

## Vous méritez une place au sommet

Pour réserver cet emplacement  
Le Temps - publicité  
Tél. Lausanne: +41 58 909 98 23  
Tél. Zurich: +41 44 259 89 45  
E-mail: lt\_publicite@ringier.ch  
www.letemps.ch/pub

# Carrières

70%

**PLUS DE DEUX TIERS DES JEUNES PÈRES (70%) ONT PROFITÉ DU NOUVEAU CONGÉ PATERNITÉ DE DIX JOURS DEPUIS SON INTRODUCTION.**  
Pour l'année passée, cela représente 61'400 allocations de paternité, indique jeudi l'Office fédéral des assurances sociales (OFAS).



Thomas Schwetje est le responsable de la nouvelle direction Digital & Customer de Coop, qui regroupe les divisions Marketing, Digital Services et Informatique en une unité. Il travaille pour Coop depuis 2008.

## Votre prochain rendez-vous formation:

**vendredi 30 septembre**

# Le risque d'une entreprise à deux vitesses

**RÉMUNÉRATION** En période de pénurie de personnel, certains employeurs sont tentés de proposer des salaires à la hausse à l'embauche pour attirer des candidats. Mais si cette rémunération se révèle en décalage avec celles des employés en poste, elle peut provoquer des tensions

JULIE EIGENMANN  
@JulieEigenmann

Et si vous appreniez que votre collègue embauché le mois dernier gagnait quelques centaines de francs de plus que vous, employé depuis plus de dix ans? Avec ce qu'on appelle parfois la guerre des talents, ce scénario pourrait bien devenir plus fréquent.

L'automne promet d'être chaud en Suisse, avec des négociations salariales musclées et une pénurie de personnel importante dans plusieurs secteurs. Un salaire plus élevé peut ainsi devenir un argument pour attirer de nouveaux candidats et candidates.

### Une transparence salariale relative

«D'un point de vue juridique, la fixation de salaire relève de la liberté contractuelle. Il n'est pas discriminatoire que l'employeur s'adapte au marché en fonction de l'offre et la demande, précise Marco Taddei, responsable romand de l'Union patronale suisse. Pour certains profils, dans certains secteurs, il peut être nécessaire d'actionner le levier du salaire pour trouver la perle rare.»

Mais il faut anticiper la discussion autour d'un verre un vendredi soir où des anciens vont se rendre compte qu'ils sont beaucoup moins bien payés que les nouveaux arrivants. Alain Salamin, consultant en rémunération, prévient: «Nos sommes dans un environnement où la transparence salariale est de plus en plus présente. Leur loyauté risque bien d'être entamée.»

Théoriquement, il n'y a pas de transparence salariale en Suisse, rappelle Marco Taddei, et il peut y avoir un côté tabou à dire ou demander la rémunération de son collègue. Mais il admet que cela se sait souvent, tôt ou tard. Pour Virginie Garambois, directrice des ressources humaines de

la société pharmaceutique Merz Anteis, que cela se sache ou non n'est pas la question, «il s'agit d'équité et de loyauté en tant qu'employeur».

Virginie Garambois en appelle à la prudence: «Il faut faire très attention de ne pas briser l'équilibre de l'entreprise, qui passe notamment par la rémunération.» La société, qui compte 155 employés en Suisse, peine à recruter pour ses postes qualifiés, les ingénieurs entre autres. Virginie Garambois poursuit: «Nos salaires à l'embauche se trouvent actuellement plutôt sur le haut de la fourchette dans certains cas, mais si des nouveaux obtenaient des rémunérations largement supérieures aux autres, cela serait perçu comme inéquitable par ceux qui travaillent pour nous depuis longtemps.» De quoi risquer qu'ils partent chercher un meilleur salaire ailleurs... une démarche devenue contre-productive. «Il ne s'agit pas seulement d'attirer les employés mais aussi de fidéliser ceux qui sont là», note Marco Taddei.

