répond ni à l'intérêt des personnes actives ni aux besoins futurs du marché du travail.
- Pour exploiter le potentiel du secteur temporaire pour les employé-e-s en quête de flexibilité, les entreprises et le marché du travail de demain, il faut
- une culture qui accepte le travail flexible et les changements fluides entre les formes d'activité parce que le travail temporaire et le travail flexible sont une réalité sociale;
 - l'abandon des réglementations qui restreignent le travail flexible;
 - moins de réglementations légales du temps de travail. Les travailleur-euse-s flexibles veulent pouvoir décider quand ils-elles travaillent.

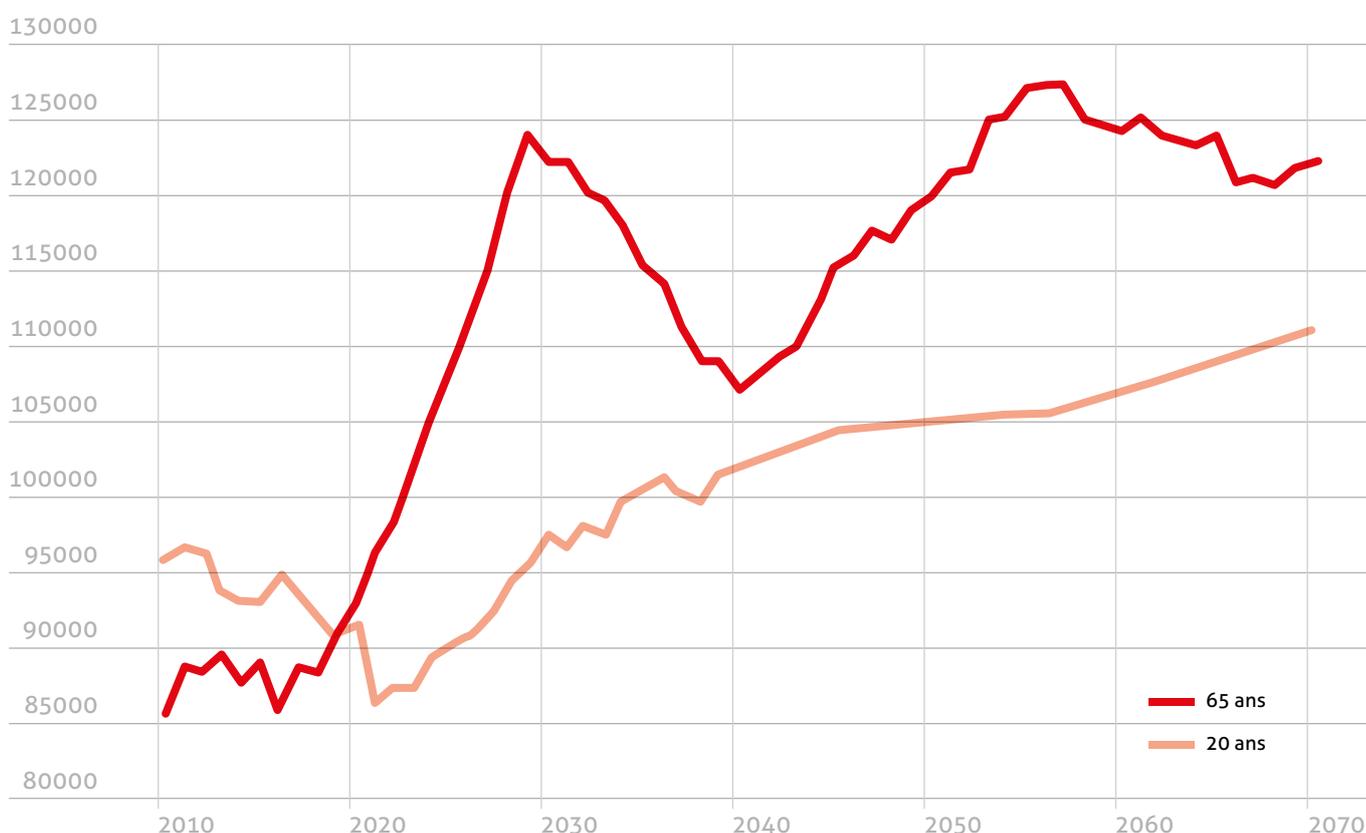
Le travail flexible
apporte une
réponse aux
difficultés majeures
que va rencontrer
la Suisse compte
tenu de l'évolution
démographique
et de la pénurie
de main-d'œuvre
qui en résulte.

Évolution démographique et pénurie de main-d'œuvre

Le marché du travail évolue. Les baby-boomers, nés pendant les années à fort taux de natalité, arrivent à l'âge de la retraite, alors que les générations suivantes sont moins nombreuses.

Depuis 2020, la Suisse compte plus de personnes de 65 ans que de personnes de 20 ans (voir fig. 1). La population en âge de travailler diminue. Résultat: une pénurie de main-d'œuvre qui va s'accroître au cours des dix prochaines années. Certains métiers et certains secteurs sont particulièrement touchés. «Les spécialistes vont surtout manquer dans le secteur de la santé et de la construction. Beaucoup de médecins et de maçons sont des baby-boomers qui ne seront pas remplacés sur le marché du travail après leur départ à la retraite», observe Hendrik Budliger, directeur du centre de compétences Demografik.

Fig. 1:
Évolution du nombre de «20 ans» et de «65 ans» en Suisse (scénario 2010-2070)



Source: demografik.org / Office fédéral de la statistique (OFS)

L'insuffisance de l'offre du côté de la main-d'œuvre crée un marché du travail dominé par les employé·e·s. Pour attirer ou conserver leur personnel, les entreprises doivent s'aligner sur les demandes de la population active et se positionner comme des employeurs attractifs. L'Employer Branding devient une nécessité stratégique si l'on veut rester compétitif. «Alors que la loyauté des employé·e·s envers l'entreprise allait de soi autrefois, les employeurs doivent aujourd'hui présenter un ensemble d'arguments séduisants pour fidéliser leurs employé·e·s», constate Hendrik Budliger. Parmi ces arguments figurent le salaire, mais aussi des perspectives d'évolution dans l'entreprise et des possibilités de travail flexible.

En partant d'une enquête représentative menée auprès de la population suisse en âge de travailler, le White Paper tente de répondre à plusieurs questions essentielles: quels sont les besoins des employé·e·s en matière de travail flexible? Qu'est-ce qui est d'ores et déjà possible? Que faut-il faire pour que les personnes sans activité envisagent de travailler?

Nous livrerons des exemples pratiques de prestataires de services de l'emploi afin d'illustrer le monde du travail de demain et les modalités selon lesquelles une entreprise peut offrir une flexibilité maximale aux emplois temporaires ou à son personnel interne permanent.

En **2030**,
la pénurie de main-d'œuvre
touchera notamment
les secteurs de la santé
et de la construction.

