

PRÉSENTATION D'ÉTUDE

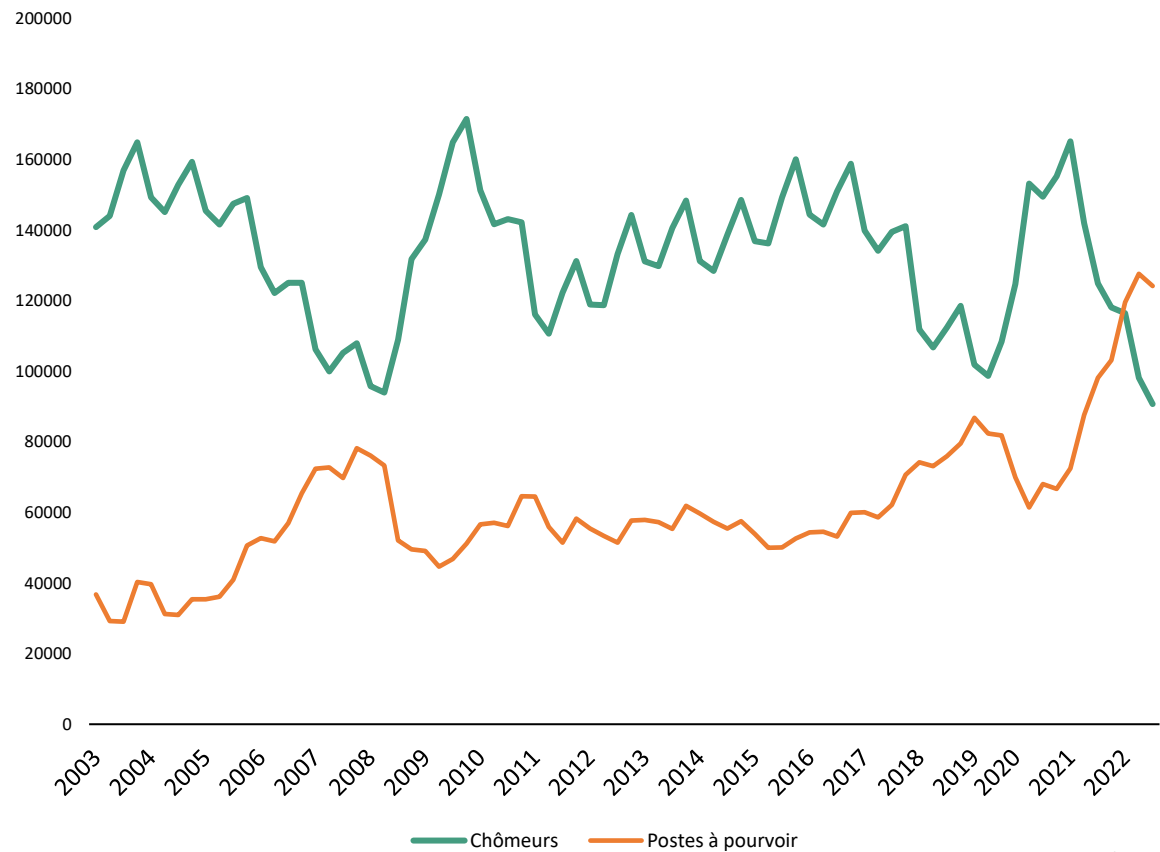
Stratégies de gestion de la pénurie de main-d'œuvre – vue d'ensemble

