

Communiqué de presse

Zurich/Genève, 30 avril 2019

Le salaire ne fait pas tout: les « parcours employé » renforcent l'attractivité des employeurs suisses

- Pour les employés suisses, les facteurs de motivation les plus importants sont des dirigeants compétents, une définition claire des responsabilités et un environnement de travail basé sur la confiance.
- La sécurité de l'emploi et la rémunération figurent plus bas dans le classement, par rapport à d'autres pays européens tels que l'Allemagne et la France (où la rémunération occupe la première place).
- Les différences entre les groupes d'âge sont frappantes: Pour les moins de 35 ans, la rémunération et les possibilités d'évolution sont bien plus importantes que pour les plus de 55 ans. Un travail intéressant figure en première position de la liste pour les travailleurs plus âgés, alors que pour les millennials, ce facteur n'occupe que la 6^{ème} place.
- Les entreprises devraient considérer leur main-d'œuvre davantage comme des clients et privilégier une «expérience employé» positive, qui reflète les désirs et besoins spécifiques des différents groupes de travailleurs.
- Ces informations et bien d'autres sont révélées dans la [nouvelle étude Deloitte évaluant les attitudes de la main-d'œuvre](#), basée sur une enquête réalisée auprès de 15'000 personnes en Europe, dont 1'000 en Suisse.

Nous le savons et nous le ressentons tous: Le marché du travail suisse connaît une mutation structurelle constante, avec une évolution des rôles et des métiers et, dans le même temps, des exigences faites aux travailleurs. Mais les besoins, les attitudes et les motivations de la main-d'œuvre évoluent également. Pour recruter et retenir du personnel dans un marché du travail de plus en plus concurrentiel, les entreprises doivent mieux utiliser des viviers de main-d'œuvre jusque-là inexploités et être davantage à l'écoute des travailleurs.

«Il est clair que plus les employés d'une entreprise sont motivés, plus ils sont enclins à rester dans cette entreprise. Ils sont également plus disposés à [suivre une formation continue adaptée ou un perfectionnement professionnel](#) et même à continuer à travailler après l'âge légal de la retraite. De plus, un personnel motivé peut s'avérer essentiel pour le succès financier des entreprises opérant dans un environnement très concurrentiel», indique Myriam Denk, Associée en charge de *Future of Work* de Deloitte Suisse.

Dirigeants compétents et confiance plutôt que rémunération et stabilité

Selon [l'étude Deloitte sur les attitudes de la main-d'œuvre](#), les trois facteurs de motivation les plus importants au travail pour les employés suisses sont des dirigeants compétents, une définition claire des responsabilités et un environnement de travail basé sur la confiance et le respect. Dans la plupart des pays européens, la sécurité de l'emploi et la rémunération occupent la première ou la deuxième place, alors qu'en Suisse, ces facteurs sont bien plus bas dans le classement.

«Cette différence peut s'expliquer par le niveau élevé des salaires moyens et le faible taux de chômage que nous connaissons en Suisse», explique Michael Grampp, Responsable de la recherche chez Deloitte Suisse et auteur de l'étude. «Comparée à d'autres pays, la main-d'œuvre suisse est moins carriériste. Les perspectives de carrière dans l'entreprise, «être son propre patron» et la gestion d'équipes sont des facteurs qui figurent plus bas que dans les autres pays européens interrogés pour cette étude. Dans une économie prospère, d'autres facteurs sont prépondérants», ajoute-t-il.

Classement des facteurs de motivation par pays

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

Source : Deloitte Research

Sécurité et stabilité du poste pour les millennials, mission pour les travailleurs plus âgés

Il existe des différences marquées dans les facteurs de motivation entre les tranches d'âge: Pour les millennials suisses, la sécurité et la stabilité du poste sont bien plus importantes que pour les plus de 55 ans. La génération plus jeune accorde également plus d'importance à la rémunération et aux possibilités de développement que la génération plus âgée. Ces résultats sont conformes à ceux de [l'étude Deloitte 2018 dédiée aux millennials](#). Les plus de 55 ans sont, quant à eux, beaucoup moins préoccupés par la sécurité de l'emploi que les autres groupes d'âge, et accordent plus d'importance au fait d'accomplir un travail intéressant en accord avec leurs valeurs personnelles.

Classement des facteurs de motivation par groupe 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.) Être mon propre patron	15	15	15	14	14
Diriger une équipe	16	15	16	15	15
Führungsaufgaben	17	17	17	17	17

Source : Deloitte Research

Fait intéressant, les horaires de travail flexibles figurent assez bas dans le classement pour toutes les tranches d'âge. Cependant, si elles avaient le choix, 62% des personnes interrogées opteraient pour des modèles d'emploi moins traditionnels. Une proportion importante des employés à plein temps – environ 25% – ne souhaiteraient pas travailler à temps partiel, mais préféreraient exercer une activité indépendante ou combiner un emploi salarié et une activité à leur compte.

