

White Paper

De la génération Z aux 50+:

comment les entreprises parviennent à
se rendre attractives

3
Synthèse

4
Les prestataires de services de l'emploi prennent position

6
Pénurie de main-d'œuvre qualifiée: les stratégies de recrutement et de fidélisation ciblées deviennent indispensables

8
Ce que les actifs attendent d'un emploi

16
Personnel fixe et personnel flexible dans une entreprise

20
Travail temporaire: passerelle vers l'emploi fixe et modèle d'emploi flexible

26
Quelles stratégies de gestion du personnel pour l'avenir?

30
Conception de l'étude et liste d'ouvrages

Renseignements

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

Production

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

Éditeur

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

La réimpression, même partielle, n'est autorisée que si la source est mentionnée.
Mai 2025, ©swissstaffing

Synthèse

Les entreprises suisses doivent sans cesse s'adapter à de nouvelles exigences. La course aux travailleurs qualifiés va s'accélérer compte tenu de l'évolution de la population active, et ce, indépendamment des fluctuations économiques à court terme. Pour rester compétitives à long terme, les entreprises doivent revoir leurs stratégies de recrutement et de fidélisation et intégrer dans leur réflexion les attentes des personnes actives. Autrement dit, elles doivent en premier lieu instaurer une culture d'entreprise positive, créer un climat de travail favorable, concevoir des structures de rémunération intéressantes et encourager la flexibilité.

Lorsque l'on interroge les personnes actives, les entreprises et les travailleurs flexibles, on constate cependant que les priorités des employeurs ne correspondent souvent pas aux besoins des travailleurs. Au contraire, les employeurs misent sur des atouts dont ils disposent en raison de la structure de leur entreprise. Une stratégie de gestion du personnel tournée vers l'avenir nécessite une approche différenciée et doit tenir compte des attentes de divers groupes de travailleurs: la génération Z recherche avant tout la sécurité financière, la stabilité et les perspectives de carrière au sein de l'entreprise, tandis que les plus de 50 ans aspirent à trouver du sens, de la flexibilité et de la reconnaissance. Les femmes et les personnes ayant des devoirs d'assistance ont particulièrement besoin d'options de travail à temps partiel et de modes de travail flexibles pour concilier vie familiale et vie professionnelle. Les entreprises qui prennent en compte ces besoins et cultivent activement la diversité améliorent leur attractivité et fidélisent durablement les talents.

Un modèle de gestion du personnel durable doit s'appuyer sur un mix entre personnel fixe et main-d'œuvre flexible afin d'allier stabilité et réactivité. Certes, le personnel permanent est garant du cœur de métier et du savoir critique au sein de l'entreprise. Mais la main-d'œuvre flexible, telle qu'elle est constituée par les travailleurs temporaires, permet de s'adapter rapidement aux fluctuations du marché et d'acquérir des compétences spécifiques nécessaires à court terme. Et, pour fonctionner, la collaboration entre le personnel permanent et la main-d'œuvre flexible nécessite une répartition des tâches

basée sur les compétences, des structures et des processus transparents et enfin une culture d'entreprise valorisante. Les motivations qui animent les deux types de travailleurs temporaires peuvent être mises à profit dans le cadre d'une stratégie de gestion de personnel ciblée. D'abord parce que les chercheurs d'emploi fixe utilisent le travail temporaire comme passerelle d'accès vers un emploi fixe. Les entreprises peuvent ainsi profiter de cette «période d'essai» en jugeant sur pièce des compétences de la personne. Cela permet d'éviter certaines erreurs de casting, d'améliorer les chances de fidélisation et de réduire les coûts de recrutement. Ensuite parce que les personnes en quête de flexibilité choisissent délibérément des emplois temporaires pour avoir plus d'autonomie et de liberté. Les entreprises ont tout intérêt à retenir aussi ces talents en leur offrant des missions récurrentes. Le but est pour elles de se constituer un vivier de personnes qualifiées et disposant d'un savoir spécifique à l'entreprise.

En ces temps de pénurie de main-d'œuvre qualifiée et de concurrence croissante, les prestataires de services de l'emploi ont un rôle clé à jouer. Leur connaissance du marché et leur réseau aident les entreprises à trouver des talents qualifiés et à pallier le manque de personnel en toute flexibilité. Le fait que 60 pour cent des entreprises suisses aient déjà eu recours au travail temporaire (Sotomo 2024) montre que cette forme de travail fait depuis longtemps partie intégrante des stratégies modernes de gestion du personnel.

Un modèle de gestion du personnel durable doit s'appuyer sur un mix entre personnel fixe et main-d'œuvre flexible pour allier stabilité et réactivité.

Les prestataires de services de l'emploi prennent position

En sa qualité d'association patronale des prestataires de services de l'emploi et de partenaire social de la CCT Location de services, swissstaffing s'engage pour la reconnaissance du travail flexible et autonome dans la société et pour la protection sociale des travailleurs flexibles.

Face à l'aggravation de la pénurie de main-d'œuvre qualifiée et à l'évolution démographique, le travail temporaire joue un rôle clé en tant que pionnier du travail flexible dans l'économie suisse. Les prestataires de services de l'emploi sont des partenaires stratégiques qui apportent un soutien ciblé aux entreprises.

Pour surmonter les défis à venir sur le marché de l'emploi, les entreprises devront revoir les stratégies de gestion du personnel et prendre en compte les besoins des actifs en fonction de leur génération. En outre, il est de plus en plus important pour les entreprises de définir un modèle de gestion du personnel durable qui concilie personnel permanent et personnel flexible. Si le personnel permanent est garant du cœur de métier et du savoir critique, la main-d'œuvre flexible, telle qu'elle est constituée par les travailleurs temporaires, permet de s'adapter rapidement aux fluctuations du marché et d'acquérir des compétences spécifiques nécessaires à court terme. Au-delà, le travail temporaire offre aux entreprises une chance de mieux recruter, puisque bon nombre de chercheurs d'emploi utilisent le travail temporaire comme tremplin vers un emploi fixe. Les entreprises peuvent ainsi se faire une idée plus précise des travailleurs au quotidien. Cela permet d'éviter les erreurs de casting, d'améliorer les chances de fidélisation et de réduire les coûts de recrutement. En parallèle, il y a un nombre croissant de personnes en quête de flexibilité qui privilégient les modèles de travail temporaire pour bénéficier de plus d'autonomie et de liberté. Là encore, les entreprises peuvent en tirer profit en fidélisant cette main-d'œuvre par le biais de missions récurrentes.

Si l'on veut exploiter au mieux le potentiel du secteur temporaire pour les entreprises, les travailleurs flexibles et le futur marché du travail, les conditions suivantes doivent être réunies:

- Une culture qui accepte le travail flexible et les changements fluides entre les formes de travail: le travail temporaire et le Flexwork s'inscrivent dans une réalité sociale et correspondent à un besoin des actifs. Ils apportent une réponse aux défis du futur marché du travail et doivent être soutenus activement.
- Suppression des réglementations qui restreignent le travail flexible: afin de préserver et de promouvoir le rôle important que joue le secteur temporaire dans l'ensemble de la société et de l'économie, le travail temporaire ne doit pas être restreint ni interdit. Cela ne ferait qu'entraver la flexibilité des entreprises et aggraver la pénurie de main-d'œuvre qualifiée.
- Réduire les réglementations légales du temps de travail: les conditions-cadres légales doivent tenir compte des modèles de travail modernes et plus flexibles. 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 protection des travailleurs, mais aussi le besoin de flexibilité important des travailleurs, des employeurs et des prestataires de services de l'emploi.

Pour surmonter les défis à venir sur le marché de l'emploi, les entreprises devront revoir leurs stratégies de gestion du personnel et prendre en compte les besoins des actifs en fonction de leur génération.

Pénurie de main-d'œuvre qualifiée: les stratégies de recrutement et de fidélisation ciblées deviennent indispensables

La pénurie de main-d'œuvre va poser des difficultés durables au marché du travail suisse. Selon une enquête réalisée en 2024 par swissstaffing et Sotomo auprès des entreprises, 78 pour cent des entreprises suisses déclarent avoir des difficultés, au moins passagères, à trouver des cadres et de la main-d'œuvre qualifiée. L'avenir impose aux entreprises de revoir leurs stratégies de recrutement et de fidélisation, en intégrant dans leur réflexion les attentes des personnes actives. Celles qui ne le feront pas risquent de se retrouver avec des postes non pourvus et une hausse du taux de fluctuation.

Les priorités des personnes actives ne sont pas les mêmes selon leur sexe, leur âge et leurs conditions de vie.

Il est crucial pour les entreprises de le comprendre afin d'adapter leur stratégie de gestion du personnel.

La réussite de leur recrutement passe par une approche différenciée en fonction de chaque groupe et une mise en œuvre efficace aura pour effet de renforcer la fidélité des travailleurs recrutés.

Le secteur temporaire est un allié précieux dans la prospection des talents. Il aide les entreprises à réagir avec souplesse et rapidité aux pénuries de personnel, à recruter une main-d'œuvre qualifiée et à l'utiliser selon les besoins.