Jakub Samochowiec, Johannes Bauer, Kathrin Neumüller

28.11.2023 - Berne

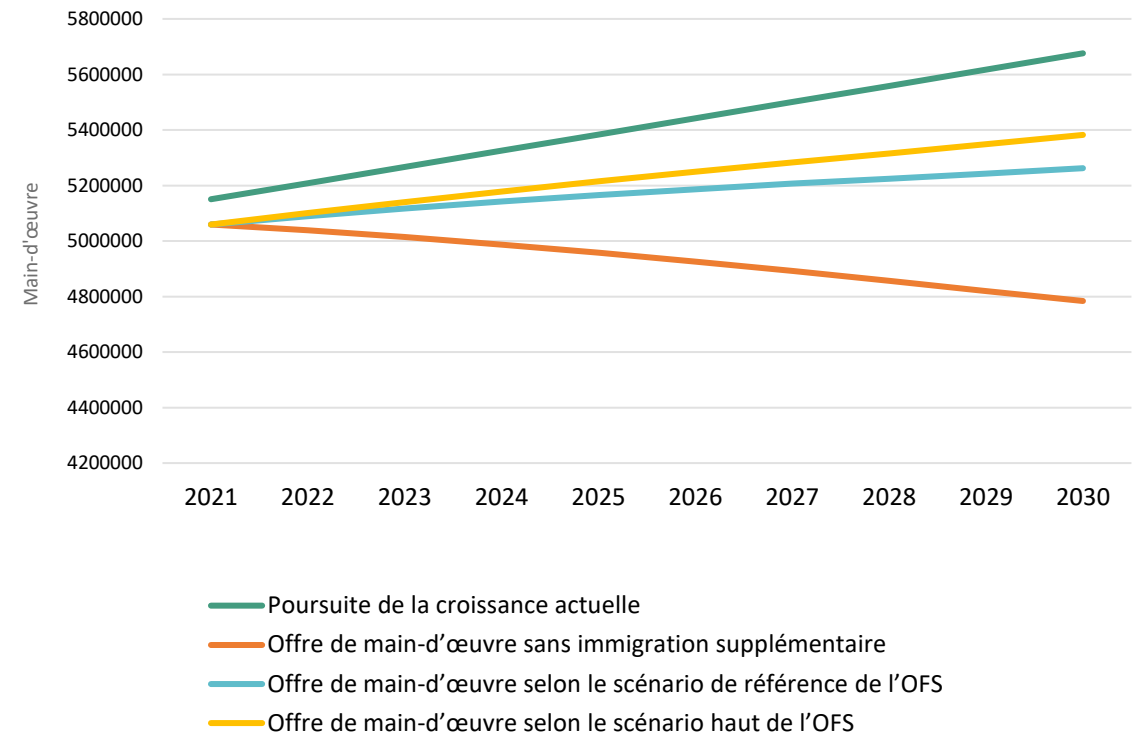
UN ÉCART QUI SE CREUSE

Personnes sans emploi et postes à pourvoir



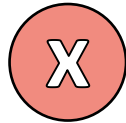
Source: OFS / SECO

Extrapolation de l'offre et de la demande sur le marché du travail incluant les scénarios migratoires de l'OFS

