

Les seniors ont été davantage touchés par les restructurations en 2012

> Licenciements
Les entreprises réduisent les postes de cadres intermédiaires

> Un tiers des collaborateurs âgés se voient offrir une retraite anticipée lorsqu'ils sont remerciés

Sandrine Hochstrasser

Quels sont les employés qui passent à la trappe lors de restructurations? En 2012, les seniors ont été proportionnellement plus touchés par les licenciements économiques en Suisse que les collaborateurs plus jeunes, affirme le cabinet d'outplacement international Lee Hecht Harrison dans une étude parue la semaine passée.

Ni l'Office fédéral de la statistique, ni le Secrétaire d'Etat à l'économie (Seco) ne recensent de telles données. Pour analyser «les politiques de licenciement en Suisse», le cabinet s'est reposé sur

quelque 2000 entretiens, réalisés avec des personnes licenciées aux parcours professionnels divers. Conclusion du cabinet, qui détient 35% du marché de l'outplacement en Suisse: les employés de plus de 50 ans avaient plus de probabilités d'être licenciés en 2012 que leurs collègues plus jeunes. Ils représentaient près de 40% des licenciés, alors qu'ils constituent moins du tiers des actifs occupés en Suisse. «C'est la première fois, en cinq ans, que les seniors sont ainsi préférentiels», remarque Pascal Scheiwiler, directeur de Lee Hecht Harrison. «Ils possèdent plus de compétences, mais ils coûtent plus cher et sont moins flexibles, en période de changements», analyse-t-il.

«Aucun chef ne devait avoir moins de cinq subordonnés. Sinon, son poste était supprimé»

«Il est toujours tentant pour une entreprise, qui doit économiser 200 000 francs par année, de biffer un poste de senior plutôt que deux juniors pour le même prix», glisse Alain Salamin, ancien directeur des ressources humaines

(DRH) d'une entreprise active dans les technologies de pointe. «Mais je crois plutôt que cette étude cache une autre réalité: les saignées dans le *middle management*. Aujourd'hui, les entreprises doivent être plus flexibles, dans un environnement de plus en plus volatil. Elles réduisent donc les niveaux de décision. Les postes intermédiaires sont coupés et ce sont généralement des employés plus âgés, qui n'ont pas pu gravir davantage d'échelons, qui les occupent.»

Et le responsable d'illustrer: «J'ai vécu trois restructurations récentes. Nous avons appliqué les préceptes de McKinsey pour réduire le *middle management*: aucun chef ne devait avoir moins de cinq subordonnés. Sinon, son poste était supprimé. Et il devait y avoir au maximum cinq niveaux hiérarchiques entre le sommet et le bas de la pyramide», détaille-t-il.

«Nous sommes en période de «défibrillation organisationnelle», confirme Maxime Morand, ancien DRH du secteur bancaire. «Lorsque Credit Suisse a fusionné deux de ses divisions dernièrement, c'est surtout le *middle management* qui a été touché.»

Pour Pascal Scheiwiler, tout dépend de la maturité de l'industrie: «Dans les entreprises établies, les

directions tentent d'aplatir les structures. Ce constat est particulièrement vrai pour les banques, qui se sont développées avec beaucoup trop de hiérarchie.»

Reste que, dans le secteur bancaire, les collaborateurs de plus de 58 ans se voient surtout proposer des retraites anticipées, estime Maxime Morand. Un constat partagé par Pascal Scheiwiler. «Les grandes entreprises dans la finance, l'assurance et la pharmacie sont généreuses en matière de retraite anticipée. Dans les autres industries par contre, c'est plus rare», note-t-il.

Toutes branches confondues, un tiers des employés remerciés se voient proposer une retraite anticipée, s'ils ont l'âge requis, précise le directeur du cabinet d'outplacement. Et ce n'est pas toujours la

panacée. «La limite d'âge augmente, avec les nouveaux règlements des caisses de pension, et les prestations s'amenuisent. Les rentes sont souvent trop basses pour vivre», déplore-t-il. Eva Von Rohr, du cabinet éponyme, abonde dans ce sens: «De nos jours, un employé de 60 ans peut encore avoir des enfants à charge. Il ne peut pas forcément se permettre de partir en retraite anticipée.»