Ce White Paper s'appuie sur les conclusions d'une vaste étude menée auprès d'actifs, d'entreprises et de travailleurs flexibles pour tenter de répondre aux questions suivantes: qu'est-ce que les actifs recherchent en premier lieu dans un emploi? Dans quelle mesure les employeurs répondent-ils déjà à ces attentes? Comment les besoins spécifiques à chaque génération et à chaque type de travail flexible peuvent-ils être intégrés dans une stratégie de gestion du personnel?

À titre d'exemple, deux cas pratiques de travailleurs temporaires donneront un aperçu de la manière dont leurs attentes en matière de relation de travail ont été satisfaites grâce au travail temporaire.

78%

des entreprises suisses
déclarent avoir des difficultés,
au moins passagères,
à trouver des cadres et
de la main-d'œuvre qualifiée.

Ce que les actifs attendent d'un emploi

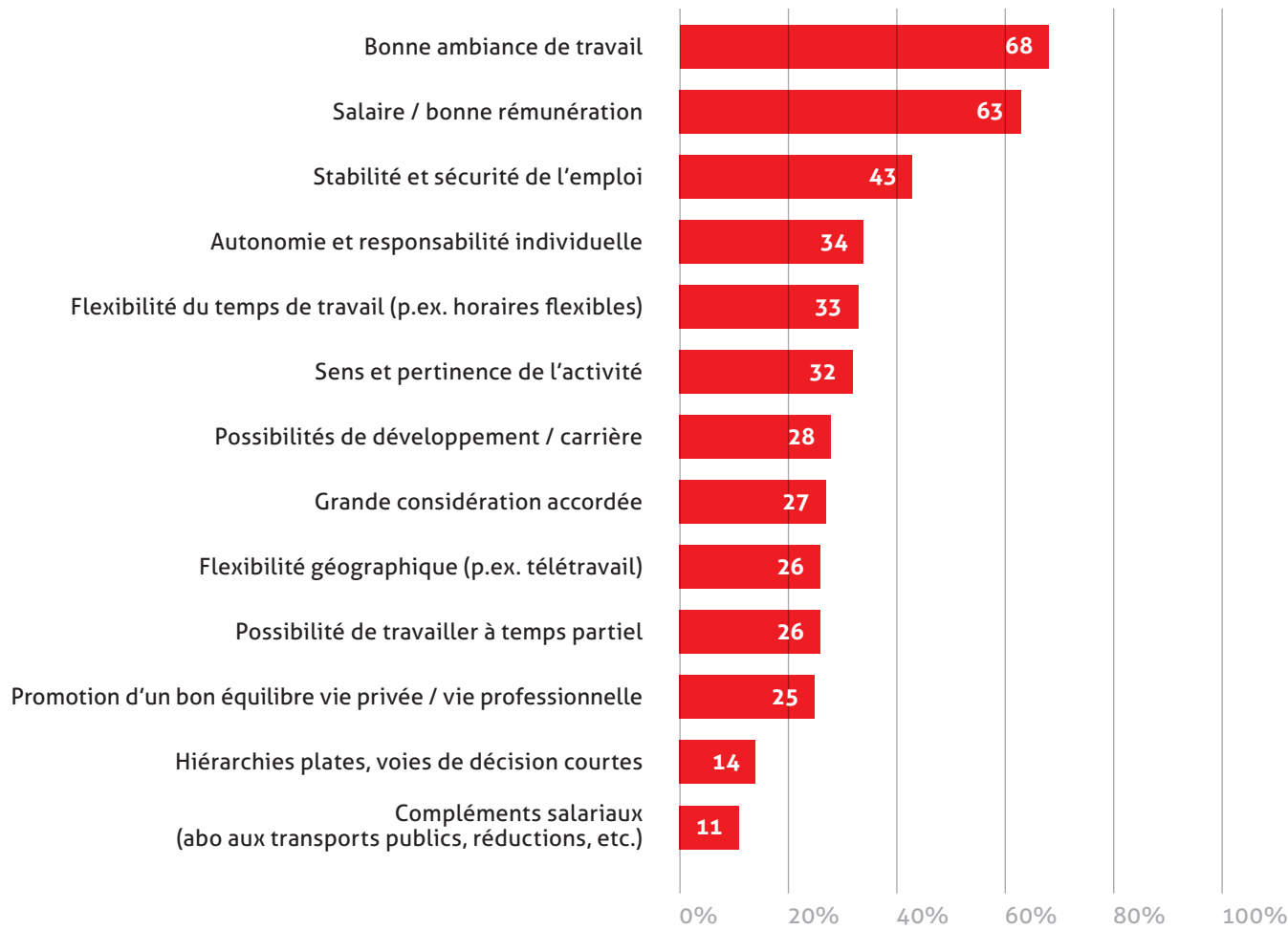
Le climat de travail (68%) et le salaire (63%) sont les principaux critères d'attractivité d'un emploi pour la population active suisse. La stabilité et la sécurité de l'emploi arrivent beaucoup plus loin (43%), suivis par l'autonomie et la responsabilité individuelle (34%), puis par la flexibilité du temps de travail (33%).

Les résultats de l'enquête sont sans ambiguïté dans la mesure où les personnes interrogées ont dû hiérarchiser leurs besoins et se limiter à cinq aspects au maximum parmi les plus importants à leurs yeux. Une bonne ambiance de travail et une rémunération attractive sont donc les critères retenus en priorité par les actifs pour choisir un emploi. Ils constituent donc les piliers d'une relation de travail. Si l'un des deux fait défaut, voire les deux, l'entreprise s'expose à la volatilité et aux difficultés à recruter. Voilà pourquoi, à la lumière des

défis qui les attendent sur le marché du travail, les entreprises devraient investir dans ces deux facteurs et communiquer sur leurs actions avec transparence. C'est à ce prix seulement qu'elles pourront fidéliser durablement leur personnel et réduire le turnover.

En dépit de scores bien moins élevés, les critères qui suivent n'en sont pas moins importants. Ils contribuent en effet à répondre à des besoins fondamentaux, à compléter des modèles de rémunération et à améliorer l'ambiance de travail. La stabilité et les plans de développement et de carrière offrent des perspectives à long terme aux employés et font partie d'une stratégie de fidélisation ciblée. De même, la flexibilité du temps de travail et l'autonomie gagnent en importance. En proposant des horaires flexibles, le télétravail ou encore une plus grande autonomie de décision, les employeurs renforcent la relation de confiance avec leurs travailleurs. Ils instaurent ainsi une bonne ambiance de travail et améliorent leur attractivité (voir swissstaffing 2024). Pour attirer de nouveaux talents et se présenter comme un employeur attractif, il est toutefois crucial d'organiser une communication efficace autour des avantages octroyés.

Fig.1:
Actifs: critères d'attractivité d'un poste



Base des actifs: population suisse en âge de travailler de + de 18 ans (sans les retraités) (n=1204). 5 réponses possibles max.
Source: swissstaffing / gfs-zürich 2024

Pour
68%
des actifs, l'ambiance
au travail est le
critère numéro un pour
juger de l'attractivité
d'un emploi.

Le gouffre entre les besoins des actifs et la vision que les entreprises ont d'elles-mêmes

Une étude comparative montre qu'il y a un gouffre entre les besoins exprimés par les employés et la vision qu'ont les entreprises de leurs propres atouts. Seule la moitié environ des employeurs considèrent l'ambiance au travail (53%) et la rémunération (44%) comme des arguments clés de leur entreprise, alors que ces deux critères occupent une place beaucoup plus importante aux yeux des actifs.