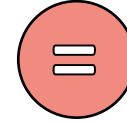


Source: OFS / GDI

NOMBRE D'HEURES-PERSONNES



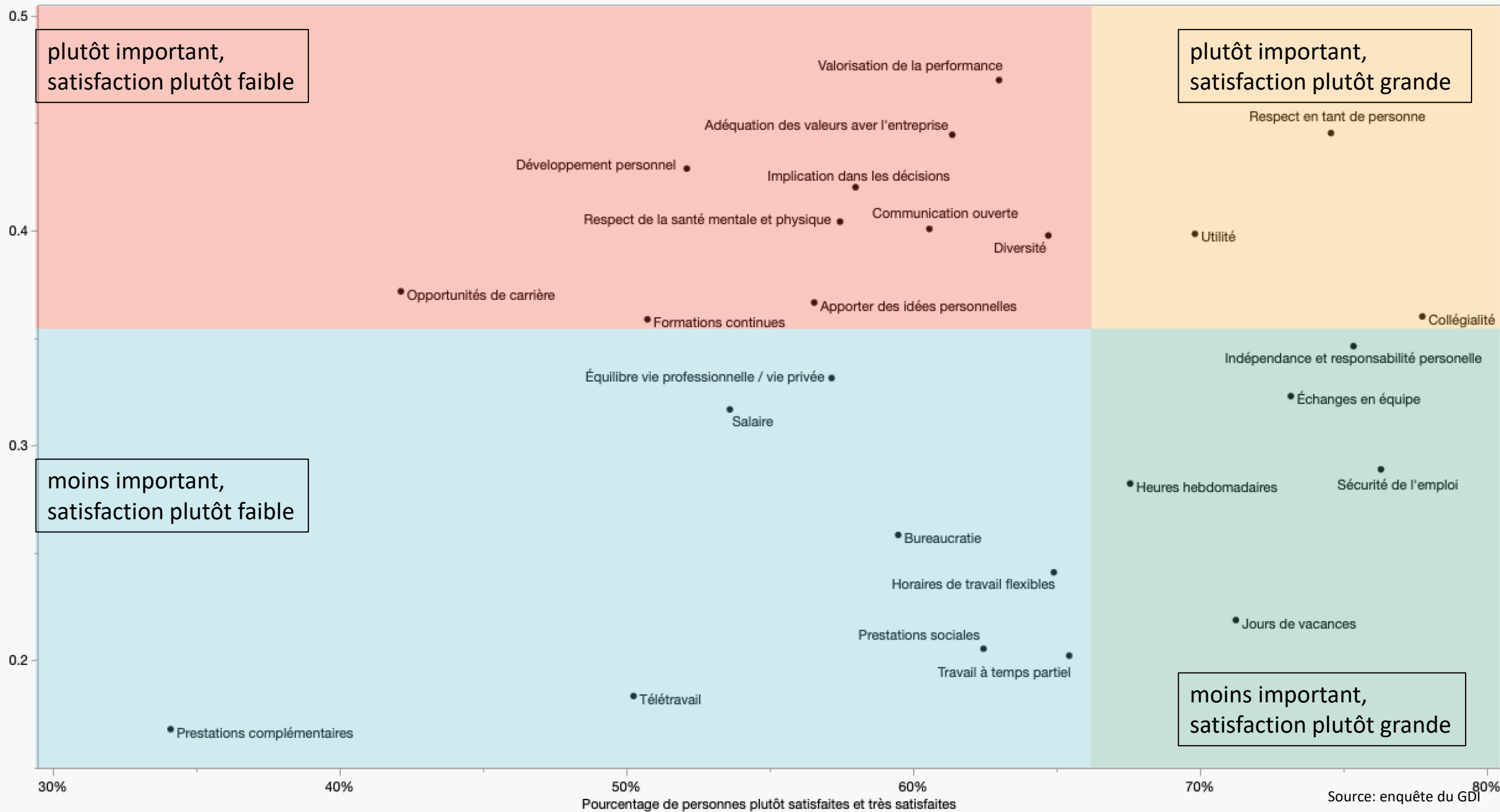
EFFICACITÉ



PERFORMANCE

- Renforcement de l'attractivité en tant qu'employeur
- Extension de la participation au marché du travail