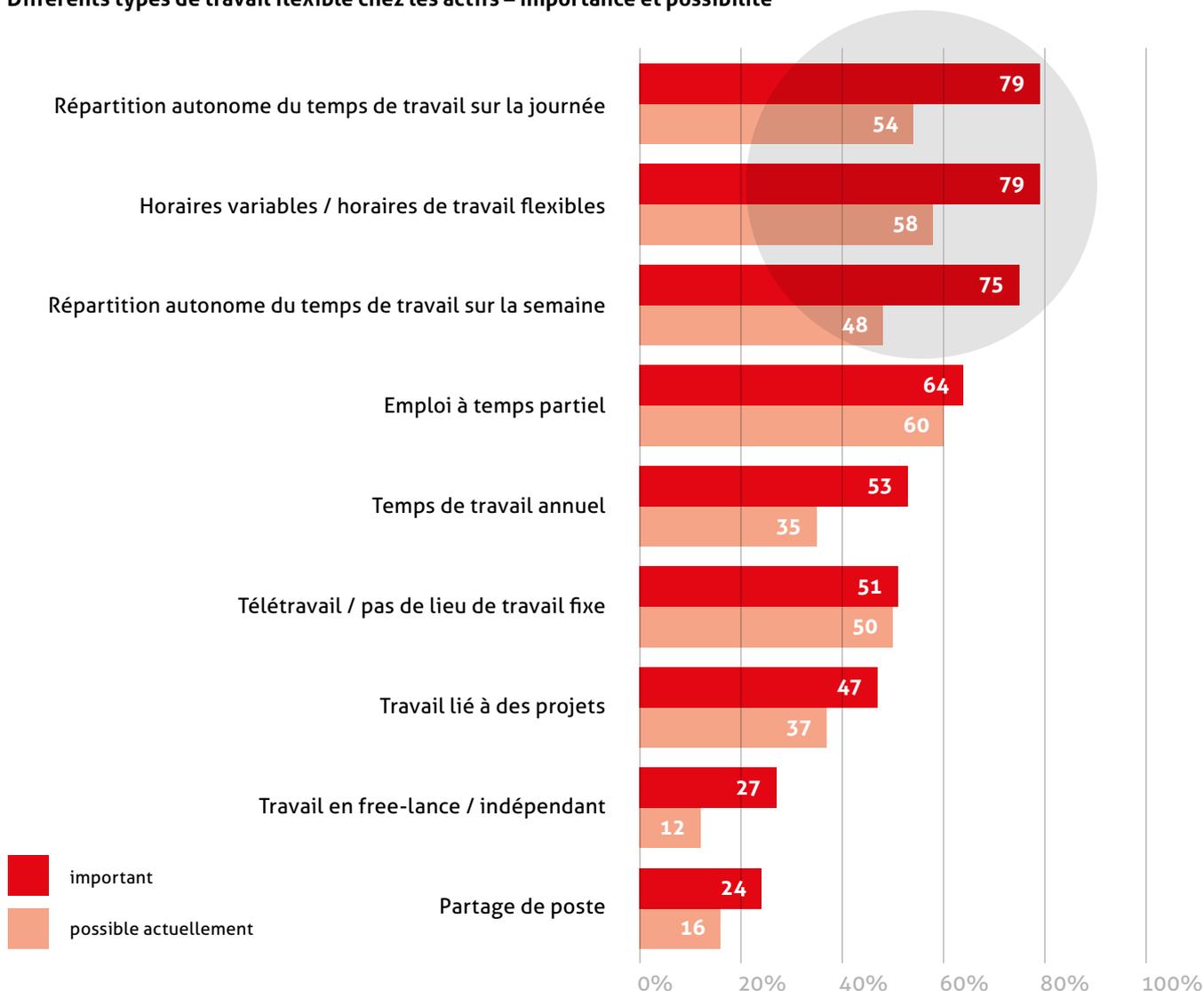
Besoins de flexibilité de la population active suisse

Pour se positionner comme employeur attractif auprès de la population active suisse, il faut offrir à son futur personnel des possibilités de travail flexibles.

Les actifs attachent une importance particulière à la flexibilité de la répartition des heures de travail. Ils sont en effet 80 pour cent à souhaiter des horaires flexibles et une répartition autonome du temps de travail sur la journée ou la semaine.

Le travail à temps partiel est important pour deux tiers d'entre eux. Environ la moitié éprouve le besoin de travailler à domicile ou sans lieu de travail fixe.

Fig. 2:
Différents types de travail flexible chez les actifs – importance et possibilité



Base: personnes actives interrogées (n=1074). Source: swissstaffing / gfs-zürich 2023

Oliver G. (23 ans), automaticien CFC,
travaille à titre temporaire via Dommen Nadig Personal AG.

Le besoin de flexibilité et de temps pour la formation continue a incité Oliver G. à quitter son emploi fixe et à travailler de manière temporaire.

À l'issue de sa formation d'automaticien CFC, Oliver G. a travaillé trois ans dans son entreprise formatrice. *«J'ai eu rapidement plus de responsabilités, mais la charge de travail était élevée. Au bout d'un moment, j'ai voulu prendre du recul et retrouver un peu de liberté»*, se souvient le Lucernois. Depuis quelques mois, il travaille à titre temporaire à 80% via Dommen Nadig Personal AG dans une entreprise d'audiovisuel événementiel.

Il apprécie la liberté d'aménager son temps de travail comme il l'entend. *«Un coup de téléphone à Dommen Nadig Personal AG suffit. La communication est très fluide.»* Prochainement, il prendra un mois de congé entier pour mener à bien un projet sportif.

Il recommande fortement le travail temporaire aux jeunes qui souhaitent découvrir de nouvelles entreprises et avoir plus de flexibilité. *«La crainte que l'on peut avoir de rester pour toujours dans le secteur temporaire est infondée.»*

Le personnel qualifié ayant un diplôme d'apprentissage est très demandé et Dommen Nadig Personal AG pourrait à tout moment lui trouver un emploi fixe.

Pour l'heure, il souhaite continuer à travailler de manière temporaire et prendre du temps pour décider de son avenir. Son travail à temps partiel lui laisse tout le loisir d'y réfléchir et de s'adonner à son passe-temps favori, les sports de montagne.

«Grâce au travail flexible, j'ai suffisamment de temps libre pour mon passe-temps favori, les sports de montagne»

Esther O. (39 ans), aide-soignante et réceptionniste, travaille de façon temporaire via Coople.

«C'est moi qui décide quand je travaille»

Esther O., originaire de Zurich, travaille comme aide-soignante dans les maisons de retraite et les foyers pour personnes âgées via la plateforme Coople. Elle apprécie la flexibilité et la richesse des contacts avec ses collègues et les résident·e·s.

En plus de son emploi à temps partiel comme réceptionniste dans une salle de fitness, Esther O. effectue régulièrement des missions temporaires comme aide-soignante via Coople. *«J'arrive parfaitement à concilier les missions avec mon travail de réceptionniste. Je peux décider quand je travaille.»* Le contact avec les résident·e·s et les collaborateur·rice·s des foyers pour personnes âgées lui plaît beaucoup. *«J'ai toujours le sentiment d'être la bienvenue comme travailleuse temporaire. Les employé·e·s fixes sont heureux de me voir arriver, car je les déleste.»* Ces différentes missions lui ont apporté beaucoup d'expérience et la faculté de s'intégrer rapidement dans une équipe.

À l'avenir, Esther O. aimerait exercer une activité administrative ou commerciale, car elle a suivi une formation continue dans ce domaine.

Mais elle veut continuer à travailler pour Coople en parallèle: *«Mes missions dans les maisons de retraite et la joie des résidentes et résidents sont une source d'enrichissement dont je ne voudrais me passer pour rien au monde.»*

Nathalie Balcon, directrice d'Oase Gruppe, qui fait appel à des intérimaires via Coople

«Le recours aux intérimaires protège nos employé·e·s fixes»

Oase Gruppe gère plusieurs foyers pour personnes âgées en Suisse. Pour établir ses plannings de travail, Oase Gruppe mise sur une approche libre qui laisse un maximum de flexibilité et d'autonomie aux employé·e·s et les décharge en recourant aux travailleuses et travailleurs temporaires comme Esther O.

Les tableaux de service sont conçus selon une logique de type «Tetris»: dans un premier temps, les employé·e·s permanent·e·s constituent leurs plannings en équipe de manière autonome. Les trous dans l'emploi du temps sont ensuite comblés par des travailleuses et travailleurs temporaires. Ces derniers interviennent également en cas d'absences de courte durée ou de maladie. *«Les intérimaires soulagent nos employés permanents en leur permettant de se reposer et de ne pas fonctionner à la limite de leurs capacités»*, explique Nathalie Balcon, directrice d'Oase Gruppe.

Le groupe recrute les travailleur·euse·s temporaires via la plateforme Coople. *«La plateforme de Coople nous donne la possibilité de contacter directement les travailleuses et travailleurs temporaires et de travailler régulièrement avec les mêmes.»*

Dans le secteur des soins, c'est important pour pouvoir établir une relation de confiance», explique Nathalie Balcon.

Oase Gruppe tire un bilan positif de son approche innovante. *«Nos employé·e·s fixes disposent d'un maximum de flexibilité et d'autonomie et prennent leurs responsabilités. Cela renforce la dynamique d'équipe»*, fait remarquer Nathalie Balcon. Les travailleur·euse·s temporaires, d'un autre côté, ont souvent une grande expérience, profitable pour l'entreprise. Elle souligne en conclusion: *«Il est important de ne pas dresser les intérimaires et les employé·e·s fixes les uns contre les autres. Nous avons besoin des deux. Il faut utiliser les synergies.»*

Possibilités de travail flexible: de la théorie à la pratique

Une étude comparative montre qu'il y a loin de la théorie à la pratique s'agissant de la liberté d'aménagement du temps de travail. Alors qu'environ 80 pour cent des personnes interrogées considèrent que la flexibilité du temps de travail est importante, elles ne sont pas plus d'une sur deux à pouvoir travailler ainsi. L'écart le plus significatif se trouve dans le secteur de la santé et de l'action sociale, dans la construction, les transports et la logistique. Une employée du secteur des soins, impacté par la pénurie, dresse le constat suivant: «Si on ne m'avait pas proposé récemment un poste de responsable qualité, j'aurais quitté les soins, car les conditions de travail sont beaucoup trop rigides». D'autres personnes souhaitent un assouplissement des contraintes légales pour l'aménagement du temps de travail. «Lorsqu'il fait mauvais temps, on devrait pouvoir travailler le samedi ou le dimanche et prendre un jour de congé dans la semaine en contrepartie», suggère un Lucernois de 43 ans.

