

PME

le Guide

Présenté par



Comment attirer et fidéliser les talents?

La pénurie de main-d'œuvre préoccupe un grand nombre d'entreprises. Voici des erreurs à ne pas commettre en matière de stratégie RH et des exemples de solutions mises en place par des PME et des institutions.

Bénéficiez d'offres extrabancaires attractives pour votre entreprise



Ça crée des liens

www.bcv.ch/businessplus

Impressum

Le magazine «Comment attirer et fidéliser les talents?» est un supplément «PME» spécial Vaud présenté par la BCV et AVENA-Fondation BCV 2e pilier

BCV ET AVENA ont collaboré à ce supplément: Svetlana Aebi, Cindy Labouré, Ana Maria Sixto, Anne Gaudard, Ilario Ricman

RÉDACTION «PME»
 Rédacteur en chef: Thierry Vial
 Rédactrice en chef adjointe: Elisabeth Kim
 Rédaction: Elodie Maître-Arnaud
 Graphiste et illustrateur: Ricardo Moreira
 Correction: Valérie Bell, Célia Chauvy

ADRESSE RÉDACTION «PME»
 Pont Bessières 3
 1002 Lausanne
 Tél. 058 269 28 40
 info@pme.ch

PUBLICITÉ
 Ringier Advertising
 Tél. 058 909 98 20
 publicite@ringier.ch
 Prix et conditions générales
 www.ringier-advertising.ch

ABONNEMENTS
 relationclients@pme.ch

IMPRESSION
 Swissprinters SA, Zofingen

ÉDITEUR
 Ringier Axel Springer
 Suisse SA

Ce supplément est publié le 28 juin 2023 avec «PME» numéro 07+08

Des solutions à trouver ensemble



ANDREAS DIEMANT

Directeur général de la division Entreprises de la BCV



ALEXANDRE PAHUD

Président d'AVENA-Fondation BCV 2e pilier

La pénurie de main-d'œuvre préoccupe nombre de responsables d'entreprise. Les statistiques le prouvent, tout comme l'omniprésence de la problématique dans le débat public. Il est vrai que, miroir de notre temps, la thématique réunit des enjeux tant économiques que sociaux.

Dénicher des talents ou convaincre des forces vives de rester, les managers doivent trouver des solutions, quelle que soit, finalement, l'évolution de la conjoncture, car l'origine de l'assèchement du marché du travail relève aussi de phénomènes structurels, comme le vieillissement de la population. Les pistes de réflexion se multiplient tant au niveau de la conduite de l'entreprise que de la mise à jour de l'offre en prévoyance professionnelle, un pan souvent oublié de la marge de manœuvre dont disposent les PME en matière de gestion des ressources humaines.

Carrosserie, scale-up technologique, restaurant, spécialiste en fenêtres ou structure de santé, toutes les entreprises ne vivent pas la même réalité au quotidien. Leur vécu peut cependant inciter d'autres à prendre des mesures qui leur correspondent. Ce supplément se veut concret, vise à favoriser le partage d'expériences, à nouer des liens dans un tissu économique que la BCV et AVENA connaissent bien en raison de leur engagement de proximité.

S'occuper de sa caisse de pension ou recruter du personnel s'ajoutent ponctuellement à la gestion de la marche des affaires. Les responsables ne doivent pas se sentir seuls face à ces impératifs. Des accompagnements existent afin de les seconder dans ces tâches qui ne constituent pas leur cœur de métier, mais qui sont indissociables de la réussite de leur projet ●

Andreas Diemant

4

Les conseils d'un spécialiste du recrutement

Stéphane Haefliger, Vicario Consulting

6

Six pistes à suivre pour les PME

Témoignages de PME et d'institutions

11

Chiffres clés

En infographies, les chiffres clés de l'emploi suisse et vaudois

12

Le 2^e pilier, un atout pour fidéliser son personnel

Francis Bouvier, BCV et AVENA

14

Améliorer son recrutement

Les paramètres qu'une entreprise peut maîtriser à l'interne



STÉPHANE HAEFLIGER

Senior Consultant et membre de direction chez Vicario Consulting

«Recruter, c'est aussi s'assurer de son degré d'attractivité auprès de ses employés»

Quelles sont les **exigences actuelles** des salariés et des salariées vis-à-vis de leurs employeurs? Pourquoi professionnaliser sa gestion des ressources humaines (RH)? Quelles sont les erreurs à ne plus commettre lors des recrutements? Comment garder ses talents? Éléments de réponse avec le psychosociologue Stéphane Haefliger.

Texte **Elodie Maître-Arnaud** - Photo **Olivier Vogelsang**



5 LEVIERS POUR FIDÉLISER SES TALENTS

- 1** Un **cahier des charges** clair, dans un contexte organisationnel transparent et sain.
- 2** Un **management** exemplaire et engagé.
- 3** Des **perspectives** en matière de développement de l'employabilité.
- 4** Des **conditions-cadres** conformes aux prix du marché.
- 5** Un **processus RH** de recrutement et d'intégration d'excellence.

Comment faire la différence pour convaincre un talent de rejoindre son entreprise?

Plusieurs points sont importants. A commencer par le respect du candidat en tant que personne. Il faut aussi lui donner des perspectives en tant que talent, en lui montrant que le poste convoité lui permettra de développer son employabilité. Il faut enfin indiquer au candidat qu'il sera considéré comme une force de proposition, et qu'il sera entendu et écouté.