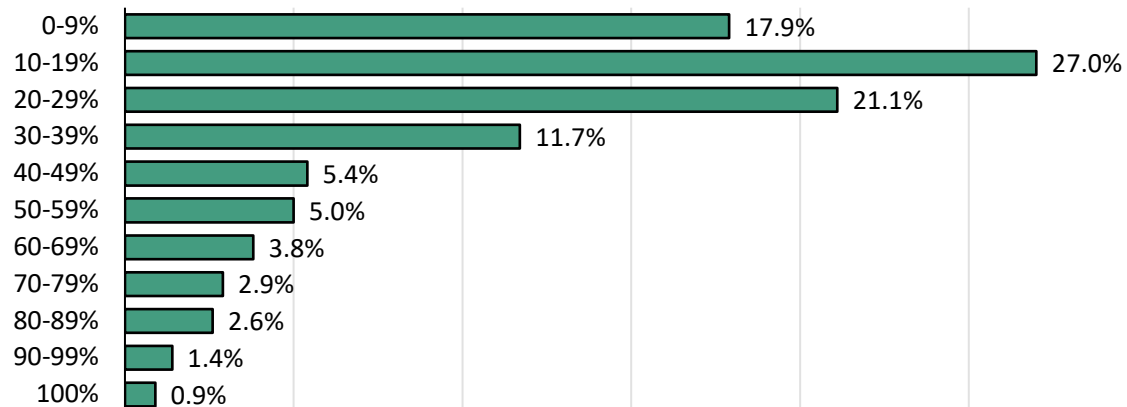
	Incitations financières (Market)	Organisation (Code)	Culture (Norms)	Loi (Law)
Augmentation du nombre d’heures-personnes grâce à l’augmentation de l’attractivité en tant qu’employeur	• Salaire (salaire, heures hebdomadaires à 100%, prestations sociales, etc.) • Approche des collaborateurs et collaboratrices potentiels (primes de recrutement, publicité sur les réseaux sociaux) • Introduction de la semaine de 4 jours	• Flexibilité (travail à temps partiel, temps de travail flexible, télétravail) • Diversité du travail	• Respect (respect en tant que personne, valorisation de la performance, communication ouverte) • Autonomie (permettre l’implication dans les décisions, l’apport d’idées, la responsabilité personnelle et l’indépendance) • Sens (sens du travail, harmonisation des valeurs) • Collégialité au sein de l’équipe • Développement (opportunités de carrière, développement personnel, formations continues) • Santé (respect de la santé mentale et physique, équilibre vie professionnelle / vie privée)	
Augmentation du nombre d’heures-personnes par l’extension de la participation au marché du travail		• Externalisation de postes de travail • Allègement du travail après la retraite • Engagements sur la base de projets • Offre de places d’apprentissage • Conseil en matière de carrière, de finances et de prévoyance	• Remettre en question les exigences et les qualifications • Introduire l’anglais comme langue de l’entreprise	• Faciliter l’accès des travailleurs de pays tiers • Augmenter l’âge de la retraite • Subvention de places de crèche • Optimisation des incitations fiscales (par ex. imposition individuelle) • Extension du congé paternité
Gain d’efficacité		• Optimisation des processus (allègement de la bureaucratie, élimination de la hiérarchie, organisation Lean) • Automatisation • Centralisation/évolutivité/standardisation	• La confiance plutôt que le contrôle	• Réduction de la bureaucratie étatique • Promotion de certains métiers et formations
Réduction des prestations		• Réduction des prestations (sites, produits, horaires d’ouverture)	• Réflexion sur les objectifs de croissance	



Introduction de la semaine de 4 jours

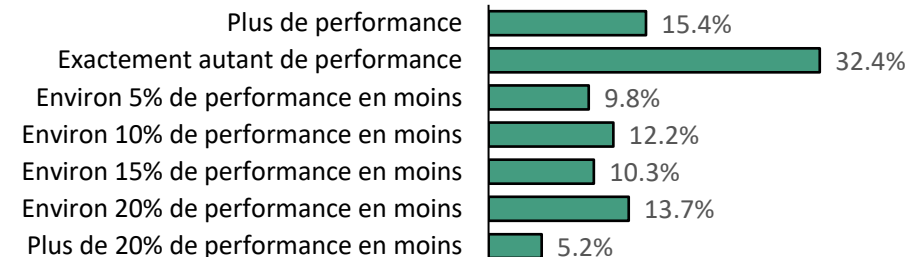
- Augmentation de salaire de 25%
- Réalité des coûts ? Selon un programme pilote (mené au Royaume-Uni) ¹ :
 - Réduction de l'absentéisme (65%)
 - Moins de sentiments de burn-out (70%)
 - Moins de stress (40%)
 - Moins de fluctuation (57% de départs en moins)
 - Meilleure conciliation travail-famille (60%)

« Quel est le pourcentage de votre temps de travail que vous consacrez à des activités qui pourraient probablement être supprimées sans conséquences négatives (p. ex. réunions inutiles ou trop longues, bureaucratie inutile ou trop compliquée, tâches absurdes) »

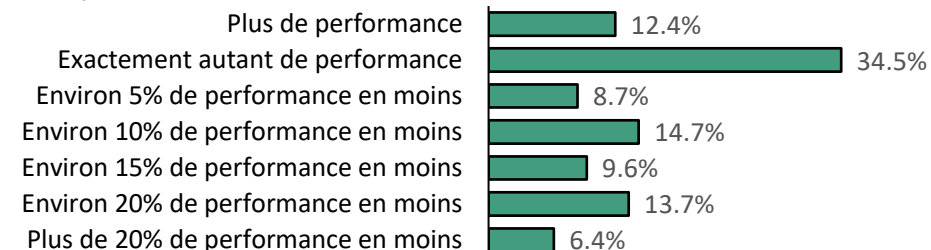


Source: étude du GDI

Perte de performance attendue en cas de réduction de 20% de la semaine de travail