Et si le collaborateur refuse cette mise à l'écart professionnelle, il risque d'avoir de la peine à retrouver un poste. Les seniors sont surreprésentés parmi les chômeurs de longue durée: 41,5% des personnes qui cherchent un emploi depuis plus d'une année ont plus de 50 ans, alors qu'ils ne représentent que 22,7% des chômeurs en Suisse.

Embellie sur le marché des cadres

Le nombre d'offres d'emploi publiées sur les sites internet des entreprises en Suisse a reculé de 0,6% au mois de janvier. Une baisse modérée, par rapport au mois de décembre (-3%), précise la société de conseil Michael Page, dans son Swiss Job Index publié mercredi. Alors qu'elles

avaient chuté ces six derniers mois (-13,2%), les offres pour des fonctions managériales ont augmenté de 15,2% en janvier. «Les recrutements prévus en 2012 ont été simplement reportés en ce début d'année», analyse Charles Franier, directeur de Michael Page à Genève. **LT**

Questions à



Dominique Gachoud
Directeur général de Groupe E

«Il faut faire confiance à son successeur»

Dominique Gachoud a repris les rênes, l'été dernier, du plus grand distributeur d'électricité de Suisse romande. Avant de devenir le directeur général de Groupe E, le Fribourgeois était numéro deux de la société, qui emploie plus de 1300 salariés.

Le Temps: Vous travaillez depuis 1982 au sein du groupe, issu de la fusion des Entreprises électriques fribourgeoises (EEF) et de l'Electricité neuchâteloise SA (ENSA). Vous êtes un pur produit Groupe E...
Dominique Gachoud: Oui, j'y travaille depuis 30 ans. J'avais été engagé en 1982 avec la perspective d'accéder un jour à un poste de direction. L'entreprise avait alors mis en place des cours de management, finances, etc., pour compléter ma formation de base, technique. Et c'était un objectif pour moi d'accéder à ce poste. Je suis ravi d'avoir contribué pendant toutes ces années au positionnement concurrentiel de Groupe E.

– En termes de management, quel défi avez-vous affronté ces 6 derniers mois?

– Il a fallu me concentrer sur l'essentiel, respecter un agenda plus chargé; en résumé, appliquer le principe d'Eisenhower. Cela demande de la discipline. Il faut aussi éviter d'occuper deux emplois à la fois: commuter très rapidement de l'ancien au nouveau poste et faire confiance à la personne qui vous succède.

– Vous avez atteint votre objectif, en devenant directeur général. Avez-vous un regret professionnel?

– Non, je n'ai pas de regrets concernant ma carrière. Mon regret, actuellement, concerne la sécurité: malgré toutes les mesures que nous prenons, nous avons encore des accidents graves; des monteurs victimes de brûlures. Nous avons vécu trois cas en 2012. Nous allons cette année renforcer la formation, la sensibilisation et le contrôle de l'application des directives pour viser le zéro accident.

– Qui pense électricité, pense nouvelle politique énergétique... Comment entreprenez-vous vos réseaux politiques?

– J'ai la chance de rencontrer régulièrement des politiques dans mes activités. Nous organisons aussi des réunions formelles avec des parlementaires.

– Jouez-vous au golf?

– (Rires.) Non, pas au golf, mais au tennis. Lors d'un double, j'ai ainsi pu faire la connaissance du patron de notre plus grand client. Il y a encore des politiques et des industriels qui jouent au tennis, et non au golf.

– Pour ou contre l'initiative Minder?

– (Rires.) Non, pas au golf, mais au tennis. Lors d'un double, j'ai ainsi pu faire la connaissance du patron de notre plus grand client. Il y a encore des politiques et des industriels qui jouent au tennis, et non au golf.