Quelles sont les principales raisons pour lesquelles un salarié décide de partir?

Parce qu'il n'arrive pas à tisser un partenariat stratégique avec son responsable. Souvent, ce n'est pas l'entreprise que l'on quitte; on quitte une situation de mésentente avec son supérieur hiérarchique. Aussi parce que l'on a l'impression de ne pas progresser en termes de compétence et de responsabilité et, du coup, de subir une régression professionnelle. Enfin, parce que l'on ne se sent pas respecté en tant que personne. D'où l'importance de la régulation d'une équipe, de la formation des managers et de la prise en compte des obligations légales envers ses employés.

Quels changements avez-vous pu observer dans les attentes des salariés vis-à-vis du travail?

La pandémie a accéléré la mutation des ressources humaines. Si chaque collaborateur a des attentes spécifiques, d'un point de vue générique, il exige aujourd'hui l'avènement d'un nouveau contrat psychologique: davantage de transparence, de diversité et d'inclusion, d'intégrité managériale et de qualité de la chefferie, et plus d'équité salariale. Mais aussi davantage de souplesse et d'agilité organisationnelle (moins de contrôle et plus de coaching) et plus de responsabilité sociale, notamment en termes de durabilité.

Les salariés sont-ils vraiment devenus moins fidèles?

Non, ils sont devenus simplement plus exigeants. Leur niveau de formation s'est considérablement accru et l'entreprise ne peut plus leur garantir un emploi à vie.

3 CONSEILS POUR UN RECRUTEMENT EFFICACE

1. De l'humanité et de l'élégance

Le processus doit être cadré, clair, transparent et inscrit dans un calendrier raisonnable.

2. Du professionnalisme et de la stratégie

L'employeur doit connaître les techniques d'entretien, de décodage des certificats de travail. A lui aussi de mobiliser des tests de personnalité pour être certain de se connecter à la vérité intime du candidat.

3. De l'humilité et de l'écoute

La manière dont le recrutement est mené dit beaucoup de la culture organisationnelle de l'entreprise. Ce «processus ambassadeur» devrait rendre honneur à l'ADN de l'organisation.

Il est donc normal que les candidats se déclarent responsables de leur portefeuille de compétences et qu'ils s'assurent que leur employeur contribuera à son développement. A défaut, ils désertent, non pas pour des raisons d'infidélité, mais pour leur survie professionnelle.

Les PME ont-elles anticipé ces nouvelles exigences?

Par leur taille, les PME sont souvent très agiles et peuvent avoir une capacité d'adaptation fulgurante. Elles sont aussi parfois prisonnières d'inertie ou d'un manque de moyens qui rendent leur gestion RH empirique ou intuitive.

Comment accompagner-vous les entreprises dans ce contexte?

Il est maintenant admis qu'un simple service de paie n'est plus suffisant, même dans une PME. Elles souhaitent donc professionnaliser leur gestion RH au sens large, en travaillant sur l'image employeur, la formation, la gestion des conflits et les nouveaux modes d'organi-

«Un simple service de paie n'est plus suffisant, même dans une PME.»

sation, mais aussi sur la prévention des risques psychosociaux.

Les entreprises sous-estiment-elles l'importance de l'étape du recrutement?

Oui, et c'est pourtant un processus cardinal: engager un collaborateur, c'est changer le visage et le portefeuille de compétences de son organisation. Nous observons que les entretiens sont de véritables sketches; la plupart du temps, le candidat ne sait pas qui il va rencontrer, et les questions posées sont souvent scolaires et sans pertinence. Quant aux décisions, elles sont souvent prises en mobilisant le réseau personnel ou sur la seule réputation du candidat. A l'inverse, il faut se méfier des quelques poètes de la profession RH qui persistent à croire que le test de Rorschach (*la fameuse tache d'encre, ndlr*)

ou la grapho-astro-numérologie sont des instruments de recrutement adéquats...

Quelles sont les principales erreurs que vous constatez à ce stade?

Beaucoup d'entreprises estiment que publier une annonce dans le journal local suffira pour susciter de l'intérêt. Or recruter, c'est d'abord s'assurer de son degré d'attractivité vis-à-vis de ses propres collaborateurs; puis aller chercher les candidats où ils sont, c'est-à-dire sur les réseaux numériques. Je constate aussi une absence de préparation aux entretiens de la part des employeurs (et des candidats!). C'est pourtant une phase essentielle, de rencontre, d'investigation et de négociation. Enfin, il ne faut pas oublier que c'est un processus symétrique: le candidat recrute l'employeur autant que ce dernier recrute le candidat.

Quels conseils pouvez-vous donner aux PME qui n'ont pas de spécialiste RH?

D'abord, leur dire que ce n'est pas grave. Les tâches RH (recrutement, relève, paiement des salaires, prévoyance, gestion des conflits, formation, etc.) peuvent être assumées par plusieurs têtes, et le recours ponctuel à des compétences externes n'est pas prohibé. De façon générale, l'employeur doit être conscient des enjeux RH et favoriser des espaces d'échange au sein de l'entreprise afin de s'assurer que les mesures prises répondent aux attentes concrètes des salariés ●

Boîte à outils RH pour les dirigeants de PME et d'institutions:

- Conduire un entretien de recrutement
 - Eviter de poser des questions inadéquates
 - Choisir une formation de management
 - Conduire une prise de référence professionnelle
 - Gérer les risques psychosociaux
- Plus d'informations via ce code QR



Partage d'expériences

Recruter et retenir son personnel: six pistes à suivre pour les PME

Si certains secteurs d'activité sont plus fortement touchés que d'autres par le **manque de main-d'œuvre**, la problématique n'épargne aucune entreprise. Des employeurs témoignent des solutions qu'ils ont mises en place dans le contexte actuel.

