

## Questions à



**Matthias Graf**  
Président-directeur général  
de Burson-Marsteller en Suisse

## «Je ne sépare pas vie privée et vie professionnelle»

A 43 ans, Matthias Graf a repris la direction de Burson-Marsteller, le numéro 2 des relations publiques en Suisse. L'ancien responsable communication pour Google Suisse, puis pour Ringier, a été nommé il y a un mois PDG de la filiale helvétique, présente à Genève, Zurich et Berne.

**Le Temps: Quel est votre plus grand défi depuis votre arrivée?**  
**Matthias Graf:** Je veux connaître au mieux nos employés, et donc passer du temps dans les trois bureaux. Je veux leur faire sentir que nous sommes UNE société unie. Je suis basé à Zurich, mais je suis venu deux fois à Berne, ainsi qu'à Genève. A l'avenir, je veux revenir une à deux fois par mois dans ces bureaux. Et rester en contact par vidéoconférence et téléphone.

**– Votre principal défaut?**  
– Je veux aller vite, trop vite. Je suis une personne pleine d'énergie et je dois faire attention à ne pas froisser les gens avec mon rythme.

**– Ce que vous repoussez volontiers au lendemain?**  
– Les tâches administratives qui ne sont pas créatives. J'aime ce qui bouge, ce qui se construit, se crée. Je repousserais volontiers le reste. Par exemple, une pile de cartes de visite qu'il faut numériser...

**– Êtes-vous joignable en tout temps?**  
– Bien sûr. Je ne suis pas «workaholic», juste une personne moderne. Je ne sépare pas vie privée et vie professionnelle: quand on est passionné, on ne peut pas s'arrêter à une certaine heure. Mais cela ne me rend pas malade, et je sais jouer avec mes trois enfants sans regarder mon téléphone.

**– Quelle est la situation la plus stressante que vous ayez vécue dans votre carrière?**  
– Quand le directeur de Ringier a annoncé qu'il partait. Je l'appréciais beaucoup et mon travail de communication se faisait en étroite collaboration avec lui.

**– Vous avez été responsable communication pour Google, l'un des employeurs vos comme les plus avant-gardistes...**  
– Je suis heureux de voir que le message que j'ai répandu toutes ces années est resté imprégné. (Rire) La majorité des initiatives de Google n'ont pas été inventées par cette entreprise. Mais elle a eu le mérite de les rassembler.

**– Une chose que vous allez reprendre de Google et appliquer chez Burson-Marsteller?**  
– J'ai décidé aujourd'hui même de transformer une salle de réunion en salle de repos. Nous allons sortir les bureaux et les remplacer par des fauteuils confortables et colorés, des plantes, etc. La créativité vient quand l'esprit peut vagabonder.

**– Burson-Marsteller est aussi d'origine américaine. A quoi le reconnaît-on?**  
– A la culture de la performance, à la pression du résultat. Mais si on le gère de manière positive, c'est très motivant.

**– Votre mandat de rêve?**  
– Facebook, s'ils viennent en Suisse, comme le prétend la rumeur. (Rire)  
**Propos recueillis par S. H.**

## L'œil de l'expert

# Variez les avantages annexes selon le profil des employés



**Alain Salamin\***

Contrairement aux salaires, qui font les choux gras de la presse, on ne parle quasiment pas des avantages sociaux et annexes, dénommés *benefits* en anglais. Ceci est d'autant plus surprenant que ces compléments salariaux représentent annuellement, en Suisse, 15% et plus de la masse salariale d'une entreprise. Pour exemple, en 2012, Swisscom a investi 150 millions dans ses programmes de prévoyance, soit presque 8% de sa masse salariale rien que pour le fonds de pension.

Investi? Pas vraiment, car nous sommes bien incapables de déterminer l'impact de ces sommes considérables sur la performance des collaborateurs. Pour preuve: si vous demandez à un employé combien son entreprise dépense pour ses propres avantages sociaux, il est rare qu'il soit capable

d'articuler un chiffre plus ou moins correct. De même pour sa couverture invalidité ou les prestations en cas de décès! On s'éloigne décidément de la notion d'investissement.

