

Entreprise
Comment améliorer son attractivité?
Page 3

Observatoire

Des patrons «moyens»

Quelle note les salariés suisses donneraient-ils à leur supérieur hiérarchique? 6,2 sur 10, selon *Global Workforce Index* publié mardi par Kelly Services. Une note moyenne, jugée «satisfaisante» par le prestataire de services. Qui ajoute toutefois que «seuls 54% des Suisses recommanderaient leur employeur à un ami ou à une connaissance». Les collaborateurs les plus satisfaits seraient issus des secteurs de l'éducation, de l'énergie, de l'industrie du pétrole et du gaz. Par contre, les employeurs dans le tourisme et le commerce de détail ne seraient guère recommandés, selon l'étude menée auprès de 97 000 personnes à travers le monde, dont 750 en Suisse. (LT)

Le mal-être des travailleurs

Les problèmes de santé mentale au travail sont en augmentation et touchent 20% des salariés au sein des pays de l'OCDE, prévient l'organisation. Selon son enquête baptisée *Mal-être au travail? Mythes et réalités sur la santé mentale et l'emploi*, publiée lundi, un travailleur sur cinq souffre de troubles mentaux, comme la dépression ou l'anxiété, et beaucoup peinent à s'en sortir dans les 34 pays de la zone. Les coûts pour la société d'une mauvaise santé mentale des salariés représenteraient 3 à 4% du PIB de l'Union européenne, estime l'OIT. (AFP)

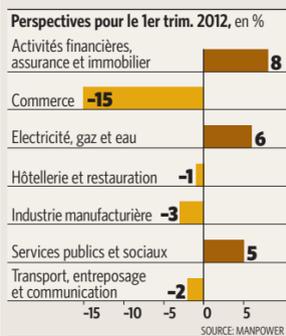
SUR INTERNET:

- L'actualité du marché de l'emploi
- Posez vos questions à nos chroniqueurs

www.letemps.ch/carrieres

Le graphique

Evolution des effectifs



Avec une hausse attendue des effectifs de 8%, le secteur financier, des assurances, de l'immobilier et des services aux entreprises se montre le plus confiant pour le premier trimestre 2012, selon une étude publiée mardi par Manpower. A l'opposé, le secteur du commerce s'attend à une chute de 15% du nombre d'emplois en début d'année. (LT)

Ce qui attend les employés en 2012

> Débat Votation sur les six semaines de vacances, pénurie de personnel qualifié, pression sur les salaires, trois experts font le point

Propos recueillis par Marie-Laure Chapatte et Sandrine Hochstrasser

Le Temps: Nous voterons le 11 mars sur l'introduction de six semaines de vacances pour tous les employés. Comme l'invocque Travail.Suisse, qui a lancé l'initiative, le stress au travail n'a cessé d'augmenter cette dernière décennie. Près de 80% des Suisses en souffrent, selon l'OFS. N'est-il pas nécessaire d'augmenter le nombre de congés?

Blaise Matthey: Il faut d'abord nuancer: 80% des gens sont «un peu» stressés. Nous sommes tous mis sous pression à un moment ou un autre de notre existence. Parmi eux, ils sont 30% à se sentir vraiment stressés. Et ils y résistent mieux avec l'âge, contrairement à ce que l'on croit. Les jeunes travailleurs gèrent plus difficilement les tensions. Nous sommes, à la FER, opposés à cette initiative de Travail.Suisse, car il n'a jamais été démontré que ces semaines de vacances allaient réduire le stress. Il ne faut pas oublier que cela pose des problèmes d'organisation du travail; je pense particulièrement à la situation des PME. L'absence d'un employé reporte la charge de travail sur les autres collaborateurs, ce qui génère du stress pour ces derniers. Sans parler des coûts: deux semaines en plus conduit à une augmentation totale de 5% des coûts salariaux. Avec la chute de l'euro, l'augmentation des tarifs d'électricité, des allocations familiales, etc. les entreprises sont déjà fortement sous pression: avec plus de vacances, il faudra réduire le nombre de postes, et donc accroître le stress pour ceux qui restent dans l'entreprise.

Tanja Wranik: Augmenter les vacances est une idée louable, mais si le but est de réduire le stress, c'est un faux débat. Il vaut mieux réfléchir au travail en lui-même. Le problème, ce n'est pas les pics épisodiques de stress – on est fait pour y résister –, mais quand les tensions persistent sur le long terme. Les entreprises doivent se préoccuper de leur management. Une mauvaise gestion, de mauvaises relations provoquent des conflits inutiles, sources de stress, et c'est là que les entreprises doivent intervenir.