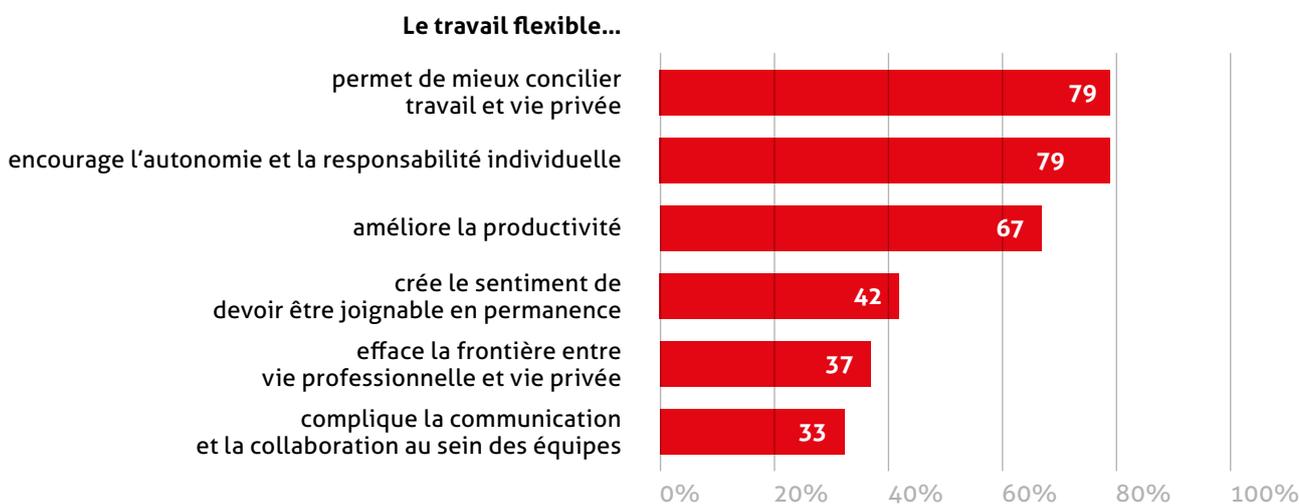
Les entreprises ne sont donc pas les seules à être invitées à agir sur le sujet, le législateur l'est aussi. Sur la question du travail à temps partiel et du télétravail, en revanche,

le désir et la réalité se rejoignent. Celles et ceux qui souhaitent travailler de cette façon peuvent généralement le faire.

Le travail flexible: une chance plutôt qu'un risque

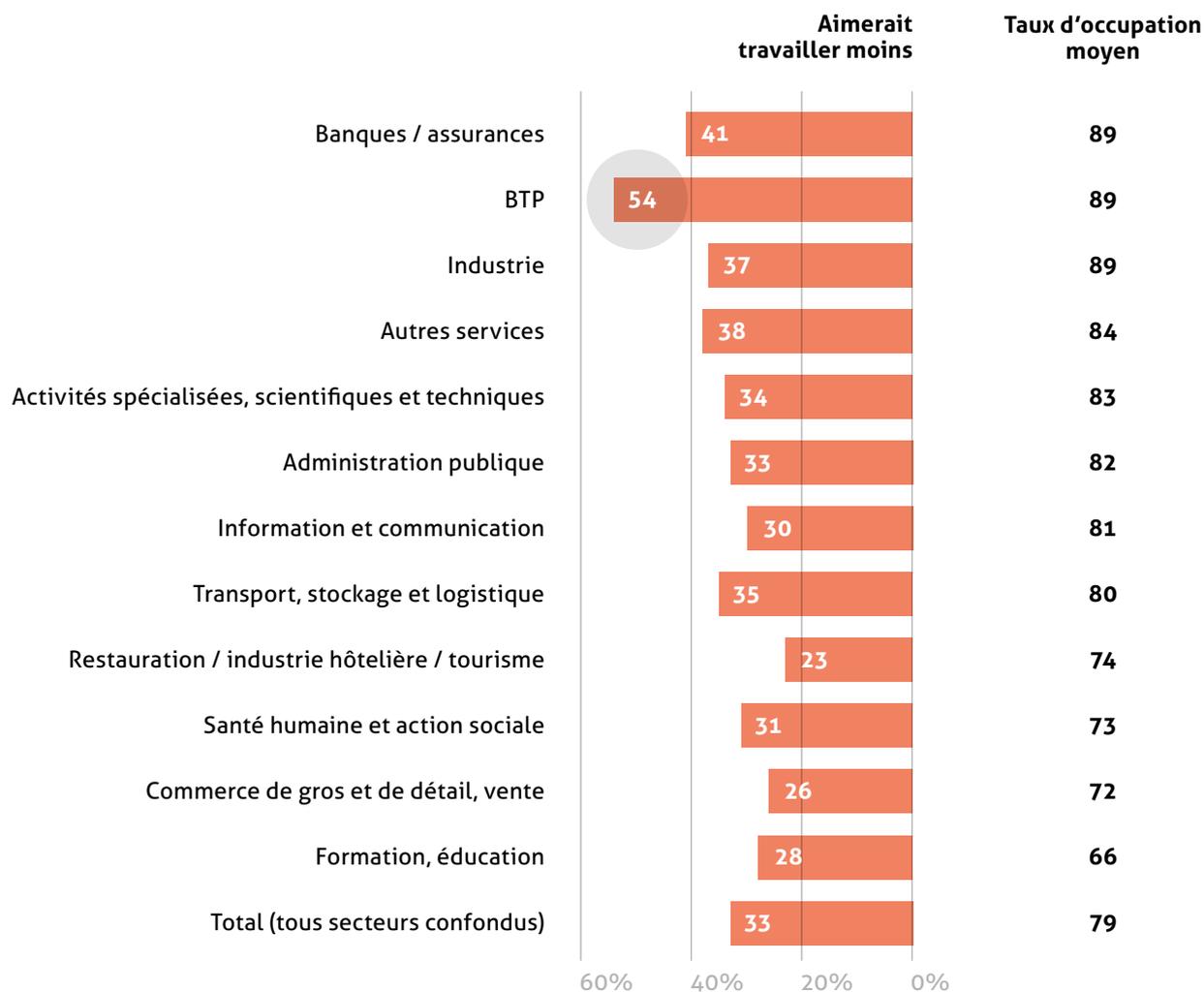
Les avantages et les inconvénients du travail flexible font l'objet de débats politiques animés. Qu'en dit la population active suisse? L'écrasante majorité des personnes interrogées voit le travail flexible d'un œil positif. En effet, 79 pour cent y voient l'opportunité de mieux concilier vie professionnelle et vie familiale, ou de promouvoir l'indépendance et la responsabilité individuelle. Une Bernoise de 35 ans qui travaille dans le secteur financier s'en explique: «Grâce au travail flexible, la main-d'œuvre spécialisée peut être mieux employée. Les mères qui travaillent à temps partiel, par exemple, peuvent exercer une fonction de cadre en partageant leur emploi.» Deux personnes sur trois voient le travail flexible comme un moyen d'augmenter la productivité. Seule une minorité reste réservée. Leurs préoccupations portent sur le fait d'être joignable en permanence, d'avoir du mal à séparer vie professionnelle et vie privée et d'avoir des difficultés à communiquer au sein des équipes.

Fig. 3:
Opportunités et risques du travail flexible du point de vue de la population active



Base: personnes interrogées en âge de travailler (n=1230). Source: swissstaffing / gfs-zürich 2023

Fig. 4:
Taux d'occupation moyen et désir de changer selon le secteur d'activité



Base: personnes actives interrogées (n=1051, par branche nmin=43). Source: swisstaffing / gfs-zürich 2023

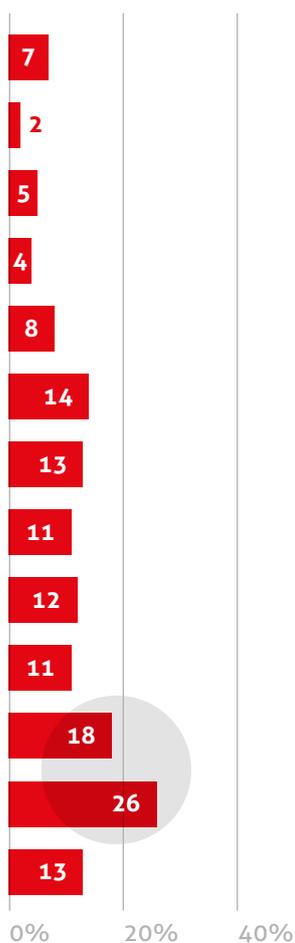
Situation professionnelle et utilisation du potentiel de travail

Une solution souvent évoquée comme remède à la pénurie croissante de main-d'œuvre est l'augmentation du taux d'occupation des personnes déjà actives. Mais avec 79 pour cent, le taux d'activité moyen de la population active suisse est déjà élevé. Les hommes travaillent en moyenne à 86 pour cent et les femmes à 72. Les écarts de branche à branche sont importants: c'est dans la finance, la construction et l'industrie que le taux d'occupation est le plus élevé, avec une moyenne de 89 pour cent.