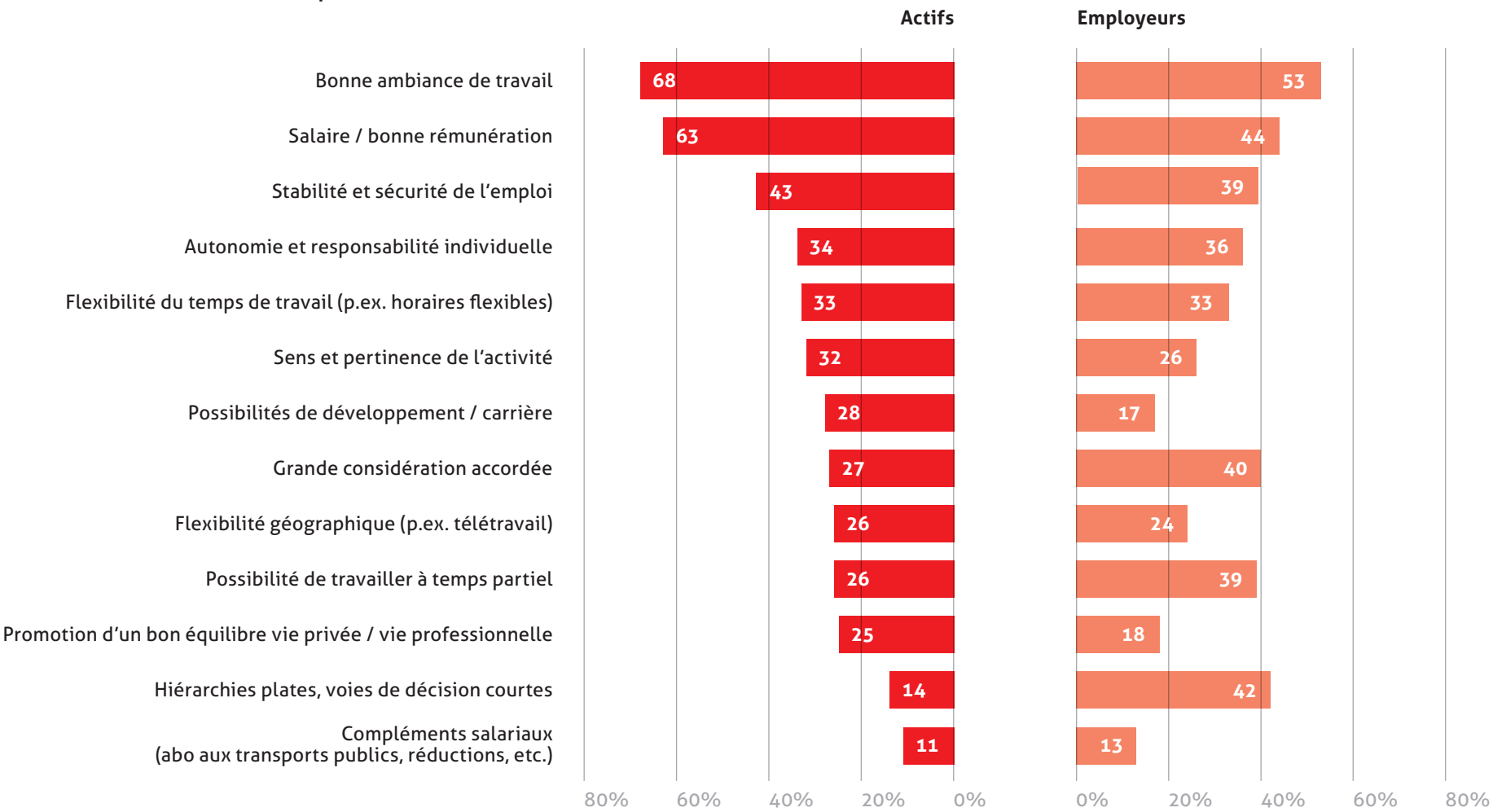
L'écart est également frappant du côté des possibilités de formation continue et d'évolution de carrière, puisque les employeurs sont seulement 17 pour cent à en faire un argument clé, alors que 28 pour cent des employés les jugent indispensables. Dans le même temps, les entreprises accordent davantage d'importance que les employés eux-mêmes au nivellement des hiérarchies, à la considération et aux options de travail à temps partiel. Cela pourrait, au choix, révéler des priorités différentes de part et d'autre, ou bien déjà une volonté des

entreprises de mettre en place un environnement de travail positif.

En examinant les résultats sous le prisme de la taille des entreprises, on constate que les réponses des employeurs y sont étroitement liées: les petites entreprises pointent le nivellement des hiérarchies, le haut niveau de responsabilisation, l'ambiance de travail positive et la reconnaissance personnelle. Les grandes entreprises, en revanche, mettent en avant des atouts

tels que le télétravail, les possibilités d'évolution professionnelle et les compléments salariaux. Elles mettent ainsi en avant les atouts dont elles disposent déjà. C'est compréhensible. Cependant, les entreprises doivent s'adapter aux nouvelles réalités du marché du travail en identifiant les besoins de la main-d'œuvre et en étant prêtes à faire des efforts supplémentaires pour leurs employés.

Fig.2:
Actifs: critères d'attractivité d'un poste
Employeurs: critères d'attractivité de leur entreprise

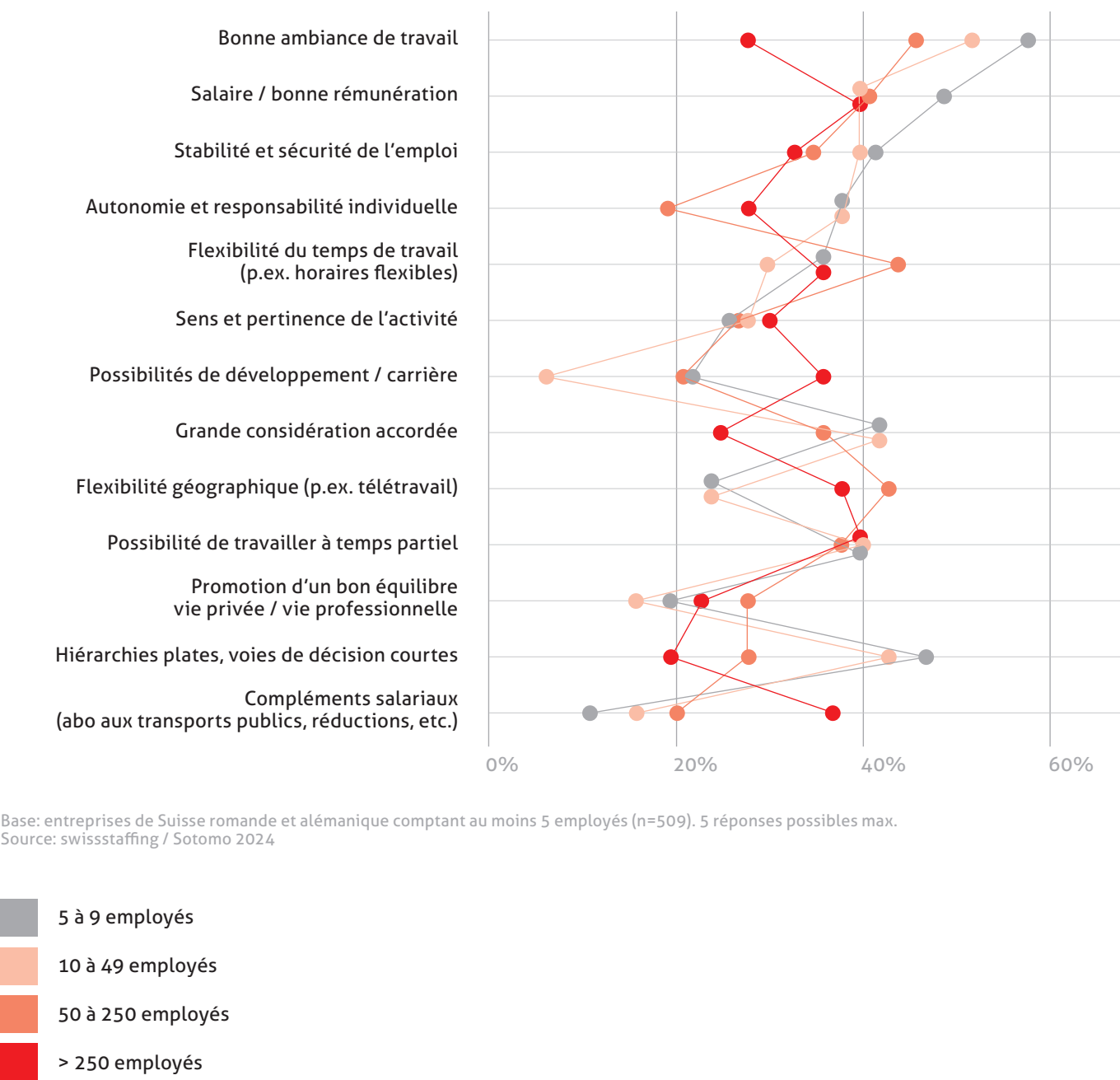


Base des actifs: population suisse en âge de travailler de + de 18 ans (sans les retraités) (n=1204). 5 réponses possibles max.
Source: swissstaffing / gfs-zürich 2024

Base des employeurs: entreprises de Suisse romande et alémanique comptant au moins 5 employés (n=509). 5 réponses possibles max.
Source: swissstaffing / Sotomo 2024

Une étude comparative montre qu'il y a un gouffre entre les besoins exprimés par les employés et la vision qu'ont les entreprises de leurs propres atouts.

Fig.3: Employeurs: critères d'attractivité de leur entreprise – classement par taille d'entreprise



Actifs: des priorités différentes selon le sexe et l'âge

Les attentes vis-à-vis d'un emploi varient selon des critères sociodémographiques. Celui du sexe par exemple: les femmes accordent une importance particulière à l'ambiance de travail (73%), qui prévaut pour elles sur la rémunération (60%). À l'inverse, les hommes privilégient le salaire (66%) au détriment du climat de travail (63%). De même, la possibilité de travailler à temps partiel compte bien plus pour les femmes (33%) que pour les hommes (18%). Ce constat laisse penser que les femmes continuent de prendre en charge une plus grande partie des tâches domestiques et de travailler souvent à temps partiel, tandis que les hommes ont tendance à représenter la principale source de revenus du ménage.

Les attentes exprimées par les actifs vis-à-vis de leur emploi varient également selon l'âge. Alors que la génération Z met la sécurité et l'aspect financier en tête de ses priorités, les plus de 50 ans privilégient le sens et l'autonomie. La prise en compte de ces différences est essentielle pour réussir son recrutement. C'est sur ces deux groupes d'âge que les entreprises pourront à l'avenir creuser l'écart dans la course aux talents.

