

# CINQ QUESTIONS À CINQ EXPERTS DU MARCHÉ DU TRAVAIL

## Défis et opportunités du marché du travail actuel

Le directeur ad intérim d'Expertsuisse, Sergio Ceresola, s'est entretenu avec cinq experts du marché du travail: Stefan Andexer, Martina Bender, Thomas Geiser, Roland A. Müller et Daniel Zimmermann.

### Stefan Andexer



MAG. RER. SOC. OEC.  
CHIEF HUMAN  
RESOURCES OFFICER,  
LIDL SUISSE

### Martina Bender



DR. RER. POL.  
CHIEF PEOPLE  
OFFICER,  
PWC SUISSE

### Thomas Geiser



PROF. EM. DR IUR.  
DR H. C., PROFESSEUR  
DE DROIT CIVIL  
ET COMMERCIAL  
À L'UNIVERSITÉ  
DE SAINT-GALL,  
ANCIEN JUGE FÉDÉRAL  
ADJOINT

### Roland A. Müller



PROF. DR EN DROIT,  
PROFESSEUR  
TITULAIRE À L'UNIVER-  
SITÉ DE ZURICH,  
DIRECTEUR DE L'UNION  
PATRONALE SUISSE

### Daniel Zimmermann



DR. RER. OEC.,  
HUMAN RESOURCES  
MANAGEMENT, CSS

**Quelles sont les mesures appropriées pour remédier à la pénurie de main-d'œuvre qualifiée? Comment recruter des professionnels qualifiés?**

Une rémunération attrayante, des avantages et une culture d'entreprise encourageante sont une évidence pour nous. Chacun peut se développer individuellement, tandis que nous progressons ensemble en tant qu'équipe. Le recrutement de collaborateurs n'est que le début; la fidélisation du personnel est tout aussi prioritaire pour nous. Une adaptation structurée au poste, des possibilités d'évolution et des conditions de travail équitables et valorisantes sont essentielles. Beaucoup de nos nouveaux collègues sont recommandés par nos collaborateurs de la #teamlidl. En guise de remerciement pour les recommandations abouties, un bon d'achat de CHF 500 est offert.

Il est important d'investir dans la montée en compétences des collaborateurs existants et de renforcer la fidélisation du personnel. C'est là que nous investissons en tant qu'entreprise. La promotion continue des possibilités de formation et de développement de nos collaborateurs les motive et les fidélise sur le long terme. En outre, nous misons de plus en plus sur une approche «skills first». Concrètement, cela signifie qu'au lieu de penser en termes de rôles, nous allons davantage penser en termes de compétences ou de capacités et adapter notre approche du recrutement en conséquence.

A court terme, cela ne peut se faire que par l'immigration. À moyen terme, il faut maintenir les gens plus longtemps dans la vie active en leur offrant des conditions de travail attrayantes. Le travail et la famille doivent être compatibles, de sorte qu'il soit possible de travailler à plein temps en faisant garder ses enfants. En outre, l'apprentissage professionnel doit être revalorisé et rendu plus attractif. Il apporte de la main-d'œuvre. Cette dernière doit également avoir des perspectives de formation continue par la suite. Il n'est pas nécessaire que 30% des jeunes aillent au gymnase, mais il faudrait qu'un tiers de la population ait une formation tertiaire en fin de carrière.

Au niveau macroéconomique, il existe trois principaux leviers. Par ordre décroissant de priorité, il s'agit, premièrement, de mieux exploiter le potentiel de la main-d'œuvre en Suisse, deuxièmement, d'accroître l'efficacité par une réduction de la bureaucratie et par la numérisation et, troisièmement, de recruter des spécialistes de pays tiers. En Suisse, le plus grand potentiel se trouve chez les femmes et chez les travailleurs âgés. De meilleures incitations sont nécessaires pour que le travail supplémentaire soit rentable. Citons à titre d'exemple les crèches à prix abordables, l'imposition individuelle, une franchise AVS plus élevée.

Nous voulons être un employeur attractif et offrir des activités pertinentes pour les talents nouveaux et confirmés. Ces derniers bénéficient d'un environnement de travail moderne et de modèles de temps de travail flexibles. Un autre pilier important est la formation continue des collaborateurs avec des programmes internes et externes. Grâce à une planification systématique de la succession, nous permettons aux talents existants d'assumer de nouvelles fonctions et d'évoluer au sein de l'entreprise. À l'avenir, nous développerons des réseaux et des relations encore plus actifs en matière de recrutement.

**Quel est, selon vous, l'impact de l'intelligence artificielle (IA) sur le marché du travail? Comment pensez-vous que l'IA affectera le travail au sein de votre entreprise?**

Je pense que l'IA va modifier de nombreux emplois ces prochaines années. Il sera encore plus important que les entreprises soient prêtes à se transformer, dans la mesure où le travail de chaque collaborateur va également changer. Nous devons accompagner au mieux nos collaborateurs sur cette voie. En outre, les nouvelles technologies nous permettront d'offrir un service encore meilleur à nos collaborateurs et à notre clientèle.

