

LES EMPLOYEURS LES PLUS GÉNÉREUX

NOTRE HUITIÈME CLASSEMENT EXCLUSIF SUR LES MEILLEURES PRATIQUES EN TERMES DE RESSOURCES HUMAINES PROUVE QUE DE NOMBREUSES SOCIÉTÉS ROMANDES ONT INTÉGRÉ CET ENJEU MAJEUR. **UNE ENQUÊTE DE SERGE GUERTCHAKOFF**

PHOTOS: EVARD, RIGHETTI, RAPPO



Ils choisent leurs employés
(de g. à dr. et de haut en bas :
Laurence Dumont-dit-Voitel
(Migros), Ilona Alonso (JTI),
Jean-Daniel Habegger
(Romande Energie), Nadja
Perroulaz (Liip), Xavier
Cruzado (Brolliet), Pascal
Barraudy (AXA) et Christian
Lambelet (La Mobilière).

CES ENTREPRISES QUI SAVENT ATTIRER LES TALENTS

LE CRU 2016 DE NOTRE palmarès des meilleurs employeurs de Suisse romande est de qualité. Certes, certains seront sans doute déçus de découvrir que la première place reste occupée par la même entreprise qu'en 2015: le siège mondial de **Japan Tobacco International (JTI)** domine de nouveau, non seulement dans la catégorie «Multinationales», mais aussi «Toutes catégories confondues». Il faut dire que ce groupe vient de prendre possession d'un nouveau bâtiment où il peut «bichonner» ses collaborateurs: crèche, restaurant d'entreprise avec une terrasse offrant une vue imprenable sur le lac Léman, fitness sur place, bureaux réglables permettant d'alterner les postures quand on le souhaite, etc.

La majeure partie des entreprises de notre enquête a introduit des améliorations durant les douze derniers mois: augmentation de la durée du congé paternité, implémentation du télétravail, etc. L'enjeu des talents ne cesse de prendre de l'importance, que ce soit pour des raisons d'évolution démographique ou de votation visant à freiner l'immigration. D'ailleurs, Bilan a constaté que près d'un tiers des participants à cette 8^e édition n'y avaient pas participé en 2015. A l'inverse, certains ont décidé d'y renoncer momentanément, notamment faute de voir leur score total progresser encore.

Outre la «victoire» de JTI, citons celles de **La Mobilière**, de **Migros Vaud**, de **Brolliet**, de la **Romande Energie** et de **Liip**, chacune dans sa catégorie. Sans oublier le Prix de l'égalité, réalisé en collaboration avec la Conférence romande de l'égalité (laquelle

célèbre son 20^e anniversaire cette année). Ce dernier a scindé en deux catégories les participants, selon qu'ils ont plus de 250 salariés ou non. Dès lors, notre 8^e édition a justement huit lauréats, car **Brolliet**, meilleur employeur dans la catégorie «Immobilier et construction», a aussi décroché un Prix de l'égalité. Tous les lauréats ont reçu leur trophée lors d'un événement organisé par Bilan le 12 avril à Genève, en partenariat avec Emakina et LinkedIn. Précisons que près d'un tiers de nos entités participantes cette année emploient moins de 250 personnes.

Le télétravail se développe

Après analyse de cette nouvelle enquête, voici deux constatations: à l'exception notable des multinationales, on constate que le fait de ne pas avoir d'actionnaires à rémunérer donne un avantage indéniable dans la mise sur pied d'une politique RH généreuse. Le classement de l'assureur **La Mobilière** qui semble désormais indétrônable dans la catégorie «Banques et assurances» est parlant. De même que celui des coopératives **Migros**! On peut encore signaler l'excellente position d'une plus petite coopérative: **Pharmacie Populaire**, active sur Genève, 5^e dans la catégorie «PME».

Seconde observation: nombreuses ont été les sociétés à déménager ces derniers mois (**JTI**, **Addax**, **La Mobilière**) dans le but, non seulement de se regrouper sur un seul site, mais aussi de pouvoir être à même d'offrir de meilleures conditions de travail avec des espaces dédiés au travail collaboratif, ou au repos, ou encore aux loisirs. Cette évolu-

tion se conjugue aussi avec le développement du télétravail. Ce dernier commence à apparaître dans les secteurs de l'industrie (**Matisa** ou **GF Machining Solutions**) ou dans le médical (**Clinique Hirslanden**), et continue à progresser là où il existait déjà: comme au **CERN** où l'on peut travailler jusqu'à deux jours par semaine hors murs et plus obligatoirement depuis son domicile. Voilà de quoi faire réfléchir les spécialistes de l'immobilier commercial. ■

NOTRE MÉTHODOLOGIE

ENQUÊTE Afin de niveler les trop grandes différences d'un chapitre à l'autre, voici comment la répartition 2016 des 1000 points a été effectuée:

- 120 points: rémunération (au lieu de 130 en 2015 et de 140 en 2014)
- 120: promotion de l'égalité (idem en 2015)
- 110: vacances et congés (100 en 2015)
- 110: développement et formation (105 en 2015)
- 90: santé (95 en 2015)
- 90: prévoyance (100)
- 80: aménagement du temps de travail (90)
- 80: autres avantages (60)
- 70: communication, motivation et participation (idem)
- 70: responsabilité sociale d'entreprise (idem)
- 60: transports (idem)

MULTINATIONALES DES LOCAUX PENSÉS POUR LES SALARIÉS

1 JAPAN TOBACCO INT.
Rue Kazem-Radjavi 8, Genève
1339 employés en Suisse,
dont 1025 au siège mondial à Genève

Pour la seconde année consécutive, le géant du tabac se hisse sur la plus haute marche. Cette récompense intervient alors que **JTI** (Japan Tobacco International) domine de nouveau, non seulement dans la catégorie «Multinationales», mais aussi «Toutes catégories confondues» a pris possession de son nouveau siège durant l'automne dernier. Outre ses qualités architecturales indéniables, cet ensemble a permis de regrouper sur un seul site l'ensemble des collaborateurs dans un bâtiment très convivial: en plus de 66 salles de réunion et de nombreux espaces de travail collaboratifs, on y trouve 23 espaces café, un fitness de 400 m² subventionné ouvert de 6 h 30 à 21 h, une zen room, un restaurant d'entreprise de 290 places offrant une vue panoramique sur le lac ainsi que 80 places sur une terrasse, sans oublier une crèche de 104 places. En outre, l'entreprise a décidé de mettre en place dès 2016 un programme de retraite anticipée qui permet aux employés intéressés de la prendre au plus tôt à 58 ans. Comment? A la fois grâce à un pont AVS (l'entreprise paie un montant basé sur la rente AVS) et par le paiement, toujours par l'entreprise, d'un capital équivalent à la contribution de l'employeur manquée au fonds de prévoyance pour chaque année d'anticipation en cas de retraite anticipée (soit un maximum de 90% du salaire assuré).

Chez **Procter & Gamble (P&G)**, à défaut de déménager, d'importants travaux ont débuté en 2015 visant à reconcevoir et reconstruire intégralement les bureaux, en étroite collaboration avec les employés. Idem chez **Deloitte** (6^e dans sa catégorie), où les



Chez JTI, sacré meilleur employeur en Suisse romande: Alexandre Gueynard, Victoria Lopez Aguas, Steven Wilkins, Camelia Ioachim Mihai et Joyce Cheuk Yi Cheung.

quelque 320 salariés à Genève se sont installés à la mi-novembre dans un bâtiment entièrement rénové du quartier des Nations. Les quatre étages ont été entièrement