L'intérêt de la génération Z pour la sécurité de l'emploi et les aspects financiers peut surprendre. Dans cette tranche d'âge, le salaire (74%) est le critère numéro un, suivi par l'ambiance au travail (70%). La stabilité et la sécurité de l'emploi sont importants pour 51 pour cent, soit plus que dans tout autre groupe d'âge. Les perspectives de carrière (28%) sont également valorisées. En revanche, l'autonomie (15%) ne joue qu'un rôle mineur. Cela pourrait être dû à l'incertitude générée par un monde du travail en pleine mutation, le seul que cette génération ait jamais connu (crises économiques, bouleversements sociaux, ère du tout-numérique). Son besoin accru de stabilité et de sécurité (matérielle) pourrait s'expliquer ainsi. Dans le même temps, la jeune génération est consciente de sa valeur sur le marché compte tenu de la pénurie structurelle de main-d'œuvre qualifiée et réclame une rémunération attractive. Sa fidélisation passera par la capacité des entreprises à lui présenter

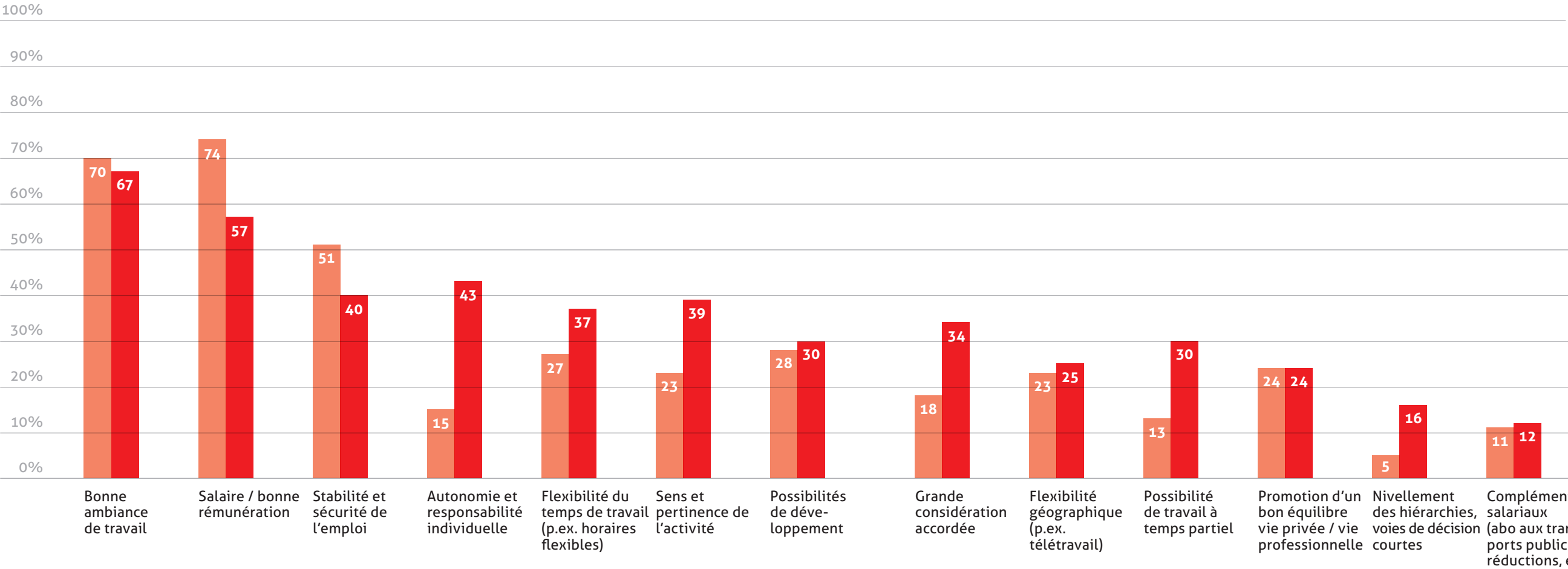
des perspectives d'évolution claires, notamment en termes de salaire et de promotion. Ces deux critères apportent en effet la sécurité et la stabilité dont la génération Z a besoin et réduisent le risque de débauchage.

La pénurie de main-d'œuvre qualifiée a remis les plus de 50 ans au centre du jeu et des stratégies de recrutement. Les priorités de cette tranche d'âge se distinguent de celles des actifs plus jeunes. Les plus de 50 ans accordent davantage d'importance aux critères immatériels tels que l'autonomie (43%), le sens (39%) et la flexibilité du temps de travail (37%). L'ambiance au travail est un critère central dans cette catégorie d'âge, alors que le le salaire et la sécurité de l'emploi sont moins décisifs que pour les jeunes. Ces résultats sont liés aux nombreuses années d'expérience, ainsi qu'à l'envie de travailler de façon plus autonome et au besoin de reconnaissance. La génération des plus de 50 ans a grandi pour l'essentiel dans une période d'essor économique et de stabilité sociale. Après plusieurs décennies d'emploi, elle recherche une plus grande liberté de choix et privilégie des modèles qui offrent de l'autonomie, du sens et la possibilité de mieux concilier vie professionnelle et vie privée.

Comment les entreprises pourront-elles attirer et garder les collaborateurs plus âgés? En apportant plus d'autonomie dans le travail et en proposant assez tôt des modèles intéressants pour les phases de fin de carrière (p. ex. travail par projet, horaires flexibles ou temps partiel). Ces actions augmentent les chances de voir les professionnels plus anciens rester dans l'entreprise, avec leur savoir et leur expérience, au-delà de l'âge normal de la retraite.

L'intérêt de la génération Z pour la sécurité de l'emploi et les aspects financiers peut surprendre.

Fig.4: Actifs: critères d'attractivité d'un poste – classement par groupes d'âge



Base: population suisse en âge de travailler, génération Z (moins de 30 ans) (n=255), plus de 50 ans (n=497). 5 réponses possibles max.
Groupes d'âge complets, voir annexe.
Source: swissstaffing/gfs-zürich 2024

Génération Z (moins de 30 ans) Plus de 50 ans

La connaissance de ces besoins distincts permet aux entreprises d'optimiser les structures d'équipe et de favoriser la confiance mutuelle. Un rapport équilibré entre les générations et les sexes est essentiel pour une culture d'entreprise forte et favorise les échanges productifs. En effet, les employés expérimentés partagent leur assurance et leur savoir-faire, tandis que la jeune génération apporte un nouvel élan et des compétences numériques. Les entreprises qui promeuvent activement la diversité créent des conditions de travail attractives, exploitent pleinement les potentiels et renforcent leur compétitivité dans la course aux talents.

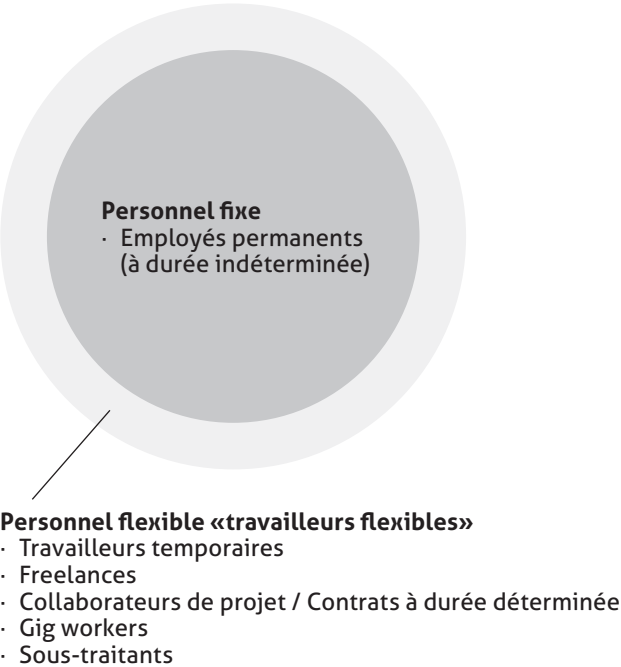
Pour fidéliser durablement le personnel, il est crucial de proposer des opportunités d'évolution claires aux jeunes talents, de favoriser l'autonomie des employés expérimentés et de mettre en place une stratégie de progression de carrière adaptée aux besoins des personnes ayant des devoirs d'assistance. Les modèles de travail flexibles (temps partiel, horaires flexibles, partage de poste), en particulier, sont essentiels pour maintenir hommes et femmes à parts égales dans la vie active.

Personnel fixe et personnel flexible dans une entreprise

Dans une entreprise, on peut distinguer le personnel fixe du personnel flexible (travailleurs flexibles) (cf. Fig. 5).¹

Le personnel fixe comprend les employés permanents, tandis que le personnel flexible comprend les travailleurs temporaires, les freelances, les collaborateurs de projet, les employés à durée déterminée, les gig workers et les sous-traitants. La séparation entre personnel fixe et personnel flexible est aujourd’hui importante pour les entreprises afin de pouvoir réagir avec souplesse aux défis économiques et à la concurrence accrue (cf. Oertig / Zölch 2017). Les travailleurs flexibles leur donnent un accès rapide à un savoir spécialisé et à des recrues disponibles à court terme pour pouvoir ajuster les rapports de travail en souplesse et rester compétitifs face aux fluctuations du marché. Les compétences clés et les connaissances critiques internes sont réservées au personnel fixe.

