

# L'impact des effets démographiques et de l'évolution de l'emploi en Suisse

Prévoir un plan de gestion de la relève, c'est aussi tenir compte de l'environnement socio-économique dans lequel évolue une organisation. Ces indications facilitent l'intégration d'une entreprise dans la société dans laquelle elle évolue. Voici quelques indicateurs sur le profil démographique du marché du travail, l'âge moyen et l'évolution de l'emploi.

Une organisation navigue dans un contexte économique et social en constante évolution. Le vieillissement de la population active en Suisse en est un des aspects les plus connus. Il pose plusieurs défis à la Fonction RH qui doit imaginer des nouvelles formes de travail et adapter la culture d'entreprise au profil de ces collaborateurs seniors. Mais plusieurs autres indicateurs macro économiques devraient être pris en compte dans un plan de gestion de la relève. Selon une étude du cabinet de conseil Cegos, les phénomènes qui ont le plus modifié l'environnement des entreprises depuis le début des années 2000 sont la compétitivité et l'accélération des changements; l'imprévisibilité de l'environnement (clients, fournisseurs, concurrents...); la pénurie de compétences; le changement de mentalité des salariés et l'arrivée de la génération Y (nés entre 1976 et 1994).

## Une personne active en emploi sur trois travaille à temps partiel

En plus de ces tendances macro économiques, l'évolution de la structure de l'emploi est un indicateur intéressant. Selon l'OFS (Office fédéral de la statistique), la Suisse comptait en juin 2009, près d'un million et demi de personnes occupant un poste à temps réduit, soit environ une personne active en emploi sur trois. Ce nombre est en augmentation de 14,2 pour cent par rapport à juin 2004. «Ce glissement vers le temps partiel n'empêche pas le volume total des heures effectives de travail de progresser entre 2004 et 2008 (+5,9 pour cent). Cette augmentation des heures travaillées s'explique principalement par la progression du nombre de postes de travail, la durée annuelle effective de travail par emploi ayant diminué de 3 pour cent sur la période considérée», écrit l'OFS dans son rapport sur l'emploi 2010. A noter aussi que plus d'un travailleur sur quatre est étranger en Suisse (27,8 pour cent en 2008).

La question du genre doit également être prise en compte. Selon le rapport «Indicateurs du marché du travail 2010», publié par l'OFS, les hommes ont un taux d'occupation moyen de 73 pour cent alors que celui des femmes s'établit à 56,3 pour cent. L'emploi des femmes a tendance à augmenter en Suisse, tout

**Pyramide des âges selon le sexe et la nationalité, en 2008**



comme leur taux de qualification. Elles restent cependant discriminées dans de nombreux secteurs d'activité. «En 2006, les femmes travaillant dans l'économie privée gagnaient en moyenne 24 pour cent ou 1747 francs de moins que les hommes. 60 pour cent de cette différence s'expliquent par les qualifications personnelles ou d'autres facteurs liés au poste de travail et à l'entreprise. 40 pour cent de cet écart ne sont par contre pas explicables et ont par conséquent une origine discriminatoire», écrivait en 2009 le Bureau fédéral de l'égalité entre femmes et hommes.

D'un point de vue démographique, c'est surtout le vieillissement de la population qui pose le plus de défis aux organisations. Quand Manpower a interrogé des entreprises suisses en 2008 sur leur position par rapport à l'engagement des seniors pour faire face à la pénurie de main-d'œuvre, 82 pour cent d'entre eux n'avaient pas l'intention de recruter plus de personnes dans ce segment.

## Une entreprise sur quatre analyse sa structure des âges

Le vieillissement de la population active préoccupe 65 pour cent des entreprises interrogées dans une enquête Adecco Institute. Mais seulement 25 pour cent réalisent une analyse complète de leur structure des âges. Parmi

les pistes envisageables pour faciliter l'intégration des seniors sur la place de travail, les spécialistes recommandent des adaptations légales des assurances sociales et plus de formation et de perfectionnement professionnel pour ce segment du marché du travail.

Selon une enquête de l'Union Syndicale Suisse, les seniors ont une très faible mobilité professionnelle (probabilité de changer d'employeur est de 4 à 5 pour cent contre 22 à 26 pour cent pour les moins de 30 ans). Un indicateur plutôt réjouissant pour un employeur qui cherche à fidéliser son personnel. Les analyses des habitudes d'embauche montrent en revanche des pratiques de discrimination et de jeunisme (avec des exceptions: ABB compte notamment 19 pour cent de seniors dans ses rangs et 32 pour cent chez la SGS). L'USS constate également que les salaires ne progressent plus (surtout pour les individus faiblement qualifiés). Plus inquiétant est le constat de la disparition virtuelle de la formation continue pour ce segment de la population active: à partir de 55 ans, le taux de formation continue chute de 41 à 14 pour cent.

Marc Benninger

La source principale de cet article est une série de conférences sur «L'environnement des organisations» présentées en février 2010 par Erwan Bellard et Pierre Coucourde du Groupe Ressources Humaines de HEC Genève.