Le taux moyen le plus bas est dans la formation (66 pour cent) et le commerce de détail (72 pour cent). Les chiffres le montrent, la hausse du temps de travail comme outil pour lutter contre la pénurie de main-d'œuvre qualifiée ne correspond pas au souhait des actifs.

Seulement 13 pour cent des personnes interrogées ont indiqué vouloir augmenter leur taux d'occupation. Mais on relève un net écart entre les sexes, en raison notamment des différences de taux d'emploi. Ainsi, seuls 8 pour cent des hommes sont disposés à augmenter leur taux d'occupation contre 17 pour cent des femmes. En revanche,

Aimerait travailler plus



les hommes et les femmes se rejoignent sur l'idée de réduire la charge de travail. Une personne sur trois aimerait bien travailler moins (hommes 31 pour cent, femmes 33 pour cent, cf. fig. 4). En moyenne, les personnes interrogées aimeraient travailler environ un jour en plus resp. en moins. Les besoins d'augmentation ou de réduction de la charge de travail varient fortement d'une branche à l'autre. Le plus gros potentiel d'augmentation réside dans les secteurs de la formation (26 pour cent) et du commerce de détail (18 pour cent). À l'inverse, plus de la moitié des personnes employées dans la construction voudraient travailler moins (54 pour cent).

17%
des femmes
veulent augmenter
leur temps de travail.
Les hommes sont
seulement
8%.

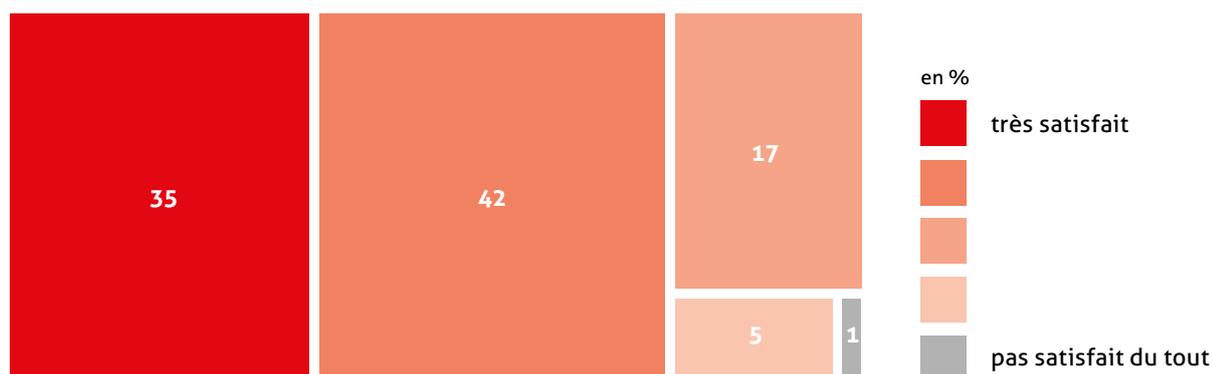
Satisfaction vis-à-vis de l'employeur et besoin de mobilité

En cette période de pénurie de main-d'œuvre, les actifs suisses sont-ils satisfaits de leur employeur?

Plus des trois quarts des personnes interrogées se disent satisfaites de leur emploi. Elles seraient même 44 pour cent à recommander leur employeur avec une note de 9, voire de 10/10. Les personnes les plus satisfaites sont celles du secteur de la formation et de l'enseignement.

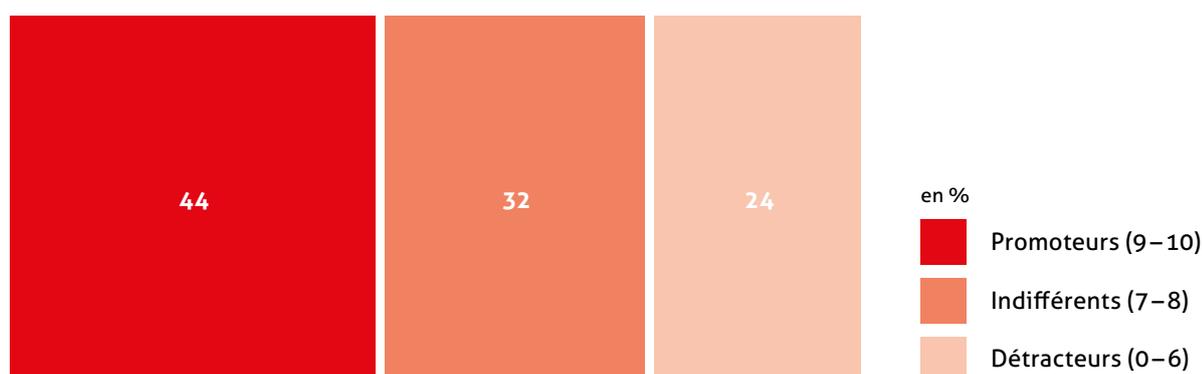
Les moins satisfaites travaillent dans les secteurs des services divers, de l'industrie et de la vente. Les actifs sont plus satisfaits de leur emploi en Suisse alémanique (79 pour cent) qu'en Suisse romande (73 pour cent) et au Tessin (64 pour cent). La satisfaction à l'égard de l'emploi augmente avec l'âge.

Fig. 5:
Satisfaction des actifs vis-à-vis de leur emploi



Base: personnes actives interrogées (n=1069). Source: swissstaffing / gfs-zürich 2023

Fig. 6:
Disposition des personnes actives à recommander leur employeur



Base: personnes actives interrogées (n=1037). Source: swissstaffing / gfs-zürich 2023

Gael G. (31 ans), conducteur de machines de chantier, travaille temporairement via Flexsis.

Après avoir achevé sa formation de maçon, Gael G. a rapidement travaillé en tant qu'intérimaire. Il a pu profiter des possibilités de formation continue offertes par temptraining, le fonds de formation continue pour les travailleuses et travailleurs temporaires, et a ainsi obtenu les différents permis de conduire pour les machines de chantier. Ses qualifications de machiniste sont très valorisées sur le marché de l'emploi et lui ont permis de travailler de manière régulière et flexible. Cela fait cinq ans environ qu'il œuvre en tant qu'intérimaire pour le compte de Flexsis.

Gael G. apprécie énormément la possibilité de choisir sans grandes contraintes les entreprises et surtout les équipes avec lesquelles il souhaite travailler. S'il ne s'entend pas avec une équipe ou si le chantier est trop éloigné, son conseiller auprès de Flexsis est à l'écoute et a toujours une alternative à lui proposer. Cette relation privilégiée de confiance avec son conseiller, lequel connaît parfaitement ses attentes, est cruciale. Il est conscient que changer d'équipe, d'entreprise ou de mission est beaucoup plus laborieux pour un employé fixe. De plus, très souvent il parvient à obtenir un taux d'activité réduit et aussi de plus longues périodes de vacances, ce qui n'est pas vraiment très courant dans le secteur de la construction.

«Cela me permet de consacrer plus de temps à ma famille et à ma passion de la mécanique. Sur le plan financier cela n'a pas de conséquence car mes revenus en tant que travailleur temporaire sont meilleurs que si j'étais en fixe.»

Il poursuit en précisant:
«Il est vrai que les entreprises de la construction accordent aussi la possibilité à leurs travailleurs de se former et financent parfois ces formations. Toutefois, très souvent ce financement est assorti de conditions, ce qui n'est pas du tout le cas des formations financées par temptraining.»