Fig. 5:
Modèle RH du personnel flexible



La part des contrats de travail flexible par rapport au total des actifs représente entre 20 et 26 pour cent selon les études et les définitions (cf. AMOSA 2024, swissstaffing 2022). Qu’est-ce que les travailleurs flexibles attendent d’un emploi en comparaison avec le personnel fixe? Les résultats ci-après apportent des réponses à cette question à partir de l’exemple des travailleurs temporaires, représentatifs du personnel flexible. Le travail temporaire est une forme de travail flexible importante en Suisse. Actuellement, 41 pour cent des entreprises suisses font appel à de la main-d’œuvre temporaire. Ce chiffre atteint même 83 pour cent dans les grandes entreprises de plus de 250 employés (cf. Sotomo 2024).

Les travailleurs temporaires se classent en deux catégories: ceux qui recherchent un emploi fixe et ceux qui aspirent à la flexibilité (cf. chapitre 4). Leurs priorités et leurs motivations ne sont pas les mêmes. Les entreprises peuvent mettre à profit la connaissance de ces différences et en tenir compte pour leurs actions de recrutement et de fidélisation du personnel flexible.

Les travailleurs temporaires à la recherche d’un emploi fixe considèrent la location de services comme une étape vers un emploi permanent. Idéalement, ils utiliseront leur rôle de travailleur flexible comme tremplin pour rejoindre le personnel fixe. L’emploi temporaire leur offre cette chance. Pour eux, la stabilité et la sécurité de l’emploi (53%) ainsi que les perspectives de carrière (44%) sont primordiales. Cela n’est pas surprenant si l’on pense qu’un tiers d’entre eux étaient au chômage avant la phase d’emploi temporaire (cf. chap. 4) et recherchent donc des perspectives à long terme.

Les travailleurs temporaires en quête de flexibilité, quant à eux, entendent rester durablement des travailleurs flexibles. Ils accordent davantage d’importance à la considération (33%), à la flexibilité du temps de travail (32%) et à la possibilité de travailler à temps partiel (26%).

Comme pour les actifs, une rémunération attractive et une bonne ambiance de travail sont des conditions de base sine qua non pour les deux groupes de travailleurs temporaires.

Les entreprises qui comprennent que les travailleurs temporaires n’ont pas tous les mêmes besoins ont plus de chances de les attirer et de les retenir. Les personnes à la recherche d’un poste fixe se félicitent de la transparence quant à la durée des missions, aux possibilités d’embauche et aux perspectives d’évolution. De plus, la phase de travail temporaire apporte des certitudes sur la relation de travail et augmente les chances de réussite d’une collaboration à long terme.

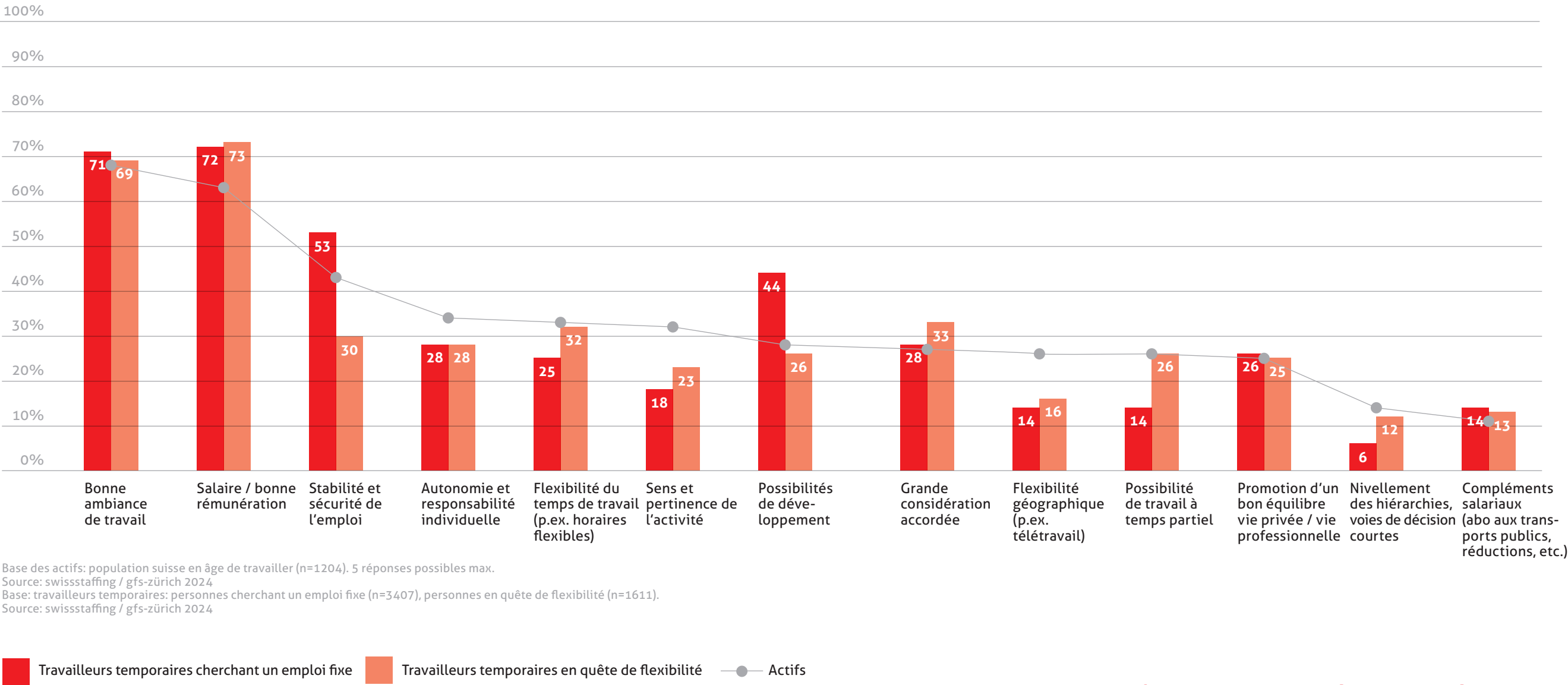
Les personnes en quête de flexibilité, en revanche, apprécient l’autonomie, les horaires flexibles et les structures souples. Si elles ne font pas partie du personnel fixe, elles n’en apportent pas moins une contribution précieuse. Il est essentiel de les considérer à leur juste valeur pour les inciter à s’impliquer dans de nouvelles missions. Les entreprises ne peuvent qu’en profiter à long terme dans la mesure où ces travailleurs connaissent déjà les méthodes, les équipes et la culture d’entreprise. Cet avantage est d’autant plus important dans les secteurs sensibles comme celui des soins et de l’accompagnement.

Pour que la stratégie RH du personnel flexible tienne toutes ses promesses, il est essentiel de mettre en place une collaboration constructive entre le personnel fixe et les travailleurs flexibles. Les entreprises qui investissent dans la qualité du climat de travail, qui utilisent des process et des structures adaptés pour réduire les frictions et qui prennent tous les collaborateurs au sérieux apportent des gages de motivation et de fiabilité et attirent à elles les spécialistes de demain.

41%
des entreprises
suisses font appel à
de la main-d’œuvre
temporaire. Ce chiffre
atteint même 83 pour
cent dans les grandes
entreprises de plus
de 250 employés.

¹ La distinction entre travailleurs centraux et périphériques (Core-Periphery Model) est inhérente au concept d’«entreprise flexible» créé par John Atkinson (1984). Le modèle d’Atkinson va encore plus loin dans la distinction: 1) Noyau central: main-d’œuvre interne, hautement qualifiée 2) Première périphérie: main-d’œuvre interne faiblement spécialisée 3) Deuxième périphérie: main-d’œuvre à temps partiel et temporaire 4) Main-d’œuvre externe: tâches sous-traitées (informatique, nettoyage)

Fig.6:
Travailleurs temporaires: critères d'attractivité d'un poste – classement par type



Les entreprises qui comprennent
que les travailleurs temporaires
n'ont pas tous les mêmes
besoins ont plus de chances de
les attirer et de les retenir.

Travail temporaire: passerelle vers l'emploi fixe et modèle d'emploi flexible

Une enquête menée auprès de plus de 5000 travailleurs temporaires met en évidence les deux principales fonctions du travail temporaire du point de vue des actifs: il fait d'une part office de passerelle vers l'emploi fixe et d'autre part de modèle d'emploi flexible à vocation durable.

**Passerelle vers l'emploi fixe:
les travailleurs temporaires à la recherche
d'un emploi fixe**

Le travail temporaire joue un rôle décisif dans l'intégration des chercheurs d'emploi sur le marché du travail. En plus d'offrir la possibilité d'acquérir une expérience profession-

nelle, il offre également une voie d'accès vers un emploi fixe, comme cela a été démontré. Environ 40 pour cent des travailleurs temporaires cherchant un emploi fixe étaient auparavant au chômage ou non actifs. Le travail temporaire permet à ces personnes de prendre pied dans la vie active et de se réorienter.