Perte de performance attendue en cas de réduction de 20% de la journée de travail

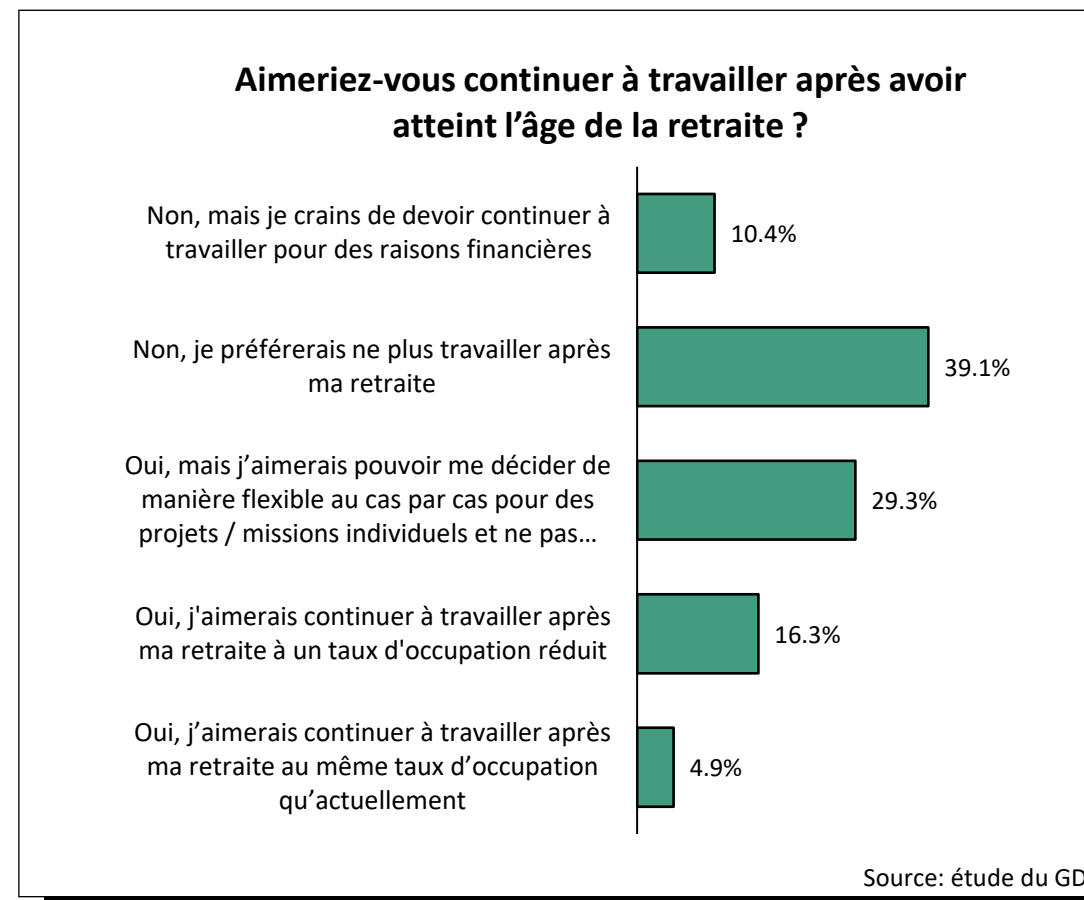


Source: étude du GDI

¹ <https://autonomy.work/wp-content/uploads/2023/02/The-results-are-in-The-UKs-four-day-week-pilot.pdf>