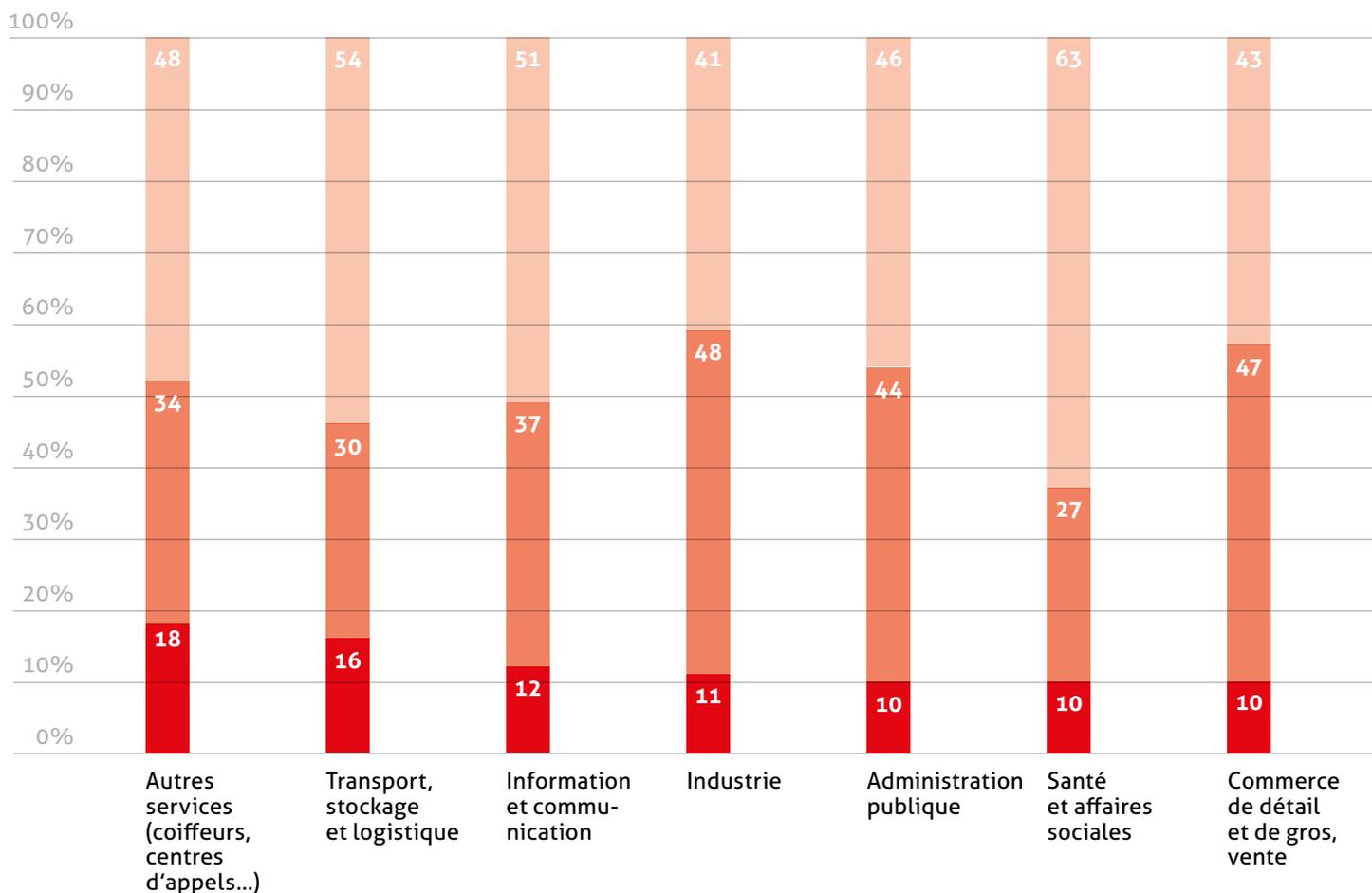
«Le travail en tant qu'intérimaire m'a permis de me former sur tous les types d'engins de chantier et tous les permis ont été financés par temptraining»

Potentiel de mobilité sur le marché du travail suisse

Un marché du travail dominé par les travailleur-euse-s peut se traduire par une plus grande volatilité de la main d'œuvre, car il est plus facile de changer d'emploi et car les employé-e-s ont plus de poids dans la négociation. Même si les employé-e-s sont globalement satisfait-e-s de leur emploi, le marché du travail suisse révèle un potentiel de mobilité considérable, puisqu'une personne

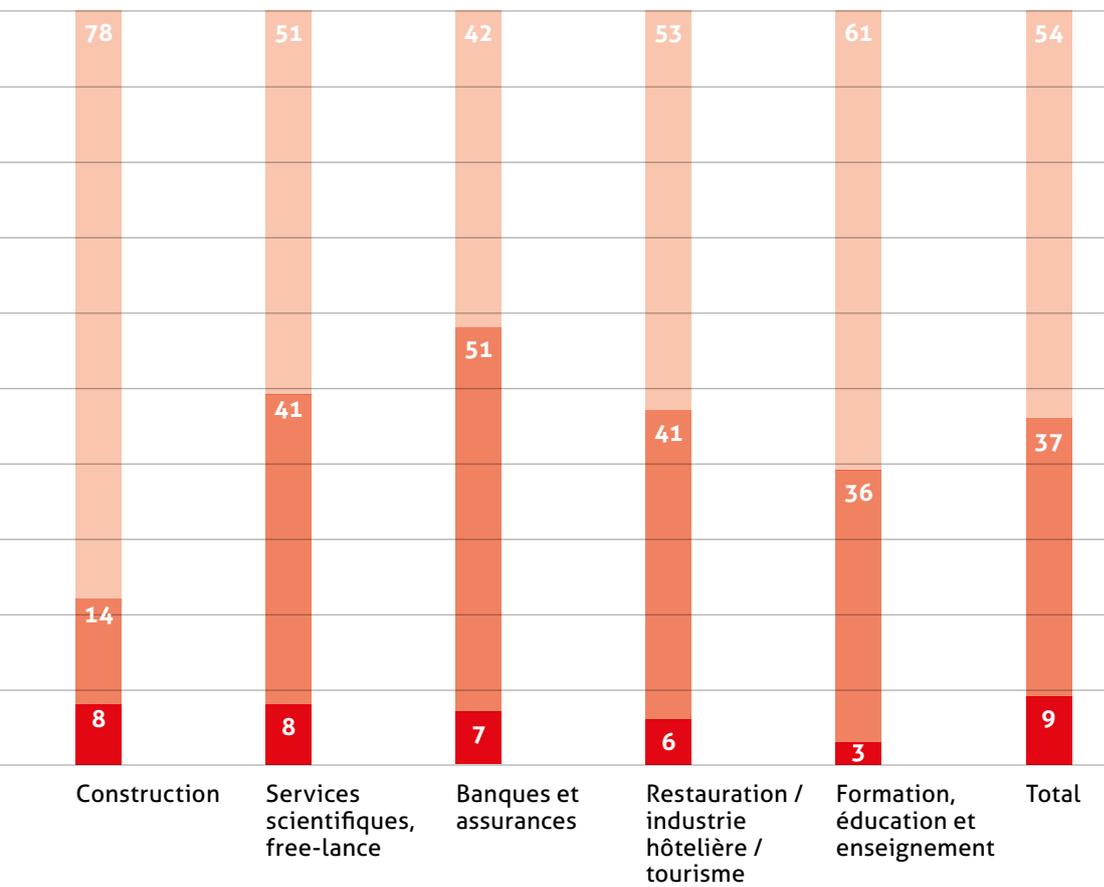
sur dix recherche activement un autre poste et que 37 pour cent seraient prêtes à changer d'emploi si l'occasion s'en présentait. Les écarts de branche à branche sont importants. Dans les secteurs services divers et transport et logistique, un-e employé-e sur six est activement à la recherche d'un autre emploi. C'est dans les secteurs de la banque et de l'industrie que l'on trouve la plus grande part d'actifs prêts passivement à changer d'emploi.

Fig. 7:
Disposition des personnes actives à changer d'emploi



Base: personnes actives interrogées (n=1059, selon la branche nmin=43). Source: swissstaffing / gfs-zürich 2023

■ Oui, en recherche active
 ■ Oui, si l'occasion se présente
 ■ Non, satisfait-e-et sans intention de changer



Lara B. (26 ans), étudiante en psychologie, aide le responsable du service du personnel de beeworx GmbH dans l'administration interne sur une base horaire.

«La flexibilité me permet de travailler avec une charge élevée tout en poursuivant mes études de master»

Lara B., originaire de Bâle, prépare un master en psychologie. Le travail flexible lui permet de concilier études, travail et petits boulots.

Depuis deux ans, Lara B. travaille en interne comme assistante RH pour le prestataire de services de l'emploi beeworx. Dans ce cadre, elle aide au recrutement des candidat·e·s, s'occupe du payrolling et gère le standard téléphonique. Elle partage son poste avec une collègue en job sharing et sa charge de travail varie entre 60 et 80 pour cent. *«Je peux caler mes missions en fonction de mes cours à l'université. C'est un avantage indéniable.»*

En parallèle elle est, de formation, dresseuse de chiens et donne des cours de dressage le soir dans une école canine. Le fait de travailler chez beeworx lui permet de tout concilier: *«La flexibilité me permet de travailler avec une charge élevée tout en poursuivant mes études de master.»* Durant les deux prochaines années, elle souhaite passer un master en neuropsychologie et en psychologie clinique, avant de suivre une formation de psychothérapeute. Chez beeworx, elle souhaite continuer à travailler en plus de ses études. *«Le travail est très diversifié et j'ai des contacts avec toutes sortes de gens. C'est une excellente base de travail pour mon futur métier»,* observe-t-elle avec malice.