Alain Salamin: Il faut reconnaître le mal-être croissant des em-

Pour la dernière édition de l'année du supplément Carrières, «Le Temps» a réuni trois spécialistes du monde du travail, le directeur de la Fédération des entreprises romandes (FER), Blaise Matthey, la docteure en psychologie du travail Tanja Wranik ainsi qu'Alain Salamin, ancien DRH et consultant.

ployés. Les statistiques de l'assurance invalidité sont éloquentes: depuis 2008, on a délivré pour la première fois plus de rentes pour affections psychiques que pour toutes autres maladies. En 2010, ces rentes-là représentent 42% de toutes les rentes confondues (inclus infirmités et accidents). De toute évidence, nous avons un vrai problème de société. Mais imposer six semaines de vacances à tous est un raccourci qui me gêne. Je ne suis pas en faveur d'un modèle unique et rigide qui offre le même paquet d'avantages au jeune de 25 ans, à l'employé de 40 ans avec famille et hypothèque, et à celui de 55 préparant sa retraite. Je milite pour un modèle qui permette de moduler ses avantages annexes, pension, assurance, vacances, etc. en fonction de sa situation et de ses besoins. Mais il y a un autre problème: essayez de demander à un employé combien l'entreprise paie chaque mois pour sa pension, ses assurances! Seules quelques exceptions vous répondront correctement. De telles approches flexibles, populaires dans les pays anglo-saxons, permettent à l'entreprise de rendre visibles des frais passant, sinon, presque inaperçus.

– Mais cette flexibilité a un coût pour les entreprises...

B. M.: Les firmes d'une certaine taille peuvent se permettre de développer des modèles flexibles, concernant la couverture de la retraite notamment. Il y a d'ailleurs des entreprises, comme Firmenich, qui le font en Suisse depuis longtemps. Pour les petites entreprises, de moins de cinq personnes, instaurer un système souple, qui s'adapte à chaque individu est très complexe. Et il faut rappeler que le système rigide, fixe, est aussi voulu par les employés et les syndicats.

– Par rapport au mal-être des employés, pensez-vous que les conditions de travail se soient dégradées, ou que la sensibilité des travailleurs ait changé?

T. W.: Un peu des deux. Mais les conditions de travail ont clairement changé. Quand je suis arrivée en Suisse, il y a 20 ans, ces conditions me semblaient incroyables! Et elles restent encore bien meilleures qu'ailleurs, mais elles se sont dégradées. Et c'est toujours difficile de les voir se détériorer.

► Suite en page 2



Pour Tanja Wranik, psychologue, les conditions de travail étaient exceptionnelles en Suisse il y a vingt ans, mais se sont clairement dégradées.



Alain Salamin, consultant: «Les entreprises devraient proposer des modèles flexibles qui permettent de moduler ses avantages annexes, pension, assurance, vacances, etc., en fonction de sa situation.»



Blaise Matthey, directeur de la FER, s'oppose à l'initiative qui vise à instaurer six semaines de vacances. «Deux semaines en plus conduit à une augmentation totale de 5% des coûts salariaux.» GENÈVE, 6 DÉCEMBRE 2011

PUBLICITÉ

2 MOIS D'ANGLAIS OFFERTS JUSQU'AU 23 DECEMBRE

Wall Street INSTITUTE

www.wsi.ch

Santé au travail

«Interdire les e-mails le week-end»

► Suite de la page 1

T. W.: Si on parle de santé, il faut vraiment regarder le système. Et le facteur numéro un qui influe sur le bien-être de l'employé, c'est sa relation avec le manager direct. La formation des cadres est donc primordiale.

A. S.: Ce qui me frappe, c'est l'accélération du changement. Regardez l'évolution des cours de change ces 12 derniers mois! On est embarqué dans un tourbillon qui impose, de facto, un stress sur tous les individus, managers et dirigeants compris. Contrairement à Blaise Matthey, je vois chez les seniors une population plus à risque, car potentiellement moins habituée à de tels bouleversements. La nouvelle génération qui entre sur le marché du travail, et qui est fan du zapping, est probablement plus à l'aise vis-à-vis du changement.

– Vous admettez qu'il y a une vraie dégradation des conditions de travail. Que peuvent faire les entreprises pour les préserver?
B. M.: Un certain stress est le corollaire d'une économie dynamique, compétitive et innovante. Le paradoxe est ici: nous avons réussi à améliorer notre économie, avec un taux de chômage qui reste très bas, mais au prix d'une compétitivité accrue et

donc d'une certaine tension autour de la place de travail.