«Les conclusions de l'étude montrent qu'il est nécessaire que les entreprises investissent dans une approche axée sur la diversité de l'expérience et la motivation des employés tout en prenant en compte l'ensemble des facteurs contribuant à leur satisfaction, leur engagement, leur bien-être et leur productivité», affirme Michael Grampp.

Des modèles d'emploi personnalisés pour attirer et retenir les employés

En repensant leurs modèles d'emploi traditionnels et en en proposant de nouveaux, les employeurs peuvent renforcer la motivation de la main-d'œuvre. «Comme pour «l'expérience client» en marketing, les entreprises devraient mettre l'accent sur une «expérience employé» positive reflétant l'ensemble des perceptions et du vécu des employés au travail. Concrètement, il faudrait créer les conditions nécessaires pour répondre aux besoins de tous les groupes d'âge. C'est sur cette base que le temps de travail, l'aménagement du lieu de travail et le contenu des tâches peuvent être adaptés» explique Myriam Denk.

Pour bien comprendre les facteurs de motivation et les attentes des employés, les entreprises peuvent utiliser un large éventail d'outils et d'applications numériques. Sur la base des résultats, il est possible d'identifier des parcours employé pour différents groupes d'âge et de les utiliser comme base pour des mesures spécifiques.

En termes de rémunération, d'autres mesures pourraient être mises en place pour développer un système de rémunération personnalisé et global qui reflète un éventail de préférences. Par exemple, les employés pourraient avoir le choix entre différentes modalités de rémunération. L'inclusion du travail à temps partiel, des missions en freelance et des carrières portefeuille pourraient aider les entreprises à attirer davantage les jeunes parents ou [encourager les employés plus âgés à continuer à travailler après l'âge légal de la retraite](#). Les dirigeants pourraient également mesurer l'expérience employés pour mener les équipes de manière efficace dans le contexte actuel de numérisation et de diversité.

Contact: [Myriam Denk](#)

Poste: Associée responsable Human Capital et Future of Work en Suisse
Tél.: +41 58 279 76 92
E-mail: mydenk@deloitte.ch

Contact: [Michael Grampp](#)

Poste: Economiste en chef
Tél.: +41 58 279 68 17
E-mail: mgrampp@deloitte.ch

Contact: [Sophie Nägeli](#)

Poste: PR & Communication
Tél.: +41 58 279 52 79
E-mail: snaegeli@deloitte.ch

À propos de ce rapport

Pour évaluer les attitudes des employés, Deloitte a interrogé 15'000 personnes de dix pays européens (France, Allemagne, Italie, Pays-Bas, Pologne, Roumanie, Espagne, Suède, Suisse et Royaume-Uni) en août 2018. En Suisse, 1'000 personnes ont répondu à l'enquête. Les participants étaient tous membres de la population active et étaient soit employés, soit en recherche d'emploi. Tous étaient âgés de 25 ans ou plus. [Le rapport est maintenant disponible aussi en français.](#)

Deloitte Suisse

Deloitte compte parmi les principales sociétés suisses fournissant des services professionnels dans les domaines Audit & Assurance, Consulting, Financial Advisory, Risk Advisory et Tax & Legal. Avec plus de 1'900 collaborateurs répartis dans les villes de Bâle, Berne, Genève, Lausanne, Lugano et Zurich (siège), Deloitte propose ses services à des entreprises et des institutions de toutes formes juridiques et de toutes tailles, et opérant dans tous les secteurs d'activité.

Deloitte Suisse est une filiale de Deloitte North West Europe, société affiliée de Deloitte Touche Tohmatsu Limited ('DTTL'). Les sociétés affiliées de DTTL sont représentées dans plus de 150 pays avec environ 286'000 collaborateurs.

Note aux rédacteurs

Dans le présent communiqué de presse, la désignation Deloitte fait référence à une ou plusieurs sociétés membres de Deloitte Touche Tohmatsu Limited ('DTTL'), une « UK private company limited by guarantee » (une société à responsabilité limitée de droit britannique). DTTL et son réseau de sociétés affiliées forment chacune une entité juridique indépendante et séparée.

Deloitte SA est une filiale de Deloitte NWE LLP, une société affiliée de DTTL. Deloitte NWE LLP et DTTL, en tant que telles, ne fournissent pas de services aux clients. 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).

Pour une description détaillée de la structure juridique, veuillez consulter le site www.deloitte.com/ch/about.



© 2019 Deloitte SA. Tous droits réservés