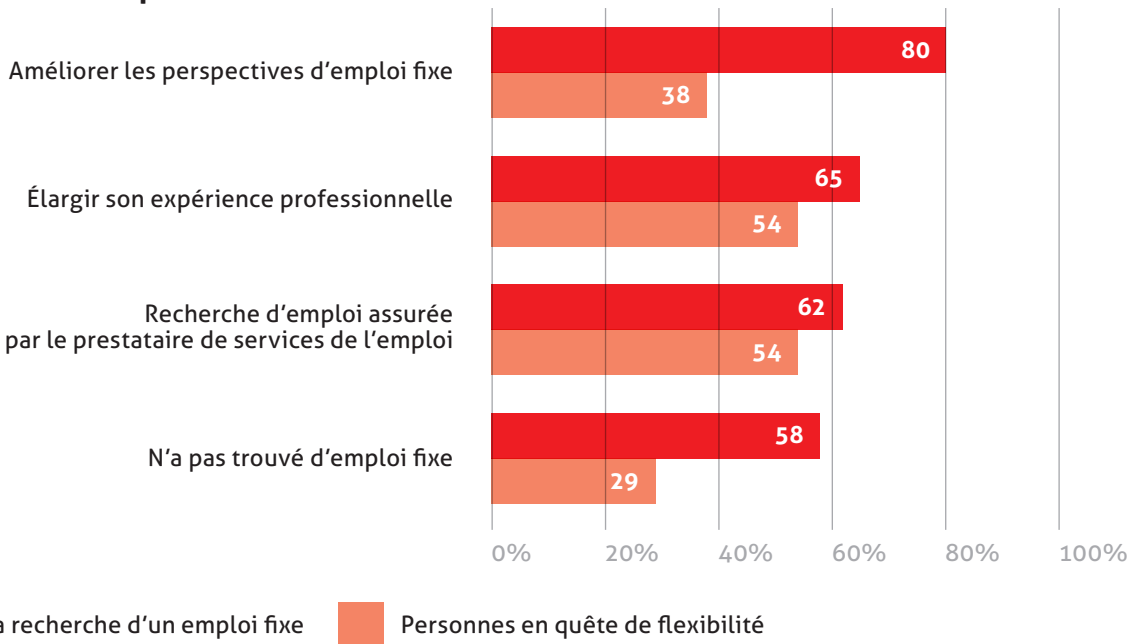
Les personnes à la recherche d'un emploi fixe voient le travail temporaire comme un moyen d'augmenter leurs chances. La facilité d'accès et le soutien des prestataires de services de l'emploi rendent cette forme de travail attirante. Les prestataires se chargent souvent de la recherche d'emploi, prodiguent des conseils et créent des liens avec des employeurs potentiels à travers leur réseau.

Les personnes ayant un faible niveau d'éducation formelle, notamment, bénéficient de cette forme de travail dans la mesure où elles sont souvent directement embauchées par l'entreprise locataire. Ainsi, 62 pour cent des travailleurs temporaires à faible niveau de formation et devenus travailleurs fixes étaient auparavant employés temporairement dans la même entreprise locataire que leur entreprise actuelle. Le travail temporaire leur offre ainsi la possibilité de démontrer leurs capacités et leur implication au quotidien, sans avoir à présenter de qualifications formelles. Dès lors, l'emploi temporaire devient une passerelle vers l'emploi fixe qu'ils n'auraient pas pu obtenir autrement.

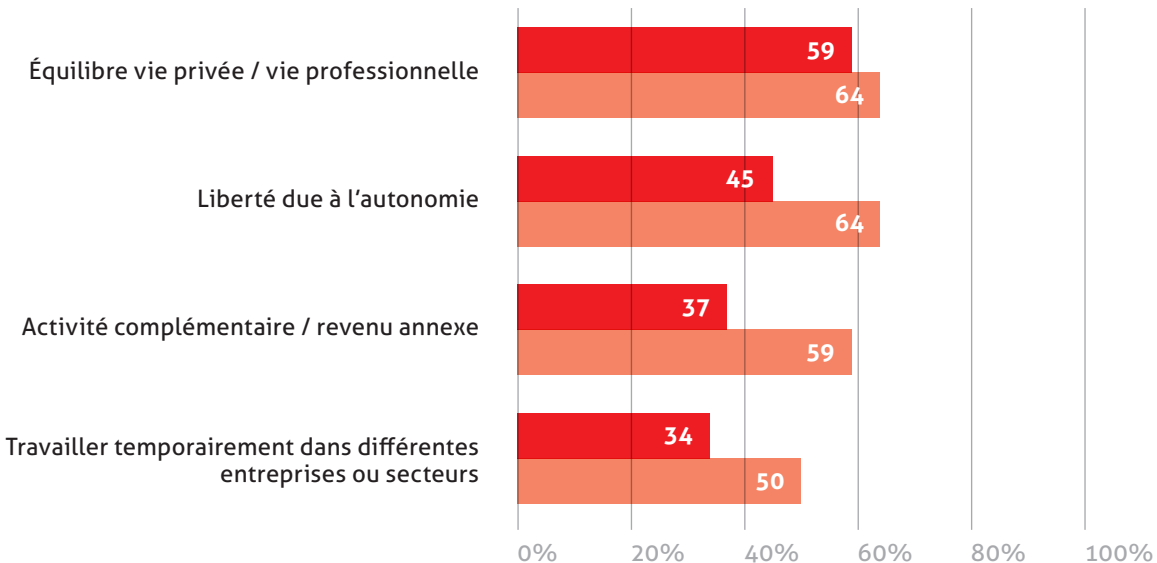
Quarante pour cent des personnes à la recherche d'un emploi fixe en trouvent un dans l'année qui suit le début de leur phase de travail temporaire. Pour beaucoup, le travail temporaire n'est donc pas qu'une solution transitoire: c'est aussi une chance de s'ouvrir des perspectives professionnelles et de relancer leur carrière.

Fig.7:
Motivations conduisant à choisir le travail temporaire

1. Passerelle vers un emploi fixe



2. Besoin de flexibilité



Base: total des travailleurs temporaires (n=5018), personnes cherchant un emploi fixe (n=3407), personnes en quête de flexibilité (n=1611).
Source: swissstaffing / gfs-zürich 2024

Özgür K. (45 ans), logisticien, auparavant travailleur temporaire, aujourd’hui employé fixe

«Pour les personnes sans première formation, le travail temporaire offre la chance de trouver un emploi fixe.»

Özgür K., résidant à Bâle-Campagne, a utilisé le travail temporaire comme passerelle vers un emploi fixe. Les formations continues qu’il a suivies via le fonds de formation continue temptraining lui ont été particulièrement utiles.

Son parcours professionnel a été pour le moins sinueux. Après avoir abandonné deux apprentissages, Özgür K. a acquis de l’expérience professionnelle en apprenant «sur le tas», notamment grâce à des missions temporaires. Il a décroché un diplôme de commerce et de leadership, puis a été homme au foyer avant de travailler à son compte dans la restauration. En quittant son emploi fixe dans une société logistique il y a deux ans, il n’était pas certain de retrouver un emploi: «J’avais des doutes à cause de mon âge et de l’absence de première formation», explique ce père de deux adolescentes. Un proche lui a alors recommandé de contacter Adecco. Un conseiller lui a rapidement trouvé une mission temporaire dans une PME du secteur des emballages et de la logistique.

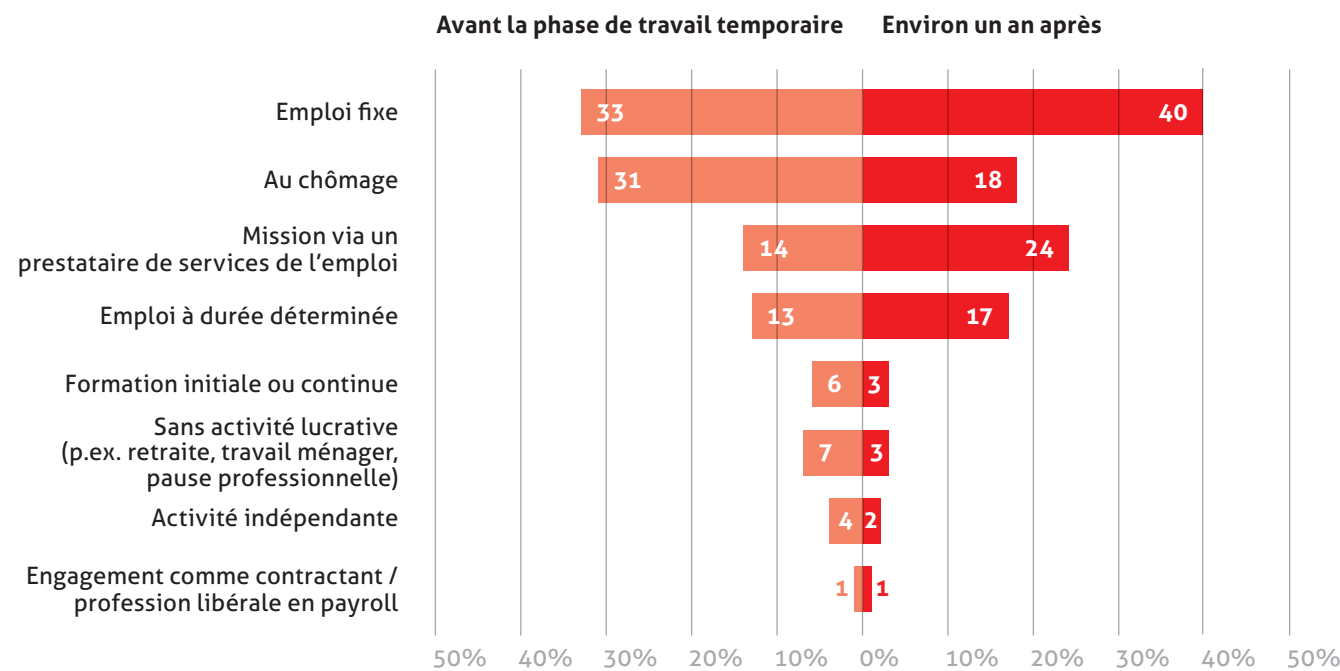
Après seulement deux mois, l’entreprise locataire lui proposait un emploi fixe. En parallèle, Özgür K. a suivi un cours spécial sur les remorques via temp-training, impératif pour pouvoir être embauché en emploi fixe. Il avait déjà suivi auparavant un cours de cariste via le fonds de formation continue. Il en est convaincu: «temptraining est quelque chose de très utile, il faut que les travailleurs temporaires le sachent. La formation continue est essentielle.»