– Vous êtes fatalistes. Mais que peuvent faire les entreprises pour la santé de leurs employés?

A. S.: En questionnant ainsi, on positionne l'individu comme soumis à, ou victime de l'entreprise: «L'entreprise change et l'employé paie les pots cassés.» Ce qu'il manque, c'est une conscience et des outils, au niveau de l'individu, pour qu'il devienne le pilote du renouvellement de ses compétences et de son employabilité, en partenariat et pas en dépendance de l'entreprise! Ceux qui arrivent à intégrer cette notion de résilience seront bien mieux armés pour le futur.

T. W.: Il n'y a pas l'entreprise d'un côté et les victimes de l'autre. Tout le monde doit se prendre en main. Nous avons tous une capacité à être proactif. Et ce n'est pas seulement une question d'âge...

– La nouvelle génération, dite Y, est souvent perçue comme infidèle, elle prend son destin en main. De fait, elle applique vos conseils. La notion de loyauté n'est plus centrale?

A. S.: La loyauté doit être réciproque et basée sur un équilibre, non pas sur une relation de dépendance à sens unique.

B. M.: Il ne faut pas minimiser l'importance de la fidélité; elle peut apporter beaucoup. Il est vrai

que l'entreprise cherche à marier deux choses un peu contradictoires: la fidélité et la flexibilité car celle-ci permet d'apporter des modèles de réflexion différents. Il faut reconnaître que nous sommes entrés dans l'univers de la flexibilité. On a introduit des modèles plus souples, notamment dans les services. Certaines entreprises ne basent plus aux contrôles et se basent sur la confiance des gens...

– Une étude, à paraître prochainement, montre que la flexibilité se fait au détriment de l'employé. Quand il ne timbre pas, le collaborateur travaille davantage.

T. W.: Absolument. Certains préfèrent timbrer pour garder cette coupure entre vie privée/professionnelle, car aujourd'hui, les gens ont du mal à faire la différence, avec les nouvelles technologies. Cette flexibilité, il faut donc l'encadrer, établir des limites.

– Avez-vous un exemple?

T. W.: En fixant une heure après laquelle les réunions ne sont plus admises, pour mettre sur pied d'égalité ceux qui ont des enfants et ceux qui n'en ont pas. Ou en prévenant les employés qui envoient des e-mails le week-end que ce n'est pas bien perçu. Cela pourrait signifier qu'ils ne sont pas productifs la semaine.

Personnel qualifié

«Je ne vois pas de pénurie»

Propos recueillis par Marie-Laure Chapatte et Sandrine Hochstrasser

Le Temps: Selon Manpower, près de 50% des entreprises en Suisse souffrent du manque de personnel qualifié. Ressentez-vous cette pénurie? Quelles mesures doivent être prises?

Alain Salamin: McKinsey parle de la guerre des talents depuis les années 80, et cela me laisse dubitatif car la pénurie, je ne la vois pas vraiment, à part dans des secteurs de niche, très spécialisés. Evidemment, la réalité démographique occidentale est défavorable, mais les marchés sont de plus en plus fluides avec l'ouverture des frontières. Attirer des talents n'est pas une question démographique pour l'instant, mais une question de méthodes de recrutement ou d'image sur le marché. Les entreprises avec des missions et des valeurs fortes n'ont pas ces problèmes. Les autres doivent se remettre en question. Certains employeurs nous le prouvent en recevant 500 offres spontanées par jour! Même pour des start-up avec un profil de risque important, je n'ai jamais eu de problèmes pour recruter des cadres ou spécialistes venant de grandes entreprises et qui ont envie de changer d'horizon.

Tanja Wranik: D'autant plus que les talents aiment les nouveaux challenges. Ils sont prêts à changer d'employeur tous les cinq ans. Quant à la pénurie, il faut déjà regarder en interne, pour valoriser les compétences qui existent dans l'entreprise et former ces compétences. En Suisse, il y a aussi les personnes plus âgées et les femmes à intégrer davantage.

– Les seniors ne sont-ils pas justement écartés par les entreprises?

Blaise Matthey: J'aimerais tor dre le cou à cette idée que le marché est fermé aux plus de 45 ans. Selon les statistiques officielles, pour les 50-65 ans, nous sommes toujours à un taux d'occupation de 70%, ce qui est, en comparaison internationale, tout à fait exceptionnel. Avec le Japon, nous avons la population la plus âgée qui travaille.