### Un juste équilibre

Il faut toutefois relativiser cette idée d'un changement de poste «facile» en cette période, estime Benoît Gaillard, coresponsable de la communication de l'Union syndicale suisse. «Tous les travailleurs n'ont pas des dizaines d'offres d'emploi à disposition et passé un certain âge, un changement peut comporter des risques. C'est pourquoi il faut des augmentations de salaire aussi pour ceux qui sont en poste. D'autant que l'inflation touche tout le monde.»

A l'embauche, Alain Salamin est partisan d'un juste équilibre entre l'équité interne et l'équité externe liée au marché du travail. Pour lui, toute entreprise doit disposer d'une véritable politique salariale s'appliquant à tous les employés, d'autant plus en période d'inflation. «Il faut observer régulièrement les salaires du



La fixation de salaire relève de la liberté contractuelle. Il n'est pas discriminatoire que l'employeur s'adapte au marché en fonction de l'offre et la demande. (GAELTAN BALLY/KEYSTONE)

marché et définir des critères d'évolution du salaire en fonction de l'ancienneté, de l'expérience, de la performance, etc. L'approche en matière de hausse peut être différenciée, souligne-t-il. Et

Xavier Perrin se dit prêt pour sa part à prendre certains risques. Le directeur des ressources humaines chez Azqore, filiale d'Indosuez Wealth Management, 700 employés en Suisse, cherche

interne et égalité de traitement à l'externe, déterminé pour chaque embauche. Il y a «des limites salariales que nous ne franchirons pas, quitte à laisser filer de très bons profils», précise-t-il, tout en défendant qu'il faut parfois «oser faire rentrer des candidats un peu plus chers quand les compétences sont rares». Il détaille: «La situation est un peu inconfortable à court terme. Mais on peut justifier cet écart et c'est aussi un moyen ensuite de tirer l'organisation vers le haut en défendant une évolution salariale à l'interne.» Il ne craint pas vraiment de voir des employés en poste partir s'ils constatent ce petit écart: «L'aspect salarial est rarement la raison première d'une démission.»

### D'autres leviers

Tous s'accordent à dire qu'il faut aussi miser sur d'autres leviers

**«Proposer jusqu'à 20% du salaire en dessous du marché peut être compensé par d'autres avantages. Mais davantage, cela devient plus difficile»**

ALAIN SALAMIN, CONSULTANT EN RÉMUNÉRATION

si certaines industries peuvent augmenter plus facilement les salaires, c'est moins possible pour d'autres qui souffrent économiquement.»

des profils aux compétences bancaires et informatiques. Autant dire que ce n'est pas toujours simple. Il mentionne ce fameux point d'équilibre entre équité

d'attraction qui soient les mêmes pour les anciens et les nouveaux collaborateurs. «Il est important pour l'employeur d'avoir une vision claire de ce qui le différencie des autres, et pas seulement du point de vue de la rémunération: l'organisation du travail, la formation, les bureaux, l'ambiance, les valeurs... proposer jusqu'à 20% du salaire en dessous du marché peut être compensé par d'autres avantages, nous apprend Alain Salamin. Mais davantage, cela devient plus difficile.»

Chez Merz Anteis, on mise notamment sur les possibilités d'évolution interne et une politique de vacances généreuse. Du côté d'Azqore, l'intrapreneuriat (entrepreneuriat au sein de l'entreprise) et le télétravail permettent selon Xavier Perrin de faire une différence. Marco Taddei insiste sur les atouts que représentent des possibilités de télétravail, de la flexibilité, ou encore un congé paternité conséquent. Il relève que dans les cinq points pour lutter contre la pénurie de personnel qualifié listés en juin dernier par la Fédération de l'hôtellerie et la restauration GastroSuisse, «il n'est pas directement question de salaire».