Actuellement, il rattrape sa formation initiale de logisticien CFC en marge de son emploi. Dans un premier temps, il aimerait rester dans son entreprise avant de passer aux services commercial et administratif d’ici un ou deux ans. Il s’imagine bien un jour occuper un poste d’encadrement. «Je suis flexible et ouvert à tout. Le travail temporaire ne m’a apporté que de bonnes expériences. J’ai pu découvrir différentes entreprises avec, à chaque fois, la possibilité pour chacune des parties de vérifier si le rapport de travail nous convenait.»

«J’ai pu découvrir différentes entreprises avec, à chaque fois, la possibilité pour chacune des parties de vérifier si le rapport de travail nous convenait.»

Travail temporaire: passerelle vers l’emploi fixe et modèle d’emploi flexible

Fig.8: Situation de l’emploi des travailleurs temporaires à la recherche d’un emploi fixe



Base: chercheurs d’emploi fixe, 3407 personnes.
Source: swissstaffing / gfs-zürich 2024

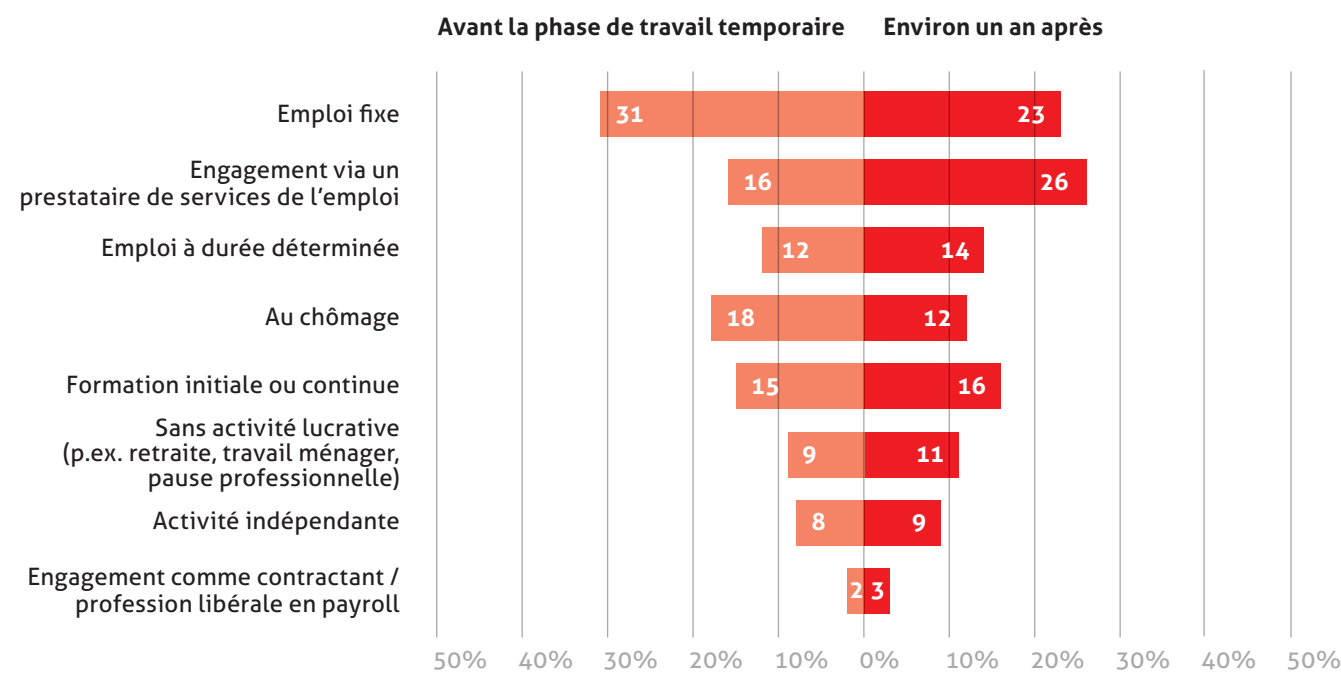
Un modèle d’emploi flexible pour la liberté et la sécurité: les travailleurs temporaires en quête de flexibilité

Les travailleurs temporaires en quête de flexibilité choisissent délibérément un modèle de travail qui leur permet d’être libres et autonomes. Ils ne cherchent pas à trouver un emploi permanent, mais simplement à concilier leur travail avec d’autres domaines de la vie comme la famille, les études ou les loisirs. Les prestataires de services de l’emploi ont plusieurs réponses à apporter à cette demande de flexibilité: le placement actif de missions temporaires, des solutions de payrolling pour les freelances et des plateformes numériques qui proposent des missions de courte durée sans procédures de candidature complexes. Pour les personnes qui exercent une activité annexe et ont des besoins de flexibilité, comme les étudiants, le caractère accessible du travail temporaire est souvent un avantage décisif. Elles peuvent exercer une activité lucrative sans grandes connaissances préalables,

en particulier dans les secteurs manquant cruellement de main-d’œuvre, comme la restauration ou le commerce de détail. Mais les spécialistes et les cadres dirigeants hautement qualifiés utilisent également cette forme de travail comme activité principale afin de garder leur autonomie ou de se concentrer sur des projets intéressants.

Le travail temporaire leur offre non seulement la flexibilité dont ils ont besoin, mais aussi une couverture sociale complète qui manque souvent dans d’autres formes de travail flexible (cf. swissstaffing 2022). Contrairement aux personnes à la recherche d’un emploi fixe, les personnes en quête de flexibilité prennent la passerelle dans le sens inverse, de l’emploi fixe vers les modèles flexibles: un an après le début du travail temporaire, leur proportion dans les formes de travail flexibles (temporaire, durée déterminée, indépendant, freelance) passe de 37 à 51 pour cent. L’embauche par le biais de la location de services leur offre un modèle d’emploi durable et adapté à leurs besoins.

Fig.9:
Situation de l'emploi des travailleurs temporaires recherchant la flexibilité



Base: personnes en quête de flexibilité (n=1611).
Source: swisstaffing / gfs-zürich 2024

Protection sociale du travail temporaire

À partir de huit heures de travail par semaine, les travailleurs temporaires sont assurés contre les accidents professionnels et non professionnels. Ils disposent d'une assurance d'indemnités journalières en cas de maladie dès le premier jour de travail contractuel, avec des droits allant jusqu'à 720 jours après un délai d'attente de 2 jours maximum. Les travailleurs temporaires cotisent à l'AVS/ à l'AI/ aux APG et sont assurés contre le chômage. Au plus tard après la 13^e semaine de travail, ils sont assurés selon la LPP (à partir du premier jour s'ils ont des enfants à charge). La déduction de coordination et le seuil d'entrée sont ramenés au salaire horaire.

Fonds de formation continue temptraining

temptraining propose des formations continues subventionnées pour les travailleurs temporaires assujettis à la convention collective de travail (CCT) Location de services. temptraining prend en charge toutes les formations qui permettent aux travailleurs temporaires de progresser dans leur métier et d'assurer leur employabilité à long terme. Le crédit est calculé de manière progressive, sur la base des heures de travail fournies au cours des 12 derniers mois. Peuvent y prétendre les travailleurs qui ont effectué au moins 88 heures de travail temporaire. Le fonds subventionne des prestations de formation continue (max. CHF 5000), des conseils de carrière (max. CHF 1000) ainsi que des indemnités salariales pour les jours de formation continue (max. CHF 2250).

Jennifer G. (31 ans), responsable d'administration communale, travaille de façon temporaire via Almo AG.

«Le travail flexible
améliore ma qualité de vie.»

Le souhait de Jennifer G. de travailler de manière flexible l'a incitée à quitter son emploi fixe de directrice de l'office des poursuites pour accepter des missions ponctuelles dans diverses municipalités.

Après sa formation dans une administration communale, Jennifer G. a travaillé plusieurs années comme employée fixe dans différentes communes, pour finir comme directrice de l'office des poursuites. «Je voulais travailler de façon flexible et découvrir de nouveaux horizons», confie l'Argovienne, interrogée sur les raisons de ce changement. Un ancien supérieur lui a parlé d'Almo AG, qui fournit un soutien en ressources humaines aux communes dans différents domaines. La société sœur Gemeinde-Support AG propose en plus du conseil aux communes. Depuis le printemps 2024, Jennifer G. travaille à titre temporaire à 80 pour cent via Almo AG. Elle aide à pallier les pénuries de personnel dans les communes dans l'attente d'une solution de remplacement. Généralement, ses missions durent entre deux et cinq mois.