– Certains recruteurs avouent pourtant refuser les candidatures «âgées»...

B. M.: Pour l'instant, le taux de chômage s'élève à 2,8% pour les 50-65 ans, contre 3,2% pour les 15-24 ans et 2,9% pour les 25-40 ans. Entre le sentiment et la réalité des chiffres, il y a un décalage. Je reconnais néanmoins que les 50 ans sont plus

longtemps au chômage. C'est là qu'il y a une grande différence. Si vous restez en emploi, il n'y a pas de souci. Vous aurez un problème, par contre, si vous sortez du marché pendant une certaine durée et que vous cherchez à y revenir. Il y a là une barrière, contre laquelle je me bats depuis des années. C'est inacceptable.

T. W.: Nous ne sommes plus dans une société de métier physique mais de savoir, qui s'enrichit avec l'âge.
A. S.: Nous avons en Suisse un réservoir de compétences des seniors qui est sous-évalué. Beaucoup de choses pourraient être faites pour valoriser leur savoir. Il faut absolument imaginer plus de solutions novatrices dans la manière d'envisager les rapports de travail avec les seniors. La transition abrupte travail-retraite ne fait plus de sens dans notre monde du XXIe siècle. Quelques entreprises, notamment dans le domaine médical, l'ont bien compris, et ce genre de modèle flexible est d'ailleurs profitable pour tous les acteurs de l'économie.

B. M.: ...Et il va être amené à se généraliser. Il y a là de multiples formes de collaboration pour continuer à travailler, comme le temps partiel, le mentoring, le tutorat, le consulting.

Rémunération

«Les salaires risquent de stagner, voire de baisser»

Le Temps: Des sites de production se ferment, comme Praxair à Genève. Avec la force du franc, la Suisse est-elle encore compétitive comme place industrielle?

Blaise Matthey: Tout dépendra du franc suisse par rapport à l'euro et au dollar. Au taux actuel, je ne m'attends pas à une amélioration de la situation. Concrètement, un certain nombre d'entreprises iront en zone européenne. Cela se passe déjà et ce qui part ne revient jamais. Si en revanche la situation se régularise – avec un taux entre 1,30 et 1,40 –, nous retomberons dans les problématiques habituelles de compétitivité: pour vendre ses produits et services, il faut qu'ils soient différents et qu'ils justifient l'écart de prix assez substantiel inhérent à la production helvétique. L'industrie suisse s'est maintenue parce qu'elle a été inventive. Ce qui change aujourd'hui, c'est que le secteur des services est également soumis à une pression jamais connue auparavant.

– Donc c'est vraiment un problème de coûts salariaux?

B. M.: Brutalement, on pourrait le dire. Mais c'est le taux de change qui nous rend peu compétitifs. Je ne peux pas dire à une entreprise qu'elle n'a pas su s'adapter et qu'elle a des coûts salariaux forcément trop élevés. Ces coûts salariaux n'ont pas changé, mais ils sont devenus parfois insupportables en raison du cours du franc. La conséquence: les salaires risquent de stagner, voire de baisser.

Alain Salamin: L'abolition des frontières dans le recrutement va inévitablement se répercuter négativement sur les salaires en Suisse. Je rencontre d'ailleurs de plus en plus d'entreprises internationales avec leur siège dans notre pays, qui comparent les salaires entre différents pays avant de décider où localiser le poste. Et ceci touche notamment les emplois à forte valeur ajoutée et les postes de management. Heureusement que dans ce pay-



“ Nous sommes aujourd'hui obligés de rediscuter les salaires pour préserver l'emploi ”

Blaise Matthey
Directeur de la Fédération des entreprises romandes

sage un peu morose, les start-up, notamment technologiques, offrent de magnifiques perspectives à la Suisse grâce à nos talents et compétences.

– Vous ne vous offusquez donc pas des baisses de salaires, comme les a mises en place la société fribourgeoise Pavatex par exemple?

A. S.: Ce qui m'étonne, fondamentalement, c'est le tabou à envisager des baisses de rémunération. On préfère souvent «dégraissier» plutôt que d'envisager toutes les options permettant de garder les employés tout en réduisant la masse salariale. A part le salaire de base, il existe bon nombre d'éléments, dont les bonus, ou les avantages annexes (y compris caisse de pension), qui pourraient être flexibilisés et permettre des réductions de coûts et donc de maintenir l'emploi. Ces solutions peuvent être temporaires, jus-



“ Le lien entre salaire et performance est faible. Les gens ne sont pas plus productifs s'ils sont mieux payés ”

Tanja Wranik
Docteure en psychologie du travail

qu'au retour d'une meilleure fortune, à l'inverse d'un licenciement qui est définitif.