La restauration peut en effet agir à d'autres niveaux, croit Marco Magnolini, directeur du restaurant Kytaly à Genève, qui compte dix employés. «Ce n'est pas si difficile d'attirer du personnel, la difficulté, c'est de le garder sur la longueur», souligne-t-il. Le directeur rappelle que les pizzas du restaurant ont été distinguées par des classements, de quoi motiver d'éventuels candidats. Mais il propose aussi un «quatorzième salaire» en fonction du chiffre d'affaires du restaurant. Et une politique de 42 heures par semaine... sans heures supplémentaires, une rareté dans la branche.

Une donnée devenue peut-être plus importante encore qu'un salaire gonflé à l'embauche. ■

### L'EXPERT

## Et vous, que pensez-vous de la transformation numérique?



SÉBASTIEN KULLING  
DIRECTEUR  
DE LA FONDATION  
DIGITALSWITZERLAND

Dans le cadre des Digital Xchange, la Fondation DigitalSwitzerland a organisé des groupes de discussion dans plusieurs lieux du pays afin de mieux comprendre les attentes des participants à propos des technologies numériques qui se mettent actuellement en place avec une vitesse et une omniprésence inégalées dans l'histoire de l'humanité.

Il ressort de ces discussions que, globalement, les mentalités évoluent et s'adaptent au nouvel environnement

numérique. De nombreuses personnes ont un regard positif sur les nouvelles technologies numériques et les voient comme un outil qui a le potentiel de simplifier certains aspects de leur vie quotidienne et, plus généralement, de répondre à des problèmes sociétaux.

Cependant, des craintes profondes demeurent.

D'une part, beaucoup se rendent compte que pour s'intégrer économiquement, socialement et culturellement, maîtriser les outils numériques devient une condition nécessaire et s'inquiètent du fait que la numérisation se transforme en un amplificateur d'inégalités socio-économiques préexistantes. Par exemple, dans le cadre professionnel, une autoévaluation de son niveau de compétence numérique – sur le modèle des langues étrangères – est

souhaitable. Elle permettrait, premièrement, de standardiser les connaissances requises afin de passer au niveau supérieur, et, deuxièmement, d'identifier les besoins en formation afin de se sentir à l'aise dans la pratique quotidienne de son activité.

Sur ce point, si tous s'accordent sur le besoin d'adapter les formations pour développer les compétences numériques, nombreux sont ceux qui soulignent également la nécessité de mettre en place des mécanismes donnant à chacun de nous la possibilité d'acquiescer les bons usages permettant d'utiliser les technologies numériques sans risque et à notre profit. Dans cette perspective, la création de réseaux de partage d'expérience, le recours à des coachs numériques ou le développement de plateformes

de services numériques reconnues et sûres sont des pistes souvent envisagées.

D'autre part, beaucoup s'inquiètent aussi des zones d'ombre de la gouvernance actuelle des technologies numériques et des conséquences potentiellement négatives que peut engendrer une numérisation sans cadre ni limites sur de nombreux aspects cruciaux de notre vie: utilisation des données privées, sécurité, surveillance de masse, libertés individuelles ou polarisation des opinions...

Beaucoup craignent enfin de voir la numérisation affaiblir la capacité des autorités publiques à réguler les relations au sein de la société. Il y a également un fort consensus pour considérer le discours actuel sur la numérisation comme trop complexe

et trop technologique et, de ce fait, générateur de méfiance, voire d'exclusion.

D'ailleurs, l'obligation d'acquiescer des outils informatiques de plus en plus puissants – augmentant ainsi les budgets afin de pouvoir mettre à jour nos logiciels bureautiques, par exemple – alors que les besoins standard de l'utilisateur sont restés les mêmes, a été identifiée comme un facteur de risque de «décrochage numérique».

En conséquence, on observe une claire aspiration à remettre l'humain au centre et à renforcer le débat sur les aspects humains et sociaux de la transformation numérique, de façon à permettre à chacun de nous de se sentir acteur, et non seulement spectateur, de la transformation numérique. ■