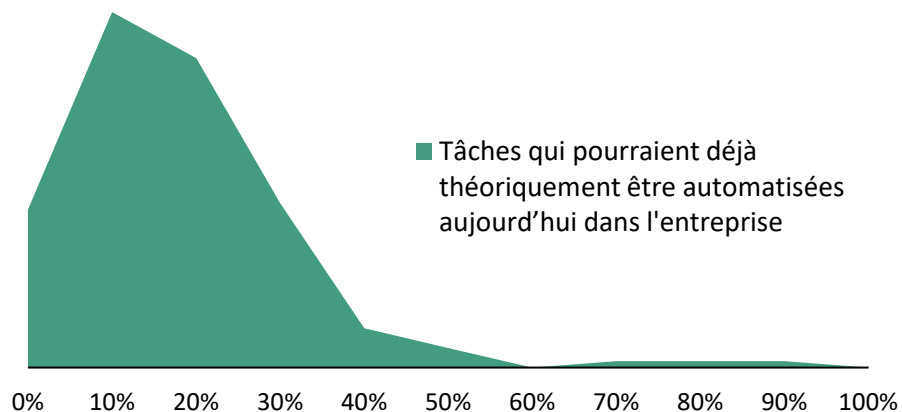
Engagement sur la base de projets

- Forte disposition à travailler après l'âge de la retraite. Mais principalement de manière non contraignante.
→ Potentiel pour les plateformes de la gig economy
- Les plateformes de la gig economy sont souvent associées à des exploitants. Une plateforme interne à l'entreprise serait mieux reçue et pourrait réduire les obstacles psychologiques et bureaucratiques qui empêchent les personnes de s'engager.



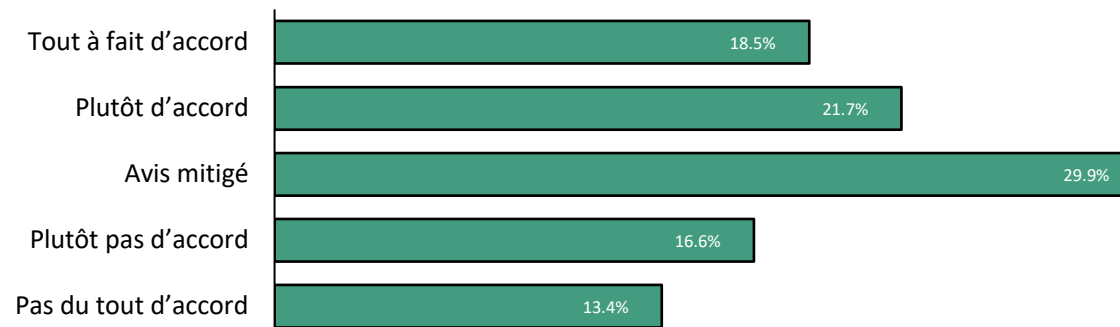
Automatisation

- Environ 20% des tâches pourraient déjà être automatisées aujourd'hui.
- Raisons invoquées pour expliquer la non-exploitation du potentiel d'automatisation: manque de compétences au sein de l'entreprise, absence de culture technologique, manque de stress psychologique et manque de confiance pour atteindre techniquement la même qualité.
- Les gains résultant de l'automatisation n'ont souvent entraîné aucune réduction des besoins en personnel.



Source: étude du GDI

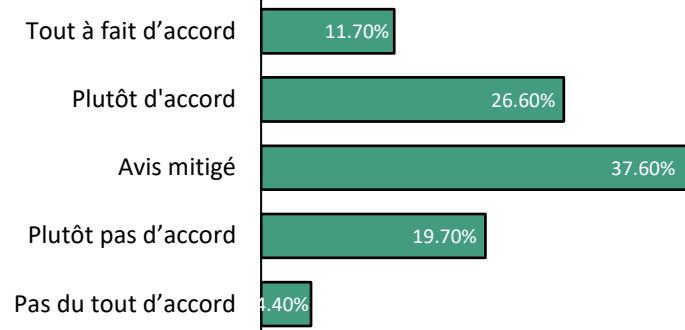
« Ce que nous avons économisé en termes de travail grâce aux développements technologiques a été entièrement compensé par l'élargissement de notre offre (par exemple, davantage de filiales, de produits, de services) ou de nos prestations (par exemple, des



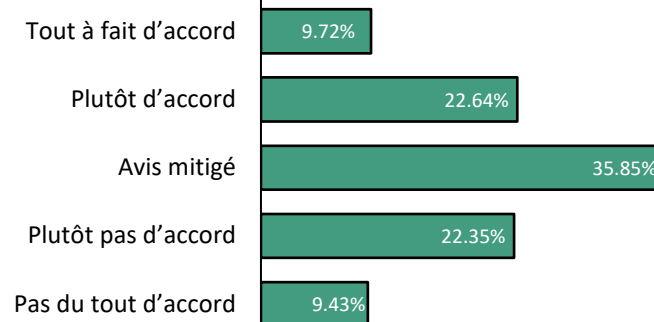
Source: étude du GDI

Optimisation des processus

« Notre direction prend des décisions que les personnes directement concernées pourraient généralement mieux prendre »