En tant qu'entreprise toujours au fait des nouvelles technologies, nous considérons, chez PwC Suisse, que l'impact de l'IA sur le marché du travail est globalement positif. L'IA peut améliorer l'efficacité dans de nombreux domaines et ouvrir de nouveaux champs d'activité et de nouvelles possibilités. Du fait de la transformation des professions existantes sous l'effet de l'IA, un besoin de qualification élevé est attendu sur le marché du travail. En outre, de nouveaux profils professionnels et de nouvelles opportunités de carrière apparaîtront, qui nécessiteront précisément cette interaction entre l'homme et la technologie. Pour soutenir au mieux nos collaborateurs dans ce changement, nous investissons beaucoup dans l'élargissement des compétences dans le domaine numérique avec des formations et des outils concrets.

De nombreuses professions deviennent plus exigeantes, compte tenu des nombreuses informations plus rapidement accessibles, qui doivent ensuite être traitées. Pour ce faire, il faut faire preuve d'esprit critique. Certaines professions vont disparaître, tandis que de nouvelles verront le jour. La formation connaîtra d'importants changements, car les personnes en formation devront apprendre à gérer la quantité d'informations et de solutions prêtes à l'emploi.

L'intelligence artificielle a notamment pour effet d'automatiser certaines tâches et de créer de nouveaux métiers. En conséquence, certains emplois sont remplacés en partie, voire en totalité, tandis que d'autres gagnent en importance. De nouvelles exigences apparaissent quant à la qualification des travailleurs, avec des conséquences différentes selon les branches. Tant les employés que les entreprises sont mis au défi.

L'IA a déjà un impact sur notre travail et cela ira en s'accroissant. C'est pourquoi l'IA est déjà intégrée dans notre travail, comme un soutien: nous utilisons des outils, des données et des analyses dans les processus et dans les questions de fond. La qualité, la rapidité, les pools de candidats, les contacts, etc. peuvent être améliorés grâce à l'IA et sont indispensables pour un recrutement tourné vers l'avenir. L'être humain reste toutefois le facteur central: le contact personnel, la pensée critique, la prise en compte des facteurs éthiques, et finalement la décision d'embauche ne peuvent pas être remplacés par l'IA.

## Stefan Andexer

**Quel est l'impact du *new work* sur votre entreprise ou votre secteur?**

Les méthodes de travail et les exigences dans les bureaux ont fortement évolué. La flexibilité quant au temps et au lieu joue un rôle important. Nous proposons de travailler jusqu'à cinq jours par semaine en télétravail. Nous proposons également des modèles flexibles en matière d'horaires de travail et en élaborons constamment de nouveaux. Mais le télétravail a aussi ses limites: chez Lidl Suisse, la plupart des collaborateurs travaillent dans des magasins ou des entrepôts, où le télétravail n'est pas possible en raison de l'activité. Une planification équitable du travail et la prise en compte des besoins des collaborateurs sont donc d'autant plus importantes.

## Martina Bender

Pour nous, le *new work* se traduit par plus de flexibilité et d'autonomie dans l'organisation de nos environnements de travail, avec le soutien supplémentaire de la numérisation et de l'automatisation. PwC investit également beaucoup dans la technologie et a, par exemple, lancé une collaboration en matière de conseil fiscal avec la start-up d'intelligence artificielle Harvey. Il s'agit d'une plateforme qui utilise le traitement du langage naturel, l'apprentissage automatique et l'analyse des données pour optimiser différents aspects du travail juridique et en améliorer l'efficacité.

## Thomas Geiser

Tout dépend de ce que l'on entend par *new work*. La flexibilité du travail présente de nombreux avantages. Elle met toutefois en évidence l'importance du contact humain direct et elle conduira sans aucun doute à une internationalisation accrue du monde du travail.

## Roland A. Müller

Le *new work* défie les structures et les processus de travail traditionnels. Cependant, le travail responsable, focalisé sur la réalisation d'objectifs, l'autonomie, un travail qui a du sens et les possibilités de développement créatif ont toujours été importants pour moi et pour l'Union patronale, bien avant que le terme ne soit utilisé dans le cadre d'un large débat public.

## Daniel Zimmermann

Le terme *new work* recouvre beaucoup de choses, souvent très éloignées du sens que lui donnait son inventeur Frithjof Bergmann. Pour la CSS, le *new work* signifie un nouveau monde du travail que nous créons ensemble, sans dogmes ni idéologie. Nous accordons à nos collaborateurs des espaces de liberté spécifiques à leur fonction et à leurs tâches. En outre, une communauté forte est aussi pour nous une préoccupation importante et un facteur de succès à préserver. Notre clientèle et les avantages que nous lui apportons sont toujours au premier plan. Chez nous, il s'agit donc bien plus de *good work* que de *new work*.