– Pour ou contre l'initiative Minder? – (Rires.) Non, pas au golf, mais au tennis. Lors d'un double, j'ai ainsi pu faire la connaissance du patron de notre plus grand client. Il y a encore des politiques et des industriels qui jouent au tennis, et non au golf.

– Pour ou contre l'initiative Minder? – (Rires.) Non, pas au golf, mais au tennis. Lors d'un double, j'ai ainsi pu faire la connaissance du patron de notre plus grand client. Il y a encore des politiques et des industriels qui jouent au tennis, et non au golf.

Les ressources humaines de Migros Vaud récompensées

> Employeur La coopérative a été l'un des lauréats du Prix suisse «Santé-Entreprise 2012», décerné lundi à Berne

Ils ont lancé des programmes «novateurs et efficaces pour améliorer le bien-être de leurs employés», selon la section suisse de l'Association européenne pour la promotion de la santé (AEPS). Le centre de soins Pflegezentrum Mattenhof-Itzhelpark, l'assurance CSS à Vaduz et Migros Vaud ont été tous les trois décorés lundi soir au Bellevue Palace à Berne. Ils se sont vus remettre le Prix «Santé-Entreprise 2012» des mains de l'AEPS, de la Suva et de Promotion Santé Suisse.

«Au départ, notre projet n'était pas porté sur la santé, mais sur le

business», relève amusé Didier Gasser, responsable de la gestion des ressources humaines chez Migros Vaud. La direction voulait améliorer la rentabilité pour passer de la 10e à la 5e place du classement des coopératives Migros.

Une centaine de projets

Dès 2009, toute l'organisation de la filiale est revue: «Nous avons voulu accroître la communication entre toutes les strates de l'entreprise, qui était jusque-là très pyramidale», explique le responsable. Pas moins de 130 projets sont mis en œuvre pour favoriser le climat

de travail. Parmi ces mesures: les magasins sont réaménagés, les cadres reçoivent une formation en gestion de la santé en entreprise, la coopérative lance des campagnes de sensibilisation auprès de son personnel sur des thèmes tels que le cholestérol ou le diabète, elle met en place un programme pour traiter les troubles musculo-squelettiques et limite le taux horaire des caissières à 50%.

Un vaste programme, également porté sur la gestion des compétences. «Pour passer d'une structure pyramidale à une organisation plus transversale, nous avons aboli

l'ancien système de promotion par l'ancienneté. Désormais, ce sont les compétences qui priment», détaille Didier Gasser.

Cette mesure n'accroît-elle pas, au contraire, le stress des employés? «Oui, forcément. 20% des cadres ont peut-être mal vécu cette période, mais nous avons fait venir deux spécialistes, psychiatres, pour discuter avec chacun d'entre eux. Tous les acteurs ont ainsi pu confier leur angoisse, leurs craintes, lors du processus», relative le responsable. La coopérative se félicite aujourd'hui de son succès: les résultats de l'en-

quête de satisfaction sont jugés «excellents» par la direction, et l'entreprise a atteint son objectif de rentabilité.

25 000 francs distribués

Pour cette vingtième édition du prix, le jury, composé de médecins, psychologues et responsables santé, salue le professionnalisme des candidatures. «Il n'y a plus de bricolage, se réjouit Roger Darioli. Les entreprises font appel à des professionnels de la santé au travail.» Au total, un montant de 25 000 francs a été distribué aux lauréats. **S. H.**

L'œil de l'expert

Réduire les rémunérations pour détourner les talents des banques



Michel Ferrary*

1997-2007 fut l'apogée de la banque de financement et d'investissement (BFI). Les métiers de la BFI sont intenses en capital humain et supposent pour y réussir de recruter des experts de très haut niveau pour générer des innovations financières et optimiser les réglementations bancaires. Cette quête de talents a entraîné une surcharge salariale entre les banques. En 2007, la rémunération brute moyenne chez Goldman Sachs était de 661 490 dollars et, son PDG, Lloyd Blankfein, a perçu 54 millions de dollars.

