

## **regioS 11/16, article principal**

### **Pénurie omniprésente de personnel qualifié**

Urs Steiger et Pirmin Schilliger, Lucerne

**De plus en plus de branches et d'entreprises de Suisse ont de la peine à trouver de la main-d'œuvre qualifiée. Le manque de personnel qualifié menace de devenir un frein pour l'économie suisse. La Confédération, les cantons et les partenaires sociaux ont lancé en 2011 l'Initiative visant à combattre la pénurie de personnel qualifié (FKI), dont l'objectif est de mieux exploiter le potentiel de main-d'œuvre indigène. Les projets FKI peuvent aussi être soutenus dans le cadre de la Nouvelle politique régionale (NPR), pour autant qu'ils soient conformes à ses principes et à ses objectifs. La Confédération a précisé la marge de manœuvre prévue à cet effet dans le message sur la promotion économique 2016-2019.**

« La pénurie de personnel qualifié est un problème structurel qui s'aggrave en phase de boom économique », explique Andreas Beerli, du Centre de recherches conjoncturelles KOF de l'EPF de Zurich. Les moteurs de l'évolution sont des phénomènes de long terme comme la globalisation et la numérisation. Ceux-ci contraignent les entreprises à adopter de nouveaux modes de production qui nécessitent une main-d'œuvre aux qualifications très différentes et plus élevées. Le manque de personnel qualifié est accentué par la diminution sensible, due à l'évolution démographique, de la part des personnes actives occupées dans la population totale. Il n'est pas surprenant que la rareté du personnel qualifié soit devenu le thème majeur de la politique économique et éducative. Le problème s'est certes légèrement atténué depuis l'introduction de la libre circulation des personnes en 2007 : beaucoup de branches et d'entreprises couvrent depuis lors leurs besoins en personnel qualifié avec des gens venant de l'UE. Mais dans le même temps, la Suisse a en partie négligé certaines mesures urgentes de formation et de perfectionnement.

#### **Un phénomène répandu**

Le Secrétariat d'Etat à l'économie (SECO) a développé un système d'indicateurs pour cerner plus exactement le phénomène complexe de la pénurie de personnel qualifié. Ce système analyse les besoins de personnel qualifié en Suisse pour trois douzaines de domaines professionnels et environ 380 métiers. Les critères importants sont par exemple la mesure dans laquelle il est possible de répondre aux exigences de qualification pour repourvoir les postes, l'immigration, le taux de chômage ou le taux de places vacantes. Selon les chiffres les plus récents, environ un tiers des personnes actives occupées travaillent aujourd'hui dans une profession menacée d'une pénurie de personnel qualifié. Les métiers les plus touchés sont ceux de l'ingénierie, de l'informatique et du management. Mais en Suisse, il y a également trop peu de techniciens, d'avocats, de médecins ou de spécialistes de l'aménagement du territoire. La pénurie a tendance à se faire sentir plus fortement dans les métiers hautement qualifiés et ceux où l'emploi est en croissance rapide. Il manque en outre des électriciens et des techniciens de réseau, des mécaniciens-électriciens, des menuisiers, des dessinateurs en installations sanitaires, des constructeurs de routes ou de tunnels, des chefs d'atelier, etc.

Certaines branches ont de la peine à pourvoir leurs places d'apprentissage parce que le métier concerné – par exemple boucher – est peu apprécié des adolescents, tandis que d'autres branches proposent trop peu de places d'apprentissage. Dans le domaine de l'informatique, plus de mille adolescents n'ont pas trouvé de place d'apprentissage l'année dernière. L'association professionnelle ICT s'attend à ce qu'il manque 25 000 professionnels des TIC d'ici à 2020. Pour les médecins aussi, les problèmes sont en partie endogènes : il y a beaucoup trop peu de places à l'université pour les plus de 4000 bacheliers suisses qui se portent chaque année candidats aux études de médecine. L'importance trop grande accordée aux langues dans la formation gymnasiale se révèle être un gros obstacle pour obtenir une relève suffisante dans les professions MINT (mathématiques, informatique, sciences naturelles et technique).

### **C'est aussi un problème régional**

L'analyse montre à quel point la pénurie de personnel qualifié affecte différemment chaque branche ou domaine professionnel. A cela s'ajoute une composante géographique : « Le manque de personnel qualifié est aussi un problème régional », souligne Heike Mayer, professeure et responsable du groupe Géographie économique et développement régional de l'Université de Berne, par exemple dans la région du pied du Jura, qui se caractérise par son industrie mécanique et horlogère et donc par un besoin important d'ingénieurs, de techniciens et de mécaniciens. Les régions périphériques, très exposées au changement démographique, en souffrent aussi. « La pénurie de personnel qualifié est également un problème des régions rurales ou de montagne », constate Heike Mayer. De plus en plus d'entreprises qui y sont établies devraient réfléchir aux possibilités de recruter de la main-d'œuvre prête à travailler et à habiter sur place.