B. M.: Pour moi, ces baisses doivent se faire dans le respect des dispositions contractuelles.

– Pour contourner cela, les entreprises ont plutôt tendance à casser les contrats et à en proposer des nouveaux...

B. M.: Je ne cautionne pas des pratiques qui seraient discriminatoires. Cela étant, la situation dans laquelle nous nous trouvons aujourd'hui oblige à rediscuter les salaires pour préserver l'emploi.

– Mais dans les périodes fastes, les salaires n'ont pas progressé aussi vite que la productivité. Si on prône cette flexibilité, ne doit-elle pas s'opérer dans les deux sens?
A. S.: Cet argument est servi régulièrement. Mais là également



“ De plus en plus d'entreprises internationales comparent les salaires entre les pays avant de décider où localiser le poste ”

Alain Salamin
Consultant en ressources humaines

nous manquons de créativité. Il existe un éventail de solutions pour que les employés puissent participer au succès de l'entreprise: du simple bonus d'entreprise (quand l'entreprise va bien, on partage entre tous) à des systèmes plus élaborés de création d'actions fictives de la société, permettant aux employés d'être récompensés lorsque la valeur de l'entreprise augmente.

B. M.: La valeur des entreprises a augmenté et cela a été aussi dans l'intérêt des caisses de pension, par exemple. Tout le monde se lamentait sur les taux de couverture des caisses de pension, mais n'oubliez pas que dans notre système, où l'actionnaire «caisse de pension» est devenu important, nous faisons appel au tiers cotisant, soit le marché. Donc pour que celui-ci puisse générer un rendement dans la perspective d'une vieillesse heureuse et libé-

rée de la pauvreté, il faut que les entreprises aient la possibilité de valoriser leur capital. L'augmentation de la valeur n'est pas dirigée contre les salariés, qui d'ailleurs en bénéficient souvent avec les bonus, c'est également une action en faveur des entreprises. Raisonner de manière primaire, sur une augmentation par exemple de 3% de la productivité et la transposer sur le salaire sans se poser la question de la concurrence, de l'investissement, des formations complémentaires, de la valeur de l'entreprise qui profite à la totalité des employés, c'est un peu court.

– En ces temps moroses, les entreprises devraient-elles développer d'autres outils que les salaires pour accroître la motivation?

Tanja Wranik: Le lien entre salaire et performance est faible. Les gens ne sont pas nécessairement plus

productifs s'ils sont mieux payés. Bien entendu il faut un salaire correct, nous avons en Suisse de plus en plus de *working poor*. Mais pour tous ceux qui gagnent convenablement leur vie, d'autres variables sont plus importantes pour expliquer la performance au travail.

A. S.: Si on se réfère aux enquêtes de satisfaction des employés – à part pour les rémunérations les plus basses –, le salaire est très rarement la raison principale qui les motive à quitter leur employeur. C'est d'abord le manager direct, les possibilités d'évolution, et les valeurs de l'entreprise qui sont invoquées. Les managers qui pensent pouvoir retenir une force de travail uniquement avec des chèques se trompent. Mais c'est un mythe qui a la vie dure. L'argent est une solution de facilité qui s'applique à tout le monde, alors que les motivations sont individuelles et plus complexes. Cela demande beaucoup plus d'investissement et de compétences pour mettre en valeur chaque talent, chaque personnalité.

– La formation continue est souvent invoquée par les employés comme un facteur de motivation. Or seuls 11% des PME ont une stratégie en la matière, dénonce la Fédération suisse pour la formation continue.

B. M.: C'est à nouveau une question de structure. Les grandes entreprises investissent toutes et parfois massivement dans la formation de leur personnel. Pour les PME, il y a un problème d'investissement. Pas seulement du côté de l'entreprise, mais aussi du côté des individus. On le sait statistiquement, moins vous êtes formé, moins vous cherchez à vous former. On a réussi à corriger un peu cette tendance à Genève grâce au chèque formation, mais il faut poursuivre dans cette direction. Du point de vue fiscal, il faudrait aussi soutenir ces investissements. Il n'y a pas beaucoup d'incitations.

Propos recueillis par M.-L. C. et S. H.