Diana Gebauer, gérante et propriétaire du prestataire de services de l'emploi beeworx GmbH

«La flexibilité et l'autonomie des employé·e·s sont un gage de réussite pour l'entreprise»

Depuis 2010, le prestataire de services de l'emploi beeworx emploie des travailleur·euse·s flexibles en interne pour l'administration, des étudiant·e·s comme Lara B. pour la plupart. La gérante Diana Gebauer n'a fait que de bonnes expériences avec ce modèle jusqu'à présent.

Les employé·e·s flexibles de beeworx travaillent toujours en partage de poste et conviennent de leurs missions de gré à gré. *«Cela leur apporte beaucoup de flexibilité, d'autonomie et de responsabilité personnelle»,* témoigne Diana Gebauer.

L'entreprise peut ainsi affecter son personnel interne en fonction de ses carnets de commandes: *«En hiver, nous avons moins de travail et les étudiant·e·s ont souvent des examens. Tout le monde y trouve son compte.»* L'un des grands avantages du point de vue de l'entreprise réside dans le recrutement interne. En effet, plus de la moitié des employé·e·s fixes chez beeworx ont occupé un poste en travail flexible auparavant.

«Embaucher quelqu'un en fixe est un gros investissement. Le recours au personnel flexible est beaucoup plus accessible et cela permet de faire des essais», plaide Diana Gebauer.

Tout le personnel de beeworx bénéficie d'une grande flexibilité horaire et de la possibilité de travailler à domicile. Toutefois, le travail flexible suppose une culture de communication ouverte pour pouvoir fonctionner: *«L'entreprise doit être ouverte aux idées des collaboratrices et des collaborateurs. À l'inverse, ces derniers doivent partager les valeurs de l'entreprise»,* assure Diana Gebauer. Elle-même a besoin de flexibilité étant donné qu'elle a deux garçons en âge scolaire: *«Pendant les vacances scolaires, je ne suis pas au bureau et je travaille uniquement en ligne.»*

Diana Gebauer en est convaincue: l'entreprise de demain ne pourra plus se passer du travail flexible pour réussir. La lutte pour les talents a commencé. Et d'ajouter: *«La flexibilité et l'autonomie sont une grande source de motivation chez les employé·e·s et contribuent au succès de l'entreprise.»*

Personnes sans activité lucrative: le sens et la flexibilité comme conditions pour revenir à l'emploi

L'intégration des personnes non actives sur le marché du travail est considérée comme un levier majeur pour exploiter le potentiel de travail national.

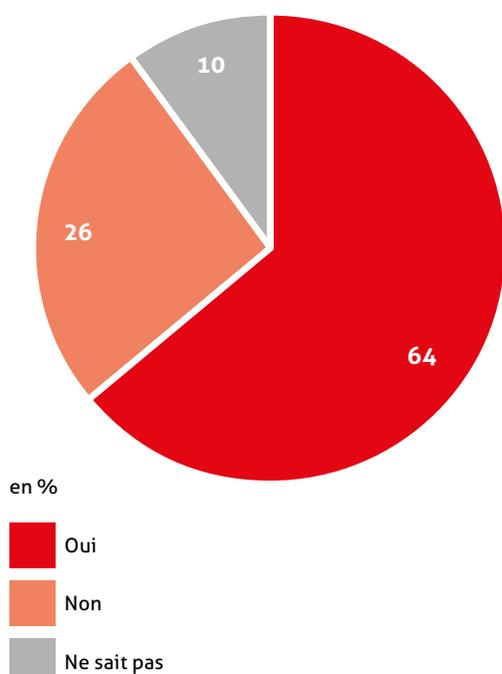
D'après les résultats de l'enquête, le potentiel est élevé: environ deux tiers des inactifs âgés de 18 à 66 ans pourraient imaginer (re)travailler (cf. fig. 8). Les raisons évoquées pour justifier l'inactivité permettent de mieux comprendre: dans 42 pour cent des cas, les personnes ne travaillent pas parce qu'elles sont en formation, initiale ou continue. Viennent ensuite les motifs de santé (26 pour cent), l'impossibilité de trouver un emploi adéquat (18 pour cent) et l'absence de nécessité financière (14 pour cent). De façon surprenante, les obligations de soins (9 pour cent) et le congé parental (7 pour cent) arrivent en dernières places.

À quelles conditions les personnes sans activité pourraient-elles imaginer prendre ou reprendre un travail? Les chiffres sont pour le moins éloquent: après la quête de sens et de plaisir à travailler (54 pour cent), la flexibilité du travail est la condition numéro deux pour la (re)prise d'une activité. Concrètement, les personnes interrogées souhaitent un aménagement flexible du temps de travail (41 pour cent), du volume de travail (32 pour cent) et du lieu de travail (26 pour cent). A contrario, la perspective d'un revenu plus élevé qu'avant la période d'inactivité n'inciterait les personnes interrogées à retravailler que dans 12 pour cent des cas. Forts de ce savoir, l'État et les employeurs peuvent prendre les orientations nécessaires à l'arrivée des personnes inactives sur le marché du travail.

À travers l'intégration sur le marché du travail des personnes sans activité lucrative, le travail flexible apparaît comme un levier pour endiguer la pénurie de main-d'œuvre. Pour les employeurs, la conclusion est simple: s'ils veulent être bien placés dans la course aux meilleurs talents, ils doivent offrir aux employé-e-s des possibilités d'organisation encore plus flexibles. En revanche, les secteurs tributaires d'horaires fixes et d'une présence physique risquent d'avoir du mal à couvrir leurs besoins de main-d'œuvre dans les années à venir.

Ces conclusions invitent en même temps les responsables politiques à adapter les dispositions légales relatives au temps de travail et au repos aux besoins de flexibilité des actifs et à leur octroyer la liberté dont ils ont besoin pour concilier leurs agendas personnels et professionnels.

Fig. 8:
**Disposition à (re)prendre une activité
chez les personnes sans activité lucrative**

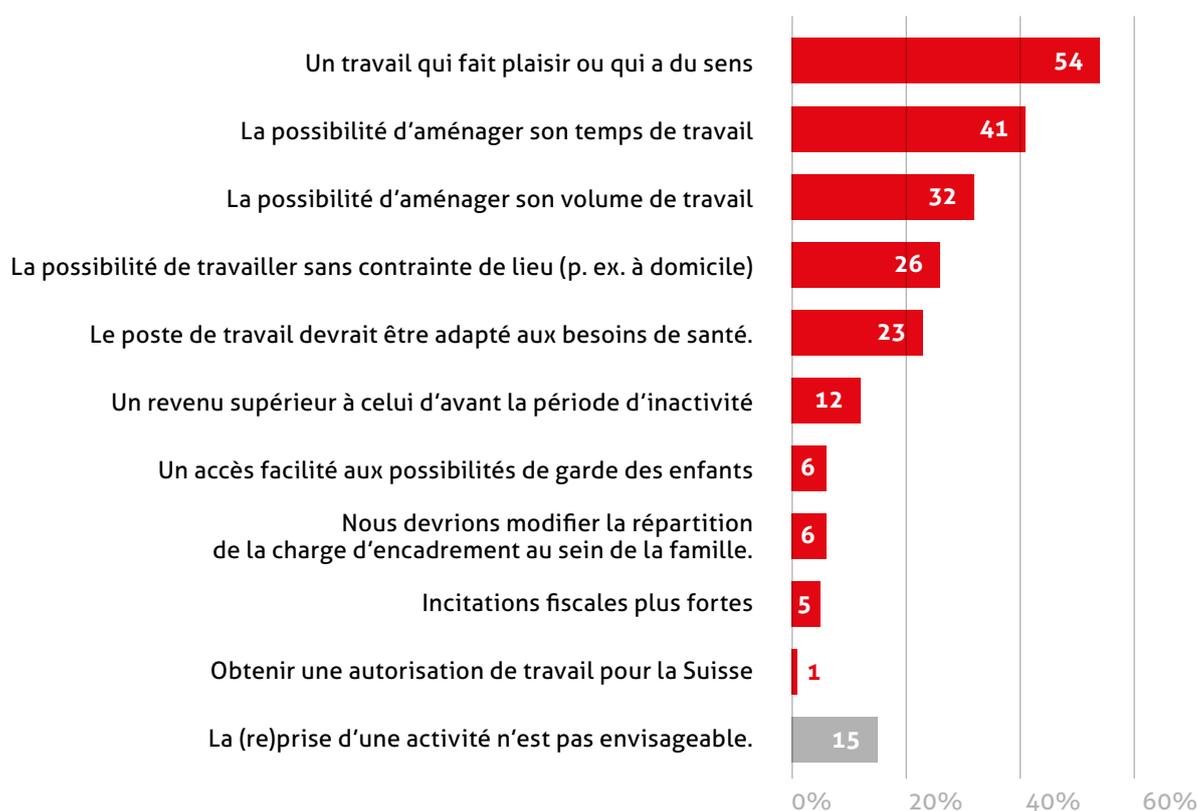


Base: personnes sans activité lucrative interrogées (n=325)
Source: swissstaffing / gfs-zürich 2023

2/3
des inactifs
pourraient imaginer
(re)prendre un travail.