Ces rémunérations ont attiré dans les banques certains des meilleurs ingénieurs, informaticiens, docteurs en mathématiques ou en physique sans que cela contribue au bien-être de la société mais en faisant courir des

risques systémiques importants à l'économie mondiale. Contrôler les rémunérations dans les banques doit viser à réduire les risques et à assurer une meilleure allocation des talents dans l'économie.

Depuis l'exemple de Nick Leeson à la Barings en 1995, les cas de Jérôme Kerviel à la Société Générale, de Bruno Iksil chez JP Morgan Chase, de Kwaku Adoboli chez UBS, de Frank Quattrone chez Credit Suisse First Boston, les fuites d'information chez Morgan Stanley lors de l'introduction en bourse de Facebook, les fraudes fiscales à la Deutsche Bank, la fermeture du Global Alpha Fund de Goldman Sachs ou les manipulations du Libor illustrent tous la même chose: les dirigeants des banques ne comprennent pas réellement la nature de l'activité et des risques pris par leurs entités de BFI. De ce fait, ils sont incapables d'exercer le moindre contrôle sur leurs salariés.

Le recours à des experts introduit une asymétrie d'information entre ces derniers et les managers. De plus, le système de bonus a été un mécanisme incitatif à la

prise de risque que les managers n'ont pas identifiée du fait de cette asymétrie. La crise a montré que, du fait de malversations ou d'erreurs, ces experts constituent la principale source de risque opérationnel pour les banques et que les accords de Bâle II de 2004 ont échoué à maîtriser ce risque.

Les dirigeants des banques sont incapables d'exercer le moindre contrôle sur leurs salariés

La leçon de l'éclatement de la bulle internet et de la crise des «subprime» est que le succès dans la BFI dépend des compétences des individus, du contrôle de leurs comportements et de la nature du contrat incitatif qui leur est offert. Les pouvoirs publics tentent d'accroître la surveillance des établissements financiers, d'interdire certaines activités et d'augmenter les réserves prudentielles. En interne, les banques cherchent à améliorer le

contrôle des risques. Cependant, l'élément déterminant dans la propension des individus à prendre des risques reste le système de bonus.

Les niveaux de salaire qu'il permet d'atteindre font de la BFI un incomparable attracteur de talents. Comment peut-on espérer qu'un jeune ingénieur résiste à la possibilité de gagner plusieurs millions de francs et ne s'oriente pas vers la finance? Le paiement différé des bonus en cash ou en actions sur trois ou cinq ans a été présenté comme la panacée pour résoudre ce problème sans être réellement une solution.

Le contrôle des rémunérations par le régulateur ne doit pas avoir pour seul objectif de réduire les risques, mais doit également viser à diminuer l'attractivité des emplois de l'industrie bancaire. Les mécanismes du marché du travail qui orientent les meilleurs talents vers les secteurs qui accordent les plus hautes rémunérations ne contribuent pas nécessairement à l'allocation optimale des compétences pour répondre aux enjeux économiques et sociaux de la collectivité. L'encadre-

ment des rémunérations dans la finance doit permettre d'écarter les talents de ce secteur. En France, le comportement des diplômés de la prestigieuse Ecole polytechnique illustre cet enjeu. Près de 25% des diplômés de certaines promotions de cette école d'ingénieurs se sont orientés vers la finance, alors que leurs compétences auraient été fort utiles dans les secteurs de l'environnement, des nouvelles technologies ou de l'énergie.

Au-delà du contrôle des rémunérations, l'automatisation des activités de trading qui remplace les individus par des robots peut également contribuer à écarter de la banque des ressources humaines qualifiées pour les orienter vers d'autres activités. Les pouvoirs publics pourraient aussi envisager de subventionner les différences salariales entre les industries pour inciter les talents à privilégier les secteurs les plus contributifs au bien-être collectif et les détourner de l'industrie financière.

* Professeur en leadership et gestion des ressources humaines à l'Université de Genève