L'indice du personnel qualifié, axé sur les régions et calculé par le bureau de conseil B,S,S., souligne ce résultat : comme on s'y attend, le besoin de personnel qualifié est important dans la grande région Zurich-Suisse centrale, en situation de boom économique. Mais, étonnamment, il est encore plus important dans le canton des Grisons, canton suisse qui souffre le plus de la pénurie de personnel qualifié. Là-bas, même des entreprises du tourisme et de la construction (donc de secteurs qui, ailleurs, ne sont guère affectés par ce problème) se plaignent de disposer d'une main-d'œuvre trop peu qualifiée. Certaines évolutions spécifiques comme le vieillissement et la fuite des cerveaux – exode de la main-d'œuvre qualifiée ou de celle qui dispose de compétences d'entrepreneurs – ainsi que la difficulté d'amener le personnel qualifié à s'attacher à la région au-delà du travail se font sentir négativement dans les régions rurales et de montagne. Patrick Rérat, professeur de géographie à l'Université de Lausanne, renvoie à un autre indice : « La forte immigration de personnel qualifié, par exemple dans le Val de Travers ou dans les régions touristiques vaudoises et valaisannes, démontre justement que la pénurie de personnel qualifié est aussi un problème aigu dans les régions périphériques et de montagne. »

**L**a pénurie de personnel qualifié est un problème structurel qui s'aggrave en phase de boom économique.

### **Mobilisation du potentiel indigène**

Pour mieux exploiter le potentiel de main-d'œuvre nationale et accroître la productivité de l'économie, la Confédération, les cantons et les partenaires sociaux ont lancé en 2011 l'Initiative visant à combattre la pénurie de personnel qualifié (FKI). Les mesures adoptées depuis lors ont pour but d'améliorer l'équilibre entre travail et vie de famille – surtout en favorisant l'insertion ou la réinsertion professionnelle des femmes. Elles ont également pour but d'aider à créer de bonnes conditions pour exercer une activité professionnelle jusqu'à l'âge de la retraite et au-delà. Les travailleurs âgés doivent pouvoir continuer à exercer une activité professionnelle grâce à des incitations appropriées et à des conditions de travail favorables aux seniors. Un autre axe est la « requalification ou la qualification supérieure de la main-d'œuvre ».

L'acceptation de l'initiative populaire « contre l'immigration de masse » en date du 9 février 2014 et le franc fort, qui intensifie la pression sur les entreprises en matière d'innovation, ont encore accru l'importance de la FKI. La Suisse doit davantage promouvoir la formation de son propre personnel qualifié afin de mieux exploiter son potentiel national. En juin 2015, la Confédération et les cantons ont élargi les mesures avec la FKI plus. La période 2015-2018 se focalise sur une meilleure mobilisation du potentiel de main-d'œuvre indigène. A ce jour, 39 mesures, dont la plupart intègrent des organes cantonaux et des partenaires sociaux, ont été lancées dans le cadre de plus de 200 projets et selon les axes définis.

### **La pénurie de personnel qualifié comme thème de la NPR**

La pénurie de personnel qualifié est aussi un thème de la Nouvelle politique régionale (NPR). La loi et le message sur la NPR offrent une marge de manœuvre pour des mesures destinées à lutter contre cette pénurie. Le message de novembre 2005 prévoyait déjà, sur le thème « Promouvoir l'esprit d'innovation en favorisant l'accès au savoir-faire », de renforcer la « capacité relationnelle » des régions, laquelle inclut les « potentiels, aptitudes, ressources humaines et réseaux ». Même si l'expression « pénurie de personnel

qualifié » n'y apparaît pas explicitement, on peut déduire que des mesures de lutte contre la pénurie de personnel qualifié sont possibles dans le cadre de la NPR.

Le programme pluriannuel 2008-2015 avait déjà permis de lancer environ quarante projets NPR qui concernaient des thèmes tels que relèvement du niveau de qualification, recrutement de la main-d'œuvre et amélioration du système régional de formation. En Suisse romande, les cantons de Fribourg, du Jura et de Neuchâtel ont été particulièrement actifs. Fribourg a par exemple commandé une étude de faisabilité d'un centre de formation aux métiers de la biopharmacie. Neuchâtel a mobilisé des femmes qualifiées venant de professions techniques pour accompagner de jeunes femmes dans le choix de leur profession et essayer de transmettre leur passion pour leur métier (cf. p. 14). Le Jura a lancé la plateforme Formation-Emploi-Economie pour mieux adapter la formation du personnel qualifié aux besoins du secteur industriel. L'objectif de plusieurs projets NPR menés dans le canton de Berne était de remédier à la pénurie régionale de personnel qualifié dans l'industrie des machines. La région Interreg du Rhin supérieur a lancé des projets tels que Phaenovum (cf. regioS n° 4) qui avaient pour but de susciter l'intérêt des enfants pour les sciences. Le canton de Schaffhouse a lancé le programme « go tec ! », dont l'objectif est d'enthousiasmer les élèves pour les métiers techniques et les sciences naturelles. Le projet « MINT macht Schule », qui se déroule dans la région Alpes rhénanes–Lac de Constance–Haut-Rhin avec les hautes écoles pédagogiques du Vorarlberg et de St-Gall comme partenaires, poursuit des objectifs analogues.