Personnes sans activité lucrative:
le sens et la flexibilité comme conditions
pour revenir à l'emploi

Fig. 9:
Les conditions de reprise d'une activité chez les inactifs



Plusieurs réponses possibles

Base: personnes sans activité lucrative interrogées (n=325). Source: swissstaffing / gfs-zürich 2023

Intégration des personnes ayant des problèmes de santé

Environ un quart des personnes inactives seraient disponibles sur le marché du travail si les postes de travail étaient adaptés à leurs besoins en matière de santé. La question de l'inclusion des personnes ayant des problèmes de santé et de leur intégration sur le marché du travail nécessite une action conjointe de l'État, des assureurs sociaux, des employeurs et des services de conseil. La fondation Profil joue un rôle de pionnier en accompagnant les personnes en situation de handicap vers le premier marché du travail et en conseillant les employeurs sur les questions liées à l'inclusion. La fondation permet notamment aux entreprises

d'employer des personnes souffrant de problèmes de santé par le biais de la location de services. Celles-ci peuvent ainsi démontrer leurs compétences et s'intégrer au marché du travail.

Aide aux parents à travers la garde des enfants et incitations fiscales

Un meilleur accès aux services de garde des enfants et des incitations fiscales plus fortes encourageraient respectivement 6 et 5 pour cent des personnes inactives à reprendre un emploi. Ces chiffres semblent bas au vu de la controverse politique qui entoure le sujet. Ils s'expliquent sans doute par le taux d'activité déjà élevé des parents en Suisse.

Beat D. (61 ans), vendeur dans l'industrie, travaille en location de services via la fondation Profil.

«La direction du personnel et la fondation Profil se sont mises en quatre pour moi»

Originaire de Bâle-Campagne, Beat D. travaille depuis un an comme vendeur dans une entreprise industrielle. S'il est aujourd'hui employé à un taux d'activité élevé malgré sa maladie de Parkinson, il le doit à l'action conjointe de la directrice du personnel et de la fondation Profil.

Après une longue période de chômage, Beat D., ingénieur en mécanique de formation, a postulé pour un poste de vendeur de pièces détachées dans son entreprise actuelle: «*La responsable des RH voulait m'embaucher, mais la maladie de Parkinson dont je souffre faisait peser un risque trop grand pour l'entreprise.*»

L'intégration de professionnels en situation de handicap était un enjeu majeur pour la cheffe des RH. En faisant des recherches, elle est tombée sur la fondation Profil via l'association patronale Swissmem. C'est ainsi qu'elle a mis Beat D. en relation avec la fondation, qui lui a fourni les services d'une conseillère, appelée job coach. En collaboration avec la directrice des RH, celle-ci a permis à Beat D. d'être embauché par la fondation Profil en location de services pour le poste souhaité.

Beat D. est désormais parfaitement intégré: «*Je peux faire valoir mon expérience et mes connaissances techniques.*» Il apprécie grandement la cohésion au sein de l'équipe et l'entraide. Sur le plan de la santé, il va bien. Il a pu augmenter sa charge de travail initiale de 50 à 80 pour cent et vise 100 pour cent à terme. «*Il m'arrive de marcher de façon irrégulière dans les couloirs, mais je n'ai pas plus de problèmes que cela. J'ai un travail intellectuel et cela fonctionne.*» Sa conseillère à la fondation Profil est toujours en rapport avec lui.

Beat D. aimerait continuer pendant quelques années encore, si possible au-delà de l'âge de la retraite. Et de conclure: «*J'aimerais que des institutions comme la fondation Profil soient mieux connues des services RH. Les personnes en situation de handicap seraient plus nombreuses à pouvoir travailler.*»

handicapée entraîne une hausse des primes d'indemnités journalières maladie.» Dans ce cas, les personnes sont assurées via la CCT Location de services.

Ce modèle de placement est durable. Selon Eva Meroni, après deux ans, entre 60 et 70 pour cent des personnes

Eva Meroni, gérante de la fondation Profil Arbeit & Handicap

«La pénurie de main-d'œuvre a rendu les entreprises plus ouvertes aux personnes en situation de handicap»

La fondation Profil aide les personnes en situation de handicap ou atteintes dans leur santé à s'intégrer sur le marché du travail et conseille les entreprises sur les questions d'inclusion. La gérante Eva Meroni en est convaincue: l'inclusion est un facteur d'attractivité pour un employeur.

La fondation Profil est une fondation de Pro Infirmis Suisse et agit en tant que société de location de services pour les personnes handicapées.

«*Nous privilégions une approche globale qui intègre toutes les parties prenantes*», explique la gérante Eva Meroni. Un job coach accompagne les chercheurs et chercheuses d'emploi, mais aussi les entreprises.

Beaucoup de personnes sont placées sur des emplois fixes. Certaines sont embauchées via la location de services de la fondation Profil: «*Les entreprises nous transfèrent ainsi le risque employeur. C'est opportun pour une PME quand l'embauche d'une personne*

placées sont toujours au même poste. «*Beaucoup de personnes que nous engageons dans le cadre de la location de services sont ensuite embauchées en emploi fixe par les entreprises*», confie Eva Meroni. Ces derniers temps, les entreprises sont devenues plus ouvertes à l'idée d'employer des personnes ayant des problèmes de santé, observe-t-elle: «*Pénurie de main-d'œuvre obligel!*»

Selon elle, l'inclusion est un gage de richesse pour la culture d'entreprise. À cela s'ajoute le facteur «Employer Branding»: «*Les jeunes sont particulièrement attentifs au développement durable, à la diversité et à l'inclusion quand ils choisissent un employeur*», note Eva Meroni. Il est toutefois important de ne pas considérer l'emploi des personnes handicapées comme un engagement purement compassionnel, mais de mettre l'accent sur leurs capacités et leurs atouts: «*Les collaboratrices et collaborateurs fournissent une prestation à l'entreprise, quel que soit leur taux d'activité.*»

Personnes sans activité lucrative:
le sens et la flexibilité comme conditions
pour revenir à l'emploi

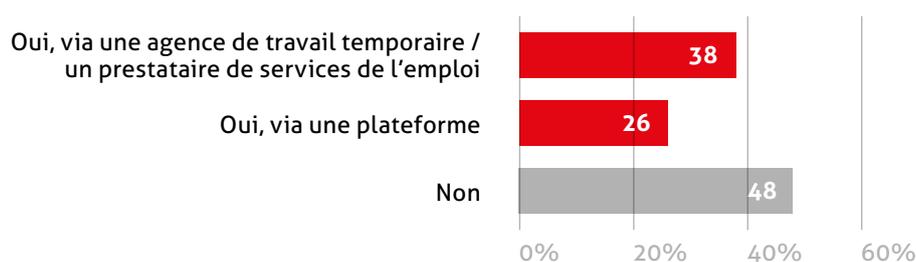
Selon l'enquête suisse sur la population active (ESPA), 82 pour cent des mères et 97 pour cent des pères exerçaient une activité professionnelle en 2021. Cela montre une chose: ce n'est pas en premier lieu par le biais de la réintégration des personnes inactives que l'amélioration des options de garde des enfants et les incitations fiscales permettraient de remédier à la pénurie de main-d'œuvre et d'exploiter tout le potentiel de main-d'œuvre, mais par le biais de l'augmentation de la charge de travail. Mais comme les actifs sont beaucoup plus nombreux à vouloir réduire leur temps de travail qu'à vouloir l'augmenter, la question se pose de savoir à combien s'élève ce potentiel. Dans le même temps, il s'agit de maintenir les parents actifs dans la vie professionnelle et à leur taux d'occupation actuel grâce à de meilleures conditions-cadres. La flexibilité dans la répartition des heures de travail sur la journée et la semaine peut jouer un rôle important.

Tout bien considéré, l'objectif de concilier vie professionnelle et vie familiale n'est pas seulement un enjeu économique, mais aussi un enjeu social: faire garder ses enfants et envisager la redistribution des rôles au sein du couple relèvent de normes et de valeurs culturelles. L'amélioration de l'accès aux services de garde d'enfants et le renforcement des incitations fiscales contribuent à soulager les parents qui travaillent, à les maintenir dans la vie active avec un taux d'activité élevé et à promouvoir l'égalité des chances sur le marché du travail.