**Les bonus et les éléments variables du salaire sont-ils encore adaptés à notre époque? Pourquoi ou pourquoi pas? Quelles sont les alternatives pertinentes?**

Le défi des bonus et des éléments variables du salaire consiste à les concevoir de manière à ce qu'ils se rapportent aux bons objectifs de l'équipe et ne favorisent pas des individus isolés. Au lieu de bonus et d'éléments de salaire variables, nous misons sur un salaire de base attrayant ainsi que sur de bons avantages et renonçons à la déduction de coordination pour la caisse de pension, ce qui profite en particulier à nos employés à temps partiel. Le congé maternité est de 18 semaines avec un salaire de 100%, les pères bénéficient de quatre semaines de congé paternité. Notre CCT garantit à nos collaborateurs des conditions de travail attrayantes.

Il est préférable d'opter pour une combinaison d'incitations monétaires et non monétaires, intégrées dans une proposition attrayante axée sur la valeur de la personne, qui comprend notamment la culture, le développement et la formation, la flexibilité, un environnement de travail adapté ainsi que le feedback et la reconnaissance des supérieurs et des pairs. Dans l'optique d'une participation à la réussite de l'entreprise, je continue à considérer les bonus comme un instrument utile. Toutefois, il convient d'examiner d'un œil critique quels sont les comportements encouragés. Les approches judicieuses tiennent compte de la réussite de l'équipe et s'écartent davantage de la performance strictement individuelle. Nous avons en outre développé un «concept de bonus ponctuel» qui récompense en temps réel les performances extraordinaires.

Ces dernières années, on a sans aucun doute exagéré avec les salaires variables, ce que l'on commence à comprendre. C'est une erreur de croire qu'une entreprise en situation de crise peut réduire ses coûts salariaux grâce à des salaires flexibles. En outre, les incitations à fournir de bonnes prestations de travail ne devraient pas être (seulement) financières. Un travail intéressant et un bon environnement de travail sont bien plus importants. Là encore, la conciliation du travail et de la vie de famille est très importante. Le salaire n'est pas la plus importante des motivations.

Les éléments variables du salaire peuvent être utiles, s'ils récompensent directement les prestations et l'engagement des collaborateurs. Ils incitent ces derniers à améliorer leurs prestations et les motivent à atteindre leurs objectifs. Ils peuvent également contribuer à assouplir la structure des coûts d'une entreprise. Cela peut être particulièrement avantageux en période de difficultés économiques. Il est toutefois important que les éléments variables du salaire soient clairement définis et communiqués avec transparence, afin d'éviter les malentendus et le mécontentement.

La CSS dispose d'un système de rémunération transparent pour tous les collaborateurs, y compris la direction. Il comprend également un élément variable. Nous avons une compréhension holistique de ce que nous entendons par succès d'entreprise. Notre rémunération variable vise à une participation commune de chacun au succès de l'entreprise. Nous continuons à considérer cette approche comme très judicieuse.

**Pensez-vous que les contrôles de l'égalité salariale soient utiles et devraient-ils être étendus aux petites entreprises? Si oui ou non, pourquoi?**

Je pense que ces audits sont très utiles! Si l'on ne sait pas où l'on en est, on ne peut pas prendre de mesures appropriées. Pour nous, chez Lidl Suisse, le principe «à travail égal, salaire égal» coule de source, et il devrait en être de même partout. Pour la quatrième fois déjà, Lidl Suisse s'est vu décerner le certificat «Good Practice in Fair Compensation» par l'Association Suisse pour Systèmes de Qualité et de Management (SQS). Chez nous, la différence de salaire entre les sexes est inférieure à 1%.

Les contrôles en matière d'égalité salariale sont utiles et devraient être étendus aux petites sociétés / entreprises. La mise en œuvre de ces contrôles permet de garantir que tous les collaborateurs sont payés de manière équitable, indépendamment de leur sexe, de leur race ou d'autres aspects. Cela favorise une culture de travail positive et inclusive, qui valorise la diversité et l'égalité. Nous sommes fiers de détenir la certification Equal-Salary.

Ces contrôles sont très utiles. Ils ne montrent pas seulement s'il y a ou non discrimination. Ils permettent également de voir si le système salarial d'une entreprise est cohérent en soi. Les statisticiens et les économistes doivent déterminer dans quelle mesure un tel contrôle de l'égalité salariale est techniquement possible, y compris dans les petites entreprises. C'est une question technique.

Le principe «un salaire égal pour un travail de valeur égale» est important et juste. La situation devient critique lorsque la taille de l'entreprise et/ou la marge de tolérance statistique sont de plus en plus réduites. En effet, les méthodes d'analyse utilisées prescrivent une précision qui ne peut pas être garantie dans la réalité. L'analyse de l'égalité des salaires au sein de l'entreprise offre un indicateur nettement meilleur pour l'égalité salariale. Il ne s'agit pas de calculer des valeurs statistiques, mais de contrôler l'égalité des salaires concrets entre certains collaborateurs.

La CSS fait systématiquement contrôler l'égalité salariale entre les femmes et les hommes par un expert externe et est certifiée, depuis 2014, avec le label «Fair Compensation». Depuis 2021, nous avons pratiquement éliminé la différence de salaire entre femmes et hommes. L'égalité financière entre femmes et hommes est pour nous d'une importance capitale pour le positionnement sur le marché du travail et correspond à nos valeurs.

**Merci de nous avoir accordé cet entretien.**