Texte **Elodie Maitre-Arnaud** - Photos **Gabriel Monnet**



3,1%

Le taux de chômage dans le canton de Vaud à fin avril 2023.

2%

Le taux de chômage en Suisse à fin avril 2023.

A

l'instar de nombreux pays, la Suisse est confrontée à un manque de main-d'œuvre sans précédent, faisant du recrutement un défi majeur pour les entreprises de nombreux secteurs. Plus de 100 000 postes de travail étaient vacants fin 2022. Et la situation ne devrait pas s'améliorer. Si l'on en croit une étude d'Employés Suisses réalisée l'an dernier et citée par Swissinfo,

DES JUNIOR TEAMS POUR FORMER LA RELÈVE

Seul un jeune Vaudois sur cinq choisit directement la voie de l'apprentissage à la fin de sa scolarité obligatoire. Afin de revaloriser ces formations et **assurer la relève**, le canton de Vaud a lancé le modèle de la Junior Team, dans le cadre du plan de relance de l'apprentissage (2020). Cette **nouvelle approche pédagogique** consiste à placer

une équipe d'apprentis du même métier sous la responsabilité d'un ou plusieurs formateurs, dont le cahier des charges est pleinement dévolu à cet encadrement. Des Junior Teams sont **déjà en place** dans plusieurs entreprises et institutions vaudoises formant notamment aux métiers de carrossier, cuisinier, employé de commerce ou médiamaticien.

365 000 professionnels qualifiés devraient manquer d'ici à 2025. L'Union patronale suisse (UPS) évoquait en avril un manque de 500 000 personnes d'ici à 2030. Dans un marché de l'emploi très concurrentiel, comment faire la différence pour attirer et garder ses collaborateurs?

1 Une nouvelle approche de l'apprentissage

Dan Cottet possède et dirige un garage carrosserie à Echallens, et une carrosserie à Orbe. Pour lui, pas de doute: pour résoudre le problème de la pénurie de main-d'œuvre dans son secteur d'activité, il faut attirer la relève en bousculant l'approche traditionnelle de l'apprentissage. L'entreprise Garage Carrosserie Dan a mis en place en ce sens une solution innovante, en partenariat avec le canton de Vaud. Elle forme actuellement huit apprentis en carrosserie et un en mécanique.

VOCATIONS À SUSCITER

Si Dan Cottet confirme qu'il est devenu très difficile de recruter dans sa branche depuis une dizaine d'années, il s'agace lorsqu'il entend dire que les jeunes ne veulent plus travailler: «Ils veulent simplement davantage de flexibilité.» Pour susciter des vocations, il intervient régulièrement dans les classes de deux collèges de sa région afin de proposer des visites de sa carrosserie, stages de découverte à la clé. En 2021, il va plus loin et met en place une Junior Team (*lire encadré ci-contre*). Elle regroupe tous ses apprentis, sous la responsabilité de deux formateurs entièrement dédiés à cet encadrement, dans des locaux qu'il a fait



Dan Cottet

Le patron de garage et carrosserie à Echallens et à Orbe a opté pour une solution innovante dans la formation des apprentis, un programme appelé Junior Team en partenariat avec le canton de Vaud.



Pakize Palan

La société Les Soins Volants a choisi de proposer à son personnel une organisation hiérarchique plate. Les explications de la directrice en vidéo.



Dan Cottet

Comment convaincre des jeunes de se lancer dans des métiers manuels?

Le témoignage du garagiste et carrossier en vidéo.



spécialement aménager pour eux, à Echallens. De quoi former une relève de qualité, tout en assurant la rentabilité de cet investissement grâce à la productivité de la Junior Team et à une subvention du canton les deux premières années.

«De grands groupes automobiles sont venus voir comment ça se passe, relève le patron de la carrosserie. J'accueille aussi volontiers mes confrères des autres garages; c'est un modèle qui marche et qui pourrait être généralisé, y compris dans d'autres branches.»

2 Revaloriser son image

Depuis la crise du Covid-19, 20000 collaborateurs ont quitté l'hôtellerie-restauration en Suisse. Au service des professionnels du secteur dans le canton, l'association GastroVaud a fait un sondage de ses 1500 membres au mois de mars dernier: 80% des participants se

«L'entreprise doit démontrer aux candidats de bonnes conditions de travail, en particulier aux jeunes, plus exigeants vis-à-vis du marché.»

disent préoccupés par la problématique du recrutement. Le manque de main-d'œuvre concernerait principalement les domaines du service et de la cuisine, en particulier le personnel le plus qualifié.

SOLUTIONS À LONG TERME

Face à l'urgence de la situation, Gilles Meystre, président de GastroVaud, observe que certains restaurateurs ont dû adapter l'organisation de leur établissement à la pénurie: fermeture aux heures ou jours les moins rentables, réduction de la capacité d'accueil ou de l'offre à la carte. Quant aux mesures RH, il relève un bilan contrasté. Bénéfiques aux collaborateurs, les hausses des salaires ou les révisions de plannings contribuent à les attirer et à les fidéliser, mais les employeurs sondés indiquent, outre une augmentation des coûts, une complexification de la gestion RH. Pour le président de GastroVaud, il est surtout nécessaire de trouver des solutions à plus long terme. Sans nier la pénibilité de la branche, il affirme que pour assurer la relève, il faut promouvoir ces métiers auprès des parents et du corps enseignant, et aider les employeurs désorientés par les valeurs de la jeune génération.