Le travail temporaire comme option de retour à l'emploi ou de prolongation de l'activité professionnelle

Grâce sa grande facilité d'accès, le travail temporaire est une voie d'accès (ou de retour) à l'emploi. Il a pour avantage de permettre le travail flexible sans compromis sur la protection sociale (cf. swissstaffing 2022). Parmi les personnes interrogées, 38 pour cent pourraient imaginer travailler via un prestataire de services de l'emploi et 26 pour cent pourraient envisager des missions via une plateforme. Une fois exclues les réponses multiples, 45 pour cent des personnes sans activité seraient prêtes à travailler via une plateforme ou un prestataire de services de l'emploi. L'examen approfondi des résultats traduit l'impression positive laissée par la location de services: les personnes ayant déjà travaillé à titre temporaire sont plus enclines à renouveler l'expérience (54 pour cent) que les néophytes (43 pour cent).

Fig. 10:
Le travail temporaire comme forme possible d'accès à l'emploi



Plusieurs réponses possibles

Base: personnes sans activité lucrative interrogées (n=325). Source: swissstaffing / gfs-zürich 2023

Marlyse H. (70 ans), psychologue retraitée, travaille de manière flexible comme hôtesse d'accueil dans un théâtre lausannois par le biais de Hotelis.

Marlyse H. de Lausanne a travaillé en tant que psychologue avant de mettre sa carrière entre parenthèses afin de s'occuper de ses quatre enfants. Ensuite, elle a repris une activité professionnelle dans le domaine du social et ceci jusqu'à ce qu'elle atteigne l'âge légal de la retraite. Depuis qu'elle est à la retraite, elle est tout de même restée active en poursuivant deux activités professionnelles à temps partiel. Elle œuvre en tant qu'hôtesse d'accueil par le biais d'Hotelis auprès d'un théâtre à Lausanne et elle est également juge assesseur auprès de la justice de Paix.

Depuis la réouverture du théâtre à la suite de la crise du Covid, Marlyse H. a repris son activité en tant qu'hôtesse d'accueil par le biais d'Hotelis. Chaque mois, lorsqu'elle reçoit le planning des spectacles au théâtre, elle communique ses disponibilités. Cette manière de procéder lui permet de choisir les jours de travail en fonction de ses attentes. Sur la base de ce choix, le théâtre lui communique ensuite les jours de travail retenus. S'il n'y avait pas cette flexibilité, Marlyse H. renoncerait tout simplement à travailler.

«*Je suis à la retraite*», rappelle-t-elle. En ce qui concerne l'horaire de travail en tant que tel, elle doit être présente une heure avant le début du spectacle. La fin dépend de plusieurs facteurs. En dehors de ses activités professionnelles, Marlyse H. consacre son temps à sa famille et à ses petits-enfants. Elle prend également soin de sa santé. Cette activité professionnelle accessoire lui permet non seulement d'augmenter ses revenus mais aussi d'avoir une vie sociale plus dynamique. «*Je peux voir des gens, sortir. J'ai rencontré des personnes qui sont devenus mes amis*», nous confie-t-elle. Si sa santé le lui permet, elle aimerait continuer ainsi jusqu'à ses 75 ans.

«La possibilité de choisir le planning des jours de travail un mois à l'avance me permet d'harmoniser mes obligations familiales avec le travail au théâtre»

Le monde du travail flexible – aujourd’hui et demain

Le travail flexible est une vague de fond qui a touché le cœur de la société depuis longtemps.

En Suisse, 1,3 million de personnes exercent une activité qui n'est pas un emploi fixe classique à plein temps et à durée indéterminée (cf. swissstaffing, 2022). L'étude menée par gfs-zürich à la demande de swissstaffing le montre: les besoins de flexibilité ne s'arrêtent pas au choix du rapport de travail. La flexibilité quant aux horaires et au lieu de travail est un besoin essentiel pour de nombreux actifs et un levier important pour inciter les personnes sans activité à entrer dans le monde du travail. Le travail flexible est donc, avec la transition numérique et la formation, l'un des trois axes de compétitivité de la Suisse et d'adaptation à l'évolution démographique.

Le travail temporaire, une forme de travail flexible qui a fait ses preuves, est l'un des outils permettant de réussir ce changement. Pionnier du flexwork, il offre une flexibilité à plus d'un titre. Le cas d'OASE Gruppe illustre parfaitement comment il est possible de répartir de manière autonome le temps de travail sur la semaine en associant habilement employé·e·s fixes et intérimaires. Les exemples d'Oliver G. et de Gael G. montrent comment certains choisissent déjà le travail temporaire pour travailler avec un taux d'occupation inférieur dans des secteurs où la charge de travail est élevée. Les prestataires de services de l'emploi sont experts dans le développement de systèmes de travail flexibles. Ils mettent en rapport les travailleur·euse·s et les entreprises en quête de flexibilité et savent comment fonctionne le retour à l'emploi. Tous ces potentiels trouvent un écho favorable auprès des personnes en âge de travailler. Elles sont 63 pour cent à penser que le travail temporaire aide les personnes en recherche d'emploi à trouver du travail, 52 pour cent à croire que cette forme de travail convient à celles et ceux qui veulent travailler de façon flexible et 59 pour cent à pouvoir envisager le travail temporaire dans certaines circonstances. Pour répondre à la demande croissante de travail flexible, le travail temporaire doit rester à l'avenir attractif, flexible et ouvert à toutes et à tous. Les besoins des personnes sont la priorité numéro un.

Les prestataires
de services de l'emploi
sont experts dans
le développement
de systèmes de
travail flexibles,
mettent en rapport
les travailleur·euse·s
et les entreprises
en quête de flexibilité
et savent comment
fonctionne le retour
à l'emploi.

Annexe / Fig. 11:

Caractéristiques de la population suisse en âge de travailler

	en %
Sexe	
Femmes	49
Hommes	51
Âge	
18-34 ans	33
35-50 ans	35
51-70 ans	32
Région	
Suisse alémanique	71
Suisse romande	25
Tessin	4
Situation professionnelle (plusieurs réponses possibles)	
En contrat à durée indéterminée	61
En formation initiale ou continue	13
Activité indépendante	12
En contrat à durée déterminée	11
Travail sur appel	6
Sans activité lucrative (travail domestique ou de garde, congé professionnel, maladie, etc.)	6
Au chômage	4
À la retraite	2
Missions via un prestataire de services de l'emploi / une agence de travail temporaire	1
Contractant / profession libérale en payroll	1
Secteur*	
Banques et assurances	7
Construction	5
Formation, éducation	10
Commerce de gros et de détail, vente	6
Autres services (p. ex. centres d'appels, services de sécurité, coiffure, etc.)	5
Services de professions libérales, scientifiques et techniques	10
Restauration / industrie hôtelière / tourisme	5
Santé humaine et action sociale	14
Industrie, production industrielle	8
Information et communication: informatique médias	8
Arts, spectacles et activités récréatives	2
Économie agricole et forestière	3
Administration publique, défense, assurance sociale	9
Activités des ménages en tant qu'employeurs	1
Transport, stockage et logistique	5
Aucune indication	3

Base: toutes les personnes interrogées (n=1230), *personnes actives interrogées (n=1074). Source: swissstaffing / gfs-zürich 2023

Liste d'ouvrages

Demografik (2023): Auswirkungen des demografischen Wandels auf den Schweizer Arbeitsmarkt (Impact du changement démographique sur le marché du travail suisse), disponible sur <https://www.demografik.org/offering/auswirkungen-des-demografischen-wandels-auf-den-schweizerarbeitsmarkt>, consulté le 7.3.2024.

Enquête suisse sur la population active (ESPA) (2022): Les mères sur le marché du travail en 2021. Office fédéral de la statistique, Neuchâtel.

swissstaffing (2022): White Paper – Les travailleurs temporaires s'en sortent le mieux: analyse comparée des modèles de travail flexible.

Conception de l'étude: enquête auprès de la population en âge de travailler

À la demande de swissstaffing, l'institut gfs-zürich a interrogé 1230 personnes en Suisse, âgées de 18 à 70 ans. Il a également prélevé un échantillon de 169 personnes sans activité lucrative âgées de 18 à 66 ans. Au total, ce sont 325 personnes sans activité lucrative qui ont pu être interrogées.

L'enquête a été menée en ligne (74 pour cent) et par téléphone (26 pour cent). Elle est représentative au regard de la répartition par âge, par sexe et par région linguistique. L'intervalle de confiance est de +/-2,8 pour cent. L'enquête a été réalisée du 21 septembre au 11 novembre 2023.

www.swisstaffing.ch

swisstaffing
Stettbachstrasse 10
CH-8600 Dübendorf