Le projet « Partage de personnel dans le tourisme », lancé en septembre 2015 par la Haute école d'ingénierie et de gestion HTW de Coire, a atteint sa vitesse de croisière. 19 entreprises et 44 hôtels ou restaurants des cantons des Grisons et du Tessin y joignent leurs efforts. Le partage de personnel combine des emplois saisonniers pour en faire d'intéressants postes de travail à l'année, grâce à des coopérations interentreprises. Une meilleure fidélisation du personnel doit permettre à l'économie régionale de s'adjoindre à plus long terme de la main-d'œuvre qualifiée employée jusqu'à présent à la saison. La Confédération et les cantons des Grisons et du Tessin se partagent les trois cinquièmes des coûts de ce projet NPR, dont le budget s'élève à 532 000 francs. Les deux cinquièmes restants sont couverts par des prestations propres et d'autres financements.

### **Précisions concernant la marge de manœuvre de la NPR**

« Dans le message sur la promotion économique 2016-2019, la Confédération a repris explicitement le thème de la pénurie de personnel qualifié, a réagi avec détermination à ce défi qui s'aggrave et a défini la marge de soutien », déclare Regula Egli, collaboratrice scientifique du secteur Politique régionale et d'organisation du territoire du SECO. Ce message constate que la concurrence intense des places économiques contraint les entreprises à accroître leur productivité et à innover, ce qui fait augmenter la demande de main-d'œuvre qualifiée. Le marché du travail des régions rurales et de montagne est aussi sous pression parce que l'offre de main d'œuvre diminue sous l'effet de l'exode rural et de l'évolution démographique (vieillesse), alors que la demande reste élevée, au moins dans certaines branches. Les autorités et les institutions des régions rurales et de montagne sont aussi menacées par une pénurie de décideurs qualifiés. Les entreprises et les régions devraient donc s'occuper activement de la qualification de la main-d'œuvre régionale et exploiter plus efficacement son potentiel. Ce message invite donc explicitement les cantons à soutenir, dans le cadre de la politique régionale, des initiatives et des projets conformes aux objectifs et aux principes de la NPR ainsi qu'aux axes de la FKI. Le secteur Politique régionale et d'organisation du territoire du SECO estime que des initiatives intercantionales, intégrées par exemple dans les Systèmes régionaux d'innovation (RIS), seraient particulièrement souhaitables.

Maya Rolewicz, responsable de la FKI auprès du SECO, salue la contribution importante de la NPR à la mise en œuvre de la FKI. Elle est convaincue qu'il y a une grande marge de manœuvre pour les projets qui correspondent aux principes et aux objectifs tant de la NPR que de la FKI. Toutefois, les portes de la FKI ne sont pas toutes ouvertes à la NPR. Pour rester conforme à la NPR, un projet doit comme jusqu'à présent être compatible avec une stratégie économique régionale explicite et être axé sur une offre interentreprises qui se poursuit de façon autonome après la fin du projet. Des offres de formation de base ou continue sans rapport spécifique avec la région resteront donc incompatibles avec la NPR. Il n'y a pas de place non plus pour des projets FKI destinés à la formation de base ou continue de personnel pour l'économie, à la promotion de la santé des travailleurs âgés, à la création de crèches et de structures de jour, ni pour des mesures relevant du droit du travail prises par les offices régionaux de placement (ORP).

---

### **La lutte contre la pénurie de personnel qualifié : une tâche permanente**

Un point est clair : les causes complexes de la pénurie de personnel qualifié et leur enracinement profond dans les structures économiques et sociales impliquent l'impossibilité d'y remédier par quelques mesures rapides. Il s'agit d'un défi de grande portée qui requiert beaucoup de persévérance de la part de l'économie et de la société suisses. ○

**[www.personelqualifie-suisse.ch](http://www.personelqualifie-suisse.ch)**

**[www.seco.admin.ch](http://www.seco.admin.ch)**

→ Services et publications

→ Publications → Travail → Analyse du marché du travail

**[www.bss-basel.ch/fachkraefteindex](http://www.bss-basel.ch/fachkraefteindex)**

**[www.dievolkswirtschaft.ch/priorites/schwerpunkt-10-2016-franz/](http://www.dievolkswirtschaft.ch/priorites/schwerpunkt-10-2016-franz/)**

**[www.regiosuisse.ch/politique-regionale](http://www.regiosuisse.ch/politique-regionale)**