3 Un modèle de gouvernance horizontale

Autre secteur particulièrement touché par le manque de personnel depuis la crise du Covid-19: la santé. Et selon Pakize Palan, directrice des Soins Volants, le nombre très élevé de soignants ayant quitté la profession à cause de la pénibilité a changé la donne en matière de recrutement: «L'entreprise doit démontrer aux candidats de bonnes conditions de travail, en particulier aux jeunes, plus exigeants vis-à-vis du marché.» C'est justement pour redonner aux soignants le plaisir d'exercer leur métier qu'elle et deux anciens collègues cadres infirmiers en CMS se sont inspirés du modèle néerlandais Buurtzorg lors de la création de leur entreprise de soins à domicile, en 2018.

LE RÔLE DES COACHS

Active de Lausanne à Sierre, Les Soins Volants compte 120 collaboratrices et collaborateurs répartis en 13 équipes mobiles autogérées. Son modèle holocratique de gouvernance horizon-

nale valorise l'intelligence collective et encourage l'autonomie et la créativité. «L'idée est de laisser simplement les soignants faire leur travail, sans superposer les couches de bureaucratie», précise Pakize Palan. Chaque équipe fonctionne ainsi de manière autogérée, sans hiérarchie, avec des prises de décision en commun: elle est responsable de ses patients et de son réseau sur un territoire géographique donné, elle élabore son planning et recrute même ses collègues. Des coachs sont à disposition des équipes pour les épauler dans leurs difficultés cliniques ou organisationnelles; elles peuvent également s'appuyer sur le back-office pour les questions administratives. Face à la pénurie de soignants, la directrice des Soins Volants plaide aussi pour une revalorisation des salaires, un allègement de la bureaucratie, plus de moyens pour la formation continue et pour des structures d'accueil des enfants adaptées aux contraintes de professions majoritairement féminines.

4 Contribuer à la formation

La pénurie de soignants se double de personnels spécialisés pour L'Espérance. Cette fondation, basée à Etoy, a pour mission l'accompagnement et l'intégration d'enfants et d'adultes présentant une déficience intellectuelle moyenne à sévère. Elle emploie 550 personnes, dans une quarantaine de métiers spécialisés dans la prise en charge de ce type de population. «Le handicap mental moyen à sévère nécessite des compétences spécifiques, trop peu abordées dans les écoles», relève Florence Vallat, directrice des ressources humaines de l'établissement. Confrontée à la pression démographique, à une plus grande complexité des situations des personnes accueillies, à l'intensification de leur prise en charge et à une raréfaction du personnel formé et expérimenté, la fondation fait face à des problèmes récurrents de recrutement et de fidélisation.

PROFESSIONNALISER LE RECRUTEMENT

Pour assurer la relève et garder ses employés, L'Espérance mise énormément sur la formation. Elle compte 20 apprentis, dans plusieurs métiers de l'accompagnement. «Nous contribuons en outre généreusement au financement de formations continues pour nos collaborateurs», ajoute la DRH. Un cadre de travail bucolique, une certaine forme de sécurité de l'emploi et un service de soutien psychologique sont d'autres atouts non négligeables. Florence



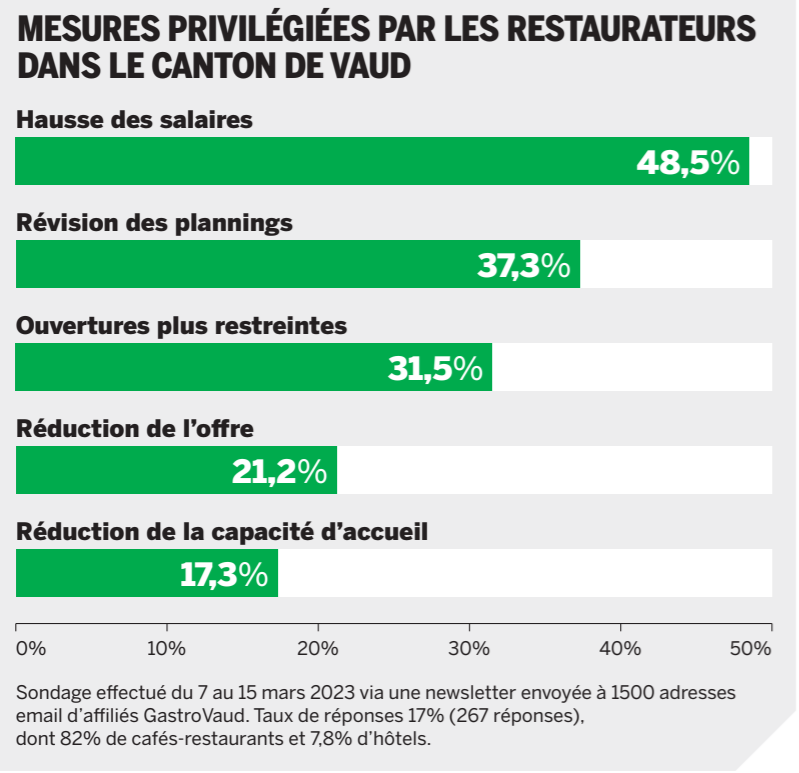
Vallat s'attelle également à professionnaliser les processus de recrutement et travaille sur la marque employeur de la fondation (*lire aussi encadré en p. 10*). Elle identifie aussi une piste intéressante dans la mutualisation de certains services avec des institutions voisines. La DRH de L'Espérance compte enfin sur sa faitière pour travailler sur la revalorisation indispensable des salaires de la branche.

5 La prévoyance comme outil de fidélisation

Chez Vitrocsa aussi, le Covid-19 a fait bouger les lignes. Pionnière de la fenêtre minimale, sans cadre, l'entreprise a été confrontée à de nombreux départs et à beaucoup d'absentéisme jusqu'à fin 2022. «Les gens se sont globalement questionnés sur leurs attentes face au travail», relève Vanessa Buffat, administratrice présidente. Elle compte aujourd'hui 22 salariés à Saint-Aubin-Sauges (NE) et s'apprête à s'installer au cœur d'Y-Parc, à Yverdon.

Florence Vallat

Pour conserver et assurer la relève des 550 personnes qui travaillent à L'Espérance, à Etoy, la directrice RH souligne que l'établissement mise sur la création d'une marque employeur.



ATOUT POUR LES CADRES

Afin de fidéliser ses collaborateurs, Vitrocsa a mis en place un plan de prévoyance LPP particulièrement intéressant. «Nous y songions depuis pas mal de temps, mais nous ne savions pas comment procéder, raconte Vanessa Buffat. AVENA nous a proposé plusieurs options correspondant à nos besoins.» Le plan choisi prévoit ainsi une participation généreuse de l'entreprise en matière de cotisations (60%), ainsi que des prestations allant au-delà des obligations légales. Un véritable outil RH selon sa présidente, en particulier auprès des cadres, plus exigeants en la matière à mesure qu'ils avancent dans leur carrière. Elle relève par ailleurs la grande confiance des collaborateurs de l'entreprise vis-à-vis de son choix en matière de LPP. Convaincus que Vitrocsa a agi pour le mieux, très peu d'entre eux ont demandé à connaître plus en détail les dispositions du plan de prévoyance mis en place.

6 Marquer sa différence

Peu affectée par les tensions sur le marché de l'emploi, l'entreprise Ecorobotix a toutefois vu la durée de ses processus de recrutement augmen-

L'IMPORTANCE DE DÉVELOPPER SA MARQUE EMPLOYEUR

Dans un contexte de guerre des talents, développer sa marque employeur est plus pertinent que jamais afin de **recruter et fidéliser** son personnel. Cette composante de la stratégie RH utilise les leviers de la communication et du marketing.

Elle nécessite au préalable de bien **(re)définir la mission** et les valeurs de son entreprise. Il s'agit aussi de se questionner sur les attentes des (futurs) collaborateurs et collaboratrices dans son secteur d'activité.

Cette matière première doit conduire à la définition d'une **proposition de valeur forte**, pouvant être développée sur les différents canaux de communication internes et externes de l'entreprise.

La marque employeur devrait aussi infuser l'ensemble du processus de recrutement, ainsi que les relations employeur-employés.

ter de façon substantielle – jusqu'à douze mois pour les profils les plus recherchés. Dans le secteur industriel en général, Cécile Basse, spécialiste RH de cette scale-up yverdonnoise, observe que les candidats sont deux fois moins nombreux aujourd'hui qu'il y a dix ans – ce qui ne l'a pas empêchée de gérer une forte croissance du personnel au cours des derniers mois. Grâce à une stratégie RH basée sur la différenciation, elle emploie aujourd'hui près de 80 personnes.

FAIRE CONNAÎTRE SES VALEURS

Avec son pulvérisateur de très haute précision et son système de détection de plantes par intelligence artificielle, Ecorobotix vise à changer radicalement l'agriculture. «Son positionnement en faveur de l'écologie et sa certification B Corp sont des éléments très attractifs pour les candidats, explique Cécile Basse. Ce sont aussi des valeurs communes qui permettent de souder les équipes autour d'une véritable culture d'entreprise.» Pour attirer des talents, l'entreprise a également élargi son sourcing et accéléré les étapes du processus de recrutement. Elle revendique enfin une politique RH tournée vers la prise en compte des demandes des employés (flexibilité et temps partiel, notamment). En l'exposant de façon très détaillée sur son site internet, Ecorobotix témoigne aussi de sa volonté d'afficher clairement sa marque employeur (*lire encadré ci-dessus*) afin d'attirer et de retenir les collaborateurs ●

Cécile Basse
La spécialiste en ressources humaines de la scale-up Ecorobotix, à Yverdon, a mis en place une stratégie RH basée sur la différenciation et la prise en compte des demandes des 80 employés, notamment dans la flexibilité et le temps de travail.

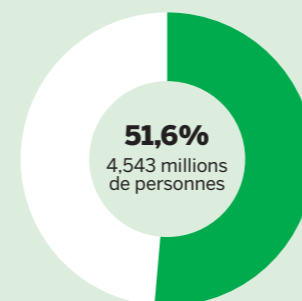


En chiffres

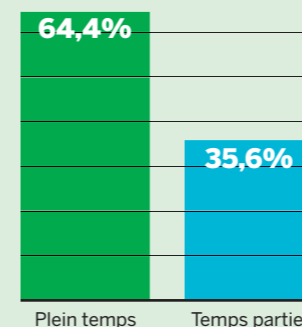
Un marché du travail en mutation

La pénurie de main-d'œuvre s'est généralisée en Suisse et devrait perdurer. A l'origine de ce manque de bras, on retrouve des **facteurs tant structurels que conjoncturels**, comme la forte reprise économique post-pandémie ou le vieillissement de la population. Si les premiers peuvent s'atténuer avec un ralentissement attendu de l'activité, les seconds sont plus pérennes.

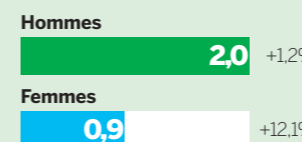
Population active
En Suisse, entre 15 et 64 ans



Temps de travail
2,9 millions de personnes (Plein temps)
1,6 millions de personnes (Temps partiel)



Plein temps
En millions de personnes



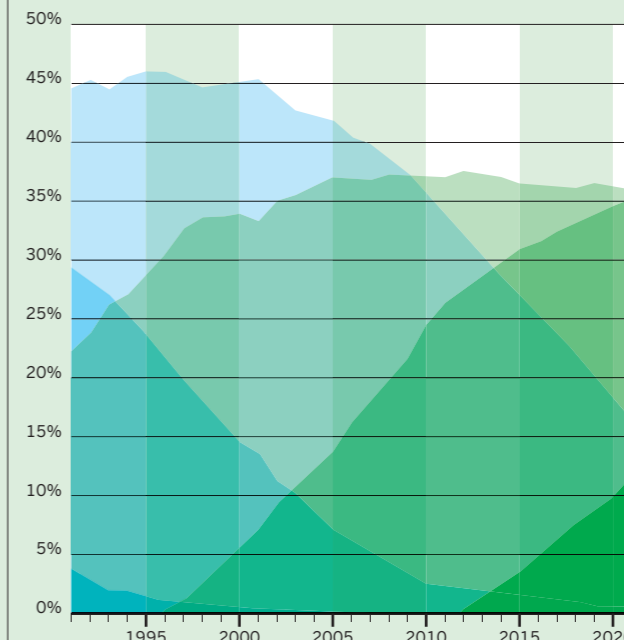
Temps partiel
En millions de personnes



Une génération à convaincre

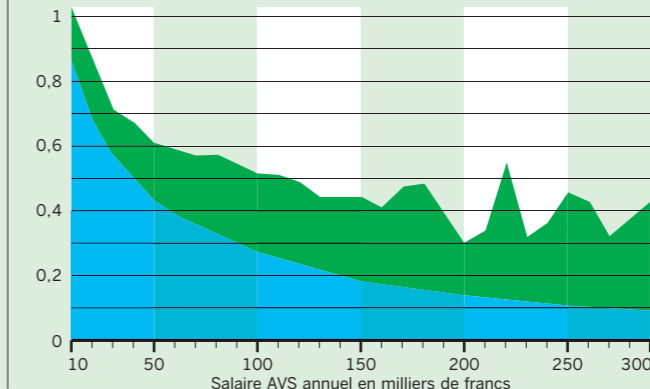
Il manquera 500 000 travailleurs et travailleuses en 2050 selon l'UPS

- Génération grandiose (1901-1927)
- Génération silencieuse (1928-1945)
- Baby-boomers (1946-1964)
- Génération X (1965-1980)
- Milléniaux Y (1981-1996)
- Génération Z (1997-2012)



De l'importance de la prévoyance

Taux de remplacement du dernier salaire à la retraite

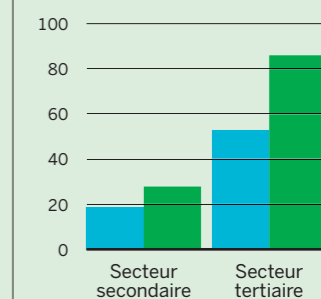


Un marché de l'emploi tendu

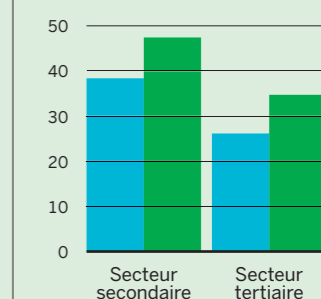
120 000 places sont à repourvoir en Suisse

● 2021 ● 2022

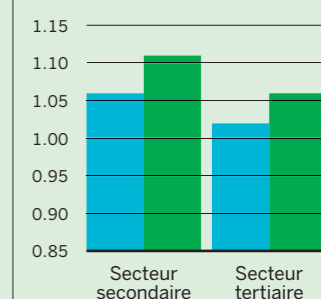
Places vacantes, en milliers



Difficultés de recrutement en personnel qualifié, en %



Indicateur des prévisions d'évolution d'emploi



Le 2e pilier est un atout pour fidéliser ses talents

En cette période de pénurie de main-d'œuvre, un plan de prévoyance professionnelle généreux peut être un moyen de retenir ses collaborateurs et collaboratrices. Pourquoi aller au-delà du minimum légal? Quels sont les leviers d'action? Comment s'y prendre? L'éclairage de **Francis Bouvier**, responsable du département Prévoyance professionnelle de la BCV et directeur d'AVENA. Texte **Elodie Maître-Arnaud** - Photos **Olivier Vogelsang**



«La question des coûts d'un plan de prévoyance ne devrait jamais être la première à être posée.»

1 Rappel: le minimum légal est... un minimum

Douze à 20% des salariés et salariées et 70% des micro-entreprises seraient actuellement assurés selon le minimum prévu par la loi fédérale sur la prévoyance professionnelle vieillesse, survivants et invalidité (LPP). En pratique, on s'aperçoit que nombre de responsables d'entreprise n'ont tout simplement aucune idée de leur niveau d'assurance. Et beaucoup ne se posent même pas la question!

Si le 2e pilier n'est pas un sujet prioritaire lors de la création d'une entreprise – une étape où l'on raisonne plutôt en termes de charges –, il est important de l'aborder rapidement et régulièrement. Car si le système AVS + LPP couvre relativement bien les classes de salaires inférieures à 80 000 francs annuels, au-delà de ce montant, le taux de remplacement est de l'ordre de 40 à 50% du revenu seulement. Et la plupart des ménages surestiment leur capacité financière à la retraite, y compris les chefs d'entreprise.

2 La prévoyance comme outil RH

Le 2e pilier, via la contribution de l'employeur, est l'une des composantes du salaire brut. Mais au-delà de la question de la rémunération, le niveau des prestations offertes par un plan de prévoyance professionnelle témoigne aussi de l'intérêt que la direction porte à son per-

sonnel. C'est quasiment une question de considération, contribuant jusqu'à la productivité et à l'ambiance dans l'entreprise.

Améliorer son plan de prévoyance professionnelle est donc

un atout indéniable, pouvant être considéré comme un outil de gestion des ressources humaines. A noter: la générosité d'une entreprise en la matière séduit tout particulièrement ses employés et employées à partir de 40 ans. Avant cet âge, en effet, leur intérêt porte moins sur la retraite que sur le pouvoir d'achat.

3 Quels leviers d'action?

Un chef d'entreprise peut avantager ses employés par rapport à la LPP de plusieurs manières. D'abord en jouant sur le salaire assuré. Il peut ainsi décider d'assurer l'intégralité du salaire, sans déduction de coordination, comme c'est le cas pour l'AVS. Cette option est favorable notamment aux personnes employées à temps partiel ou dont la carrière n'est pas linéaire.

Autre levier d'action: la répartition des cotisations. De nombreuses entreprises font le choix du 50/50, cotisant à parts égales avec leurs employés. Certaines augmentent leur part de contribution (60/40, par exemple), ce qui augmente de facto le montant du salaire disponible pour l'employé.

On peut encore travailler sur les niveaux de risques (pour les rentes d'invalidité et de veuvage),

en optant de préférence pour un pourcentage du salaire.

En plus du plan de prévoyance général, l'entreprise peut éventuellement prévoir un plan spécifique pour les cadres, en cohérence avec l'activité de l'entreprise et avec sa politique RH. Bref, il est possible de jouer sur chaque paramètre, ce qui ajoute évidemment de la complexité à la réflexion... qui doit donc être accompagnée par des spécialistes.

4 Comment procéder?

Sans forcément tout changer, il est utile de faire un point de situation de sa prévoyance professionnelle tous les cinq ans. Une entreprise pourra ainsi adapter son plan selon l'évolution de ses possibilités administratives et financières et selon la réalité du moment, notamment en termes de RH.

Pour commencer, la direction doit se faire une idée assez précise de là où elle veut aller. Et la question des coûts ne devrait jamais être la première à être posée. Mieux vaut par exemple se demander si l'on est dans un domaine concurrentiel en matière de RH, et dans quelle mesure on a envie de proposer des avantages à ses salariés actuels et futurs (*lire encadré*). Ensuite, il faut prendre contact

GLOSSAIRE

Taux de remplacement: rémunération perçue à la retraite en pourcentage du dernier salaire touché.

Salaire assuré: salaire annuel brut moins la déduction de coordination.

Déduction de coordination: montant déduit du salaire brut pour fixer le salaire assuré. Elle correspond à 7/8 de la rente AVS.

avec un spécialiste de la prévoyance. Il est prudent de vérifier préalablement la solidité de l'institution à laquelle on s'adresse (ancienneté, réputation, etc.). Il est utile de se renseigner aussi sur la qualité du service client offert aux personnes assurées; on doit notamment pouvoir joindre rapidement un conseiller ou une conseillère pour toute question technique ou administrative en lien avec son 2e pilier.

La prévoyance professionnelle est un domaine compliqué, mais, bien entouré, tout chef d'entreprise doit pouvoir établir un plan prenant en compte les spécificités de son établissement et les besoins de ses employés et employées ●



AVENA

Créée en 1978 par la BCV, AVENA-Fondation BCV 2e pilier couvre actuellement 1100 entreprises, au bénéfice de 15 000 assurés.

Elle organise régulièrement des soirées d'information à destination des assurés.



ET SI VOUS REMETTIEZ À JOUR VOTRE PLAN DE PRÉVOYANCE?

Prenez le temps de vous poser ces quelques questions:

- Quand ai-je évalué pour la dernière fois la prévoyance professionnelle de mon entreprise?
- Mon entreprise est-elle soumise à une convention collective?
- Comment mon entreprise est-elle assurée au niveau de l'épargne, de l'invalidité, du décès?

- Quelle proportion de mon personnel travaille à temps partiel?
- Mon personnel a-t-il accès à une plateforme web pour faire des simulations ou consulter sa prévoyance?
- Où se trouve mon contrat de prévoyance professionnelle? Et quelle est sa durée?
- Quelle fondation de prévoyance assure mon 2e pilier?