Jennifer G. apprécie la possibilité de choisir elle-même ses missions et de prendre de longues périodes de repos. «Je suis payée à l'heure et n'ai donc pas de pression à remplir une

charge de travail annuelle». Grâce à la CCT Location de services, même en étant payée à l'heure, elle bénéficie de prestations telles que la prévoyance professionnelle (LPP), l'assurance-accidents et l'assurance d'indemnités journalières en cas de maladie.

À l'avenir, elle souhaite continuer à travailler de manière temporaire et découvrir les autres services d'une administration communale, comme l'administration financière ou le contrôle des habitants. La flexibilité lui permet par ailleurs de se consacrer à son loisir préféré, l'équitation. «Je passe beaucoup de temps dehors et j'ai un bon équilibre entre vie privée et vie professionnelle. C'est une qualité de vie que j'ai découverte avec le travail temporaire», résume Jennifer G.

«Je suis payée à l'heure et n'ai donc pas de pression à remplir une charge de travail annuelle.»

Quelles stratégies de gestion du personnel pour l'avenir?

La pénurie de main-d'œuvre qualifiée va rester un enjeu majeur pour les entreprises en Suisse au cours des prochaines années (cf. [swissstaffing 2024](#)). Pour disposer d'un nombre suffisant de personnel qualifié à long terme, elles doivent s'aligner sur les besoins des travailleurs. Les résultats des diverses enquêtes montrent toutefois que c'est encore trop rarement le cas. Au contraire, les entreprises capitalisent souvent sur leurs atouts inhérents à leur structure. L'ambiance au travail et la rémunération sont les deux points sur lesquels se focalisent les attentes des actifs. Ces attentes peuvent être remplies par les perspectives d'évolution et la stabilité, l'autonomie, les modèles de travail flexibles et une culture d'entreprise valorisante. Les entreprises qui persistent à ignorer ces facteurs s'exposent à un turnover élevé et à des postes non pourvus.

Pour éviter la pénurie de main-d'œuvre, les entreprises doivent revoir leurs stratégies. Pour attirer et retenir les talents, il faut prendre en compte les besoins des travailleurs selon une stratégie de gestion du personnel adaptée aux groupes cibles, proposer des options de travail flexibles et miser à la fois sur le personnel fixe et le personnel flexible dans un rapport équilibré. Les prestataires de services de l'emploi restent des partenaires clés pour relever avec succès les défis à venir sur le marché du travail.

Pour attirer et retenir les talents, il faut prendre en compte les besoins des travailleurs selon une stratégie de gestion du personnel adaptée aux groupes cibles, proposer des options de travail flexibles et miser à la fois sur le personnel fixe et le personnel flexible dans un rapport équilibré.

Annexe / Fig. 10:

Actifs: critères d’attractivité d’un poste

Employeurs: critères d’attractivité de leur entreprise

	Actifs (total)	Sexe		Âge			Région			Employeurs
		Femmes	Hommes	moins de 30 ans	30 – 49 ans	plus de 50 ans	Suisse alémanique	Suisse romande	Tessin	
Bonne ambiance de travail	68%	73%	63%	70%	68%	67%	68%	65%	80%	53%
Salaire / bonne rémunération	63%	60%	66%	74%	64%	57%	63%	59%	82%	44%
Stabilité et sécurité de l’emploi	43%	43%	44%	51%	44%	40%	43%	41%	68%	39%
Autonomie et responsabilité individuelle	34%	32%	36%	15%	34%	43%	33%	35%	47%	36%
Flexibilité du temps de travail (p.ex. horaires flexibles)	33%	31%	34%	27%	30%	37%	32%	35%	35%	33%
Sens et pertinence de l’activité	32%	32%	33%	23%	30%	39%	33%	34%	14%	26%
Possibilités de développement/carrière	28%	27%	30%	28%	27%	30%	31%	21%	31%	17%
Grande considération accordée	27%	27%	27%	18%	24%	34%	34%	9%	12%	40%
Flexibilité géographique (p.ex. télétravail)	26%	25%	26%	23%	28%	25%	24%	31%	18%	24%
Possibilité de travailler à temps partiel	26%	33%	18%	13%	27%	30%	25%	26%	30%	39%
Promotion d’un bon équilibre vie privée / vie professionnelle	25%	24%	27%	24%	28%	24%	22%	34%	35%	18%
Hierarchies plates, voies de décision courtes	14%	12%	15%	5%	15%	16%	16%	9%	4%	42%
Compléments salariaux (abo aux transports publics, réductions, etc.)	11%	10%	11%	11%	9%	12%	11%	11%	8%	13%

5 réponses possibles max. Base des actifs: population suisse en âge de travailler de + de 18 ans (sans les retraités) (n=1204).
Source: swissstaffing / gfs-zürich 2024
Base des employeurs: entreprises de Suisse romande et alémanique de 5 employés ou plus (n=509).
Source: swissstaffing / Sotomo 2024

Annexe / Fig. 11:

Travailleurs temporaires: critères d’attractivité d’un poste

	Travailleurs temporaires (total)	Type		Branche principale			Formation		
		Objectif emploi fixe	Objectif flexibilité	Construction	Industrie	Ser- vices	faible	moyenne	élevée
Bonne ambiance de travail	70%	71%	69%	70%	74%	69%	67%	72%	69%
Salaire / bonne rémunération	72%	72%	73%	71%	73%	73%	68%	73%	73%
Stabilité et sécurité de l’emploi	46%	53%	30%	48%	57%	41%	56%	46%	43%
Autonomie et responsabilité individuelle	28%	28%	28%	32%	28%	28%	25%	29%	31%
Flexibilité du temps de travail (p.ex. horaires flexibles)	27%	25%	32%	16%	27%	30%	21%	27%	30%
Sens et pertinence de l’activité	20%	18%	23%	15%	18%	21%	11%	19%	23%
Possibilités de développement/carrière	39%	44%	26%	40%	44%	36%	40%	39%	39%
Grande considération accordée	29%	28%	33%	32%	26%	30%	29%	31%	29%
Flexibilité géographique (p.ex. télétravail)	15%	14%	16%	7%	12%	18%	7%	11%	19%
Possibilité de travailler à temps partiel	18%	14%	26%	12%	11%	22%	15%	19%	18%
Promotion d’un bon équilibre vie privée / vie professionnelle	26%	26%	25%	22%	26%	27%	20%	25%	30%
Hierarchies plates, voies de décision courtes	8%	6%	12%	9%	5%	9%	4%	9%	10%
Compléments salariaux (abo aux transports publics, réductions, etc.)	14%	14%	13%	9%	12%	15%	11%	14%	13%

Base des travailleurs temporaires: total (n=5018). 5 réponses possibles max.
Source: swissstaffing / gfs-zürich 2024

Conception de l'étude

Enquête auprès de la population en âge de travailler: à la demande de swissstaffing, l’institut gfs-zürich a interrogé 1204 personnes de 18 ans et plus en Suisse (hors personnes à la retraite). L’enquête a été menée par téléphone et en ligne. Elle est représentative au regard de la répartition par âge, par sexe et par région linguistique. Période de réalisation de l’enquête: du 7 octobre au 2 novembre 2024.

Enquête auprès des entreprises: l’institut Sotomo a mené une enquête pour le compte de swissstaffing auprès de 509 entreprises employant au moins cinq personnes en Suisse alémanique et en Suisse romande. L’enquête a eu lieu en ligne. Période de réalisation de l’enquête: du 22 octobre au 4 novembre 2024.

Enquête auprès des travailleurs temporaires: à la demande de swissstaffing, l’institut gfs-zürich a interrogé en ligne 5018 travailleurs temporaires ayant travaillé en Suisse en 2023 à titre temporaire. Au total, 76 813 collaborateurs de onze entreprises de travail temporaire de plus ou moins grande taille ont été contactés par écrit: Adecco, Careerplus, Coople, leteamsa, Flexsis, Gi Group, Hays, Helvetic Payroll, Manpower, Michael Page et Work Selection. Le taux de participation s’est élevé à 6,5 pour cent. Les observations ont été pondérées en fonction du taux de participation par entreprise. Période de réalisation de l’enquête: du 8 octobre au 19 novembre 2024.

Liste d’ouvrages

AMOSa – Arbeitsmarktbeobachtung Ostschweiz, Aargau, Zug und Zürich (2024): Beschäftigung und Stellensuche in einer flexiblen Arbeitswelt.

Atkinson, John (1984): Manpower Strategies for Flexible Organisations. Dans: Personnel Management 1984, août, pp. 28–31 sous: <https://www.stonebridge.uk.com/uploads/courses/566.pdf>, téléchargé le 10.3.2025.

Oertig, Marcel / Zölch, Martina: HR-Strategien zur Flexibilisierung der Personalressourcen (2017). Dans: Zölch, Martina / Oertig, Marcel / Calabrò, Viktor (éd.): Flexible Workforce – Fit für die Herausforderungen der flexiblen Arbeitswelt? Haupt Verlag.

swissstaffing (2024): White Paper – La liberté pour attirer la main-d’œuvre. Les actifs veulent plus de flexibilité.

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

www.swissstaffing.ch

swissstaffing
Stettbachstrasse 10
CH-8600 Dübendorf