Nous faisons également face à un autre problème récurrent: la presque totalité des entreprises suisses offrent exactement les mêmes prestations de retraite et de couvertures risque à un employé de 25 ans célibataire et sans enfant, à un collaborateur de 45 ans avec deux enfants et au futur retraité de 56 ans. Oserions-nous prétendre que tous les employés ont exactement les mêmes besoins? Dans un monde où répondre aux désirs des clients est au centre des préoccupations commerciales, comment se fait-il que nous, RH et dirigeants d'entreprise, nous intéressions si peu aux besoins de nos employés, et n'essayons pas d'y répondre de manière plus ciblée?

Une chose pourtant est sûre: une entreprise jette son argent par les fenêtres lorsqu'elle impose une rente complète de veuf et orphelin à un célibataire, ou lorsqu'elle offre six semaines de congés à une personne qui n'en souhaite pas plus de quatre, et qui possède

souvent, en sus, un reliquat de vacances accumulées de plusieurs mois. Qu'attendons-nous alors pour dynamiser nos programmes d'avantages sociaux et annexes? La bonne nouvelle est qu'il existe une brochette de solutions qui ne demandent qu'à être exploitées. Nous allons en examiner deux: les caisses de pension dites «bel étage», ainsi que les avantages flexibles.

### L'entreprise offre une enveloppe forfaitaire, et c'est à l'employé de choisir ses compléments salariaux

Les fonds de prévoyance bel étage offrent beaucoup plus de flexibilité que les solutions traditionnelles. Par exemple, vous pouvez créer une fondation permettant d'offrir à vos employés différents niveaux de couverture risque invalidité et décès, et ce, en fonction de leurs besoins, tout en respectant les minimums légaux. Davantage encore: le taux d'épargne peut être flexibilisé et adapté

aux situations par catégorie d'employés. Même la stratégie d'investissement des avoirs de prévoyance peut-être déterminée par l'employé, dans les limites de la loi.

Ce n'est pas tout: le risque de longévité étant maîtrisé, le taux de couverture passe au second plan, et les rendements des capitaux retraite sont ainsi intégralement reversés aux assurés. Ainsi, en 2012, il n'a pas été rare de voir des rendements de 6% et plus bonifiés entièrement sur le compte des employés. C'est également une bonne nouvelle pour les PME, car le risque décès et invalidité étant réassuré, vous pouvez maintenant créer votre propre fondation pour quelques employés uniquement.

Venons-en aux avantages flexibles (ou plans cafétéria). A l'instar de la Grande-Bretagne, où ces formules sont beaucoup plus souvent utilisées, l'entreprise propose ici des compléments salariaux à choix. Plutôt que de distribuer à tout le monde la même chose, l'entreprise procure à l'employé une enveloppe forfaitaire, et c'est à lui de faire ses emplettes de compléments salariaux, en fonction de sa situation et de ses besoins. Les sommes engagées sont ainsi réelle-

ment investies, avec un impact beaucoup plus important.

Ce programme dispose d'un atout supplémentaire: pour pouvoir choisir, il faut connaître et comprendre ce que l'on sélectionne. Tous ces avantages annexes, en grande partie souterrains dans les programmes traditionnels, gagnent ainsi en visibilité et donc en valeur.

Pour justifier le statu quo, les responsables ont longtemps brandi des objections du type «c'est un cauchemar administratif». Que nenni! Depuis les années 80, où les premiers plans d'avantages flexibles ont été introduits, l'environnement informatique a révolutionné notre monde, et notamment tous les domaines intensifs en transactions, tel celui-là.

Ces programmes de compléments salariaux peuvent ainsi devenir de véritables investissements. Gageons qu'ils s'imprègnent de cette créativité qui leur manque actuellement. Il en va de la profitabilité, de l'attractivité et de la capacité de rétention de tout employeur.

\* Fondateur d'AS-HR Consulting et chargé de cours à HEC Lausanne