- Mon entreprise a-t-elle des domaines d'activité très différents?
- Quelle est la pyramide des âges au sein de mon entreprise?
- Quand mon personnel et moi avons-nous reçu la dernière information et/ou visite sur le thème de la prévoyance?
- Mon entreprise est-elle dans un domaine très concurrentiel (RH)?

- Serait-il pertinent de créer un plan supplémentaire pour mon personnel méritant?
- Comment puis-je réduire l'imposition de mon entreprise grâce à la prévoyance professionnelle?
- Quelles seront les conditions de retrait, de capital ou de prise de rente pour la retraite de mon personnel?

Comment améliorer votre processus de recrutement

Bien sûr, chaque cas est différent. Les besoins ne sont pas les mêmes dans l'informatique ou la restauration, en plaine ou à la montagne, dans une grande entreprise ou une PME. Bien sûr, la conjoncture peut évoluer de manière à changer la donne sur le marché de l'emploi. Mais **mieux recruter** doit d'abord passer par les paramètres qu'une entreprise peut maîtriser à l'interne.

De quoi parle-t-on?

Plusieurs tendances ont été identifiées – surtout aux Etats-Unis – pour décrire ce qui se passe sur le marché du travail. Au-delà des exigences en matière de télétravail, de la guerre des talents ou de la quête de sens, il est souvent question de mobilité, voire de volatilité. Ainsi, dans la période post-pandémie, les entreprises américaines ont dû faire face à la «grande démission». Pour de nombreuses entreprises, il s'agit également de devoir compter avec une génération «slasher» qui, en résumé, fait passer le sens donné à sa vie avant sa carrière professionnelle et cumule les emplois en parallèle.

Ces tendances venues d'outre-Atlantique, si elles ne prennent pas la même ampleur en Suisse, vous donnent des clés pour mieux comprendre comment aborder la question RH dans votre structure.

Et si vous vous formiez?

La question de la formation est essentielle pour le personnel. Mais pas seulement. Former aussi pour permettre au management de mieux aborder les questions de recrutement et de conservation des talents. Ainsi, Stéphane Haefliger identifie plusieurs pièges dans lesquels les responsables de PME peuvent s'enfermer: sous-estimer l'importance du recrutement, ne pas manager son équipe, mésestimer les risques psychosociaux et négliger la formation

continue. Pour les éviter, il propose différents outils, dont la formation, qu'elle soit gratuite ou payante (lire p. 5).

Pour aborder un entretien de recrutement, il faut se poser les bonnes questions, être vraiment au clair sur les compétences recherchées et être sûr d'avoir les bons outils.

Peut-on partager des expériences?

En tant que responsable de PME, vous êtes au four et au moulin. Vous pouvez vous sentir seul dans la gestion des ressources humaines. Le partage d'expériences peut vous aider. Partager signifie aussi savoir où se renseigner. Ainsi, vos associations faitières, vos partenaires financiers ou des consultants RH vous aideront à ouvrir certaines portes, vous guideront dans le dédale des informa-

tions humaines, légales, sociologiques et bien sûr économiques. Ils vous aideront à mutualiser des ressources que vous n'avez pas à l'interne. C'est notamment le cas de la prévoyance professionnelle.

L'amélioration de votre plan de prévoyance vous intéresse? Une liste des 14 questions indispensables à vous poser à propos de votre offre en matière de 2e pilier se trouve en page 13.

Une annonce n'a pas de succès. Est-il trop tard?

Vous avez mis une annonce, sans succès? Il n'est pas trop tard. Reprenez le processus. Un bon recrutement, explique Stéphane Haefliger, permet d'économiser beaucoup de problèmes en aval, de dynamiser l'équipe, de créer de la confiance, du lien et du professionnalisme. C'est un travail permanent, au quotidien. Il conclut en soulignant que «la forme de votre entreprise réside en grande partie dans la force de votre équipe».

Le recrutement passe aussi par le management, par savoir réguler une équipe. Et ça se voit, votre personnel en parle. C'est aussi un facteur de communication. Et si vous faisiez connaître vos atouts là où se trouvent vos futurs collaboratrices et collaborateurs par le canal de communication qui leur correspond?

NOUS SOMMES LÀ POUR VOUS ACCOMPAGNER

Si vous êtes à la tête d'une PME, la pénurie de talents peut agir comme un frein à votre croissance. D'où l'importance de trouver des solutions. Et des solutions existent, comme celles présentées dans ce magazine. Nous espérons que, à travers ces conseils et ces témoignages, nous avons pu élargir vos réflexions.

Vous n'avez peut-être pas l'habitude de traiter ce type de sujet avec votre partenaire financier, mais il est important de se renseigner, de partager, de comparer, car vos décisions doivent porter leurs fruits à long terme. Il n'est jamais trop



Didier Muller
Responsable PME
BCV

tard pour prendre la problématique à bras-le-corps. La démarche peut même aider à améliorer le fonctionnement général de votre entreprise. N'hésitez pas à partager vos réflexions et, bien sûr, à échanger à propos de votre plan de prévoyance avec votre conseiller ou votre conseillère.

Adoptez le sur-mesure.

Le 2^e pilier des PME.
lpp-avena.ch

AVENA

Solutions e-PME
Cliquez, c'est réglé!

Payer
Gérer
Financer

24h/24 Des solutions en ligne efficaces pour toutes les affaires bancaires des PME

BCV
Ça crée des liens

www.bcv.ch/e-pme



L'Avenir avec un grand

lpp-avena.ch

Concentrez-vous sur aujourd'hui,
nous nous occupons de demain.

AVENA