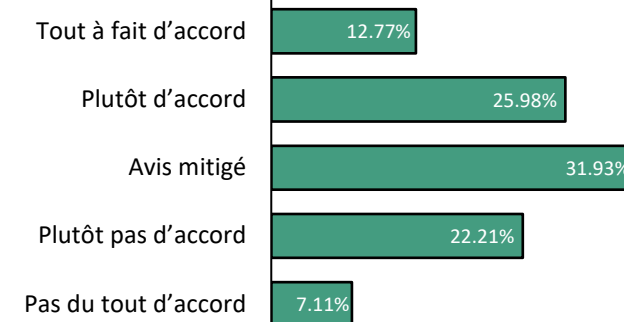


« Nous serions plus efficaces avec moins de managers, de cadres et de personnel administratif »



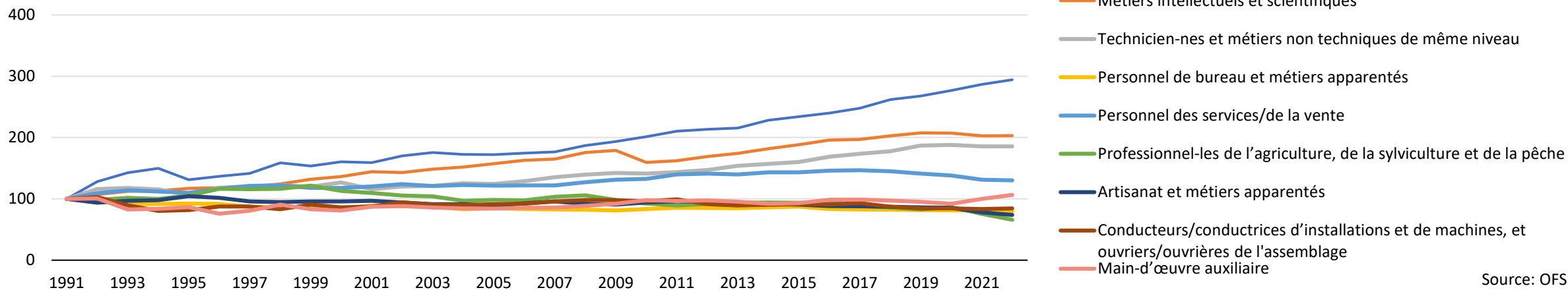
■ Employé-es sans responsabilité de conduite

« La bureaucratie dans mon entreprise rend de nombreuses activités inutilement compliquées et chronophages »



Source: enquête du GDI

Croissance des différents groupes professionnels en Suisse de 1991 à 2022
(base 100 en 1991, changement de méthode de mesure en 2010)



Source: OFS

Réduire les prestations ou arrêter la croissance

- Des emplois plus attrayants, l'intégration de davantage de personnes sur le marché du travail et les gains d'efficacité ne suffiront peut-être pas à résoudre la pénurie de main-d'œuvre.
- Il convient de réfléchir aux domaines dans lesquels une réduction des prestations ou un arrêt de la croissance sont nécessaires.
- Par exemple : retirer les produits non durables des rayons

Il n'existe pas de solution miracle

- La pénurie de main-d'œuvre ne peut être combattue que par un ensemble de mesures.
- Et même dans ce cas, il convient d'avoir un plan B pour une réduction des prestations.
- N'est-on pas davantage confronté à un problème d'allocation des ressources qu'à un problème de main-d'œuvre ? Dans quoi le travail est-il investi ?
 - Des emplois d'importance systémique
 - Les bonus des banquiers
 - Résultats de l'enquête ; corrélation très faible entre salaire et création de valeur
 - Corrélation négative entre salaire et valeur sociale
 - Les gains d'efficacité semblent se traduire presque automatiquement par une extension des prestations.
 - Résultats de l'étude : 20% de tâches inutiles

En savoir plus

Télécharger l'étude : www.gdi.ch/pénuriedemaingroup

Contact : jakub.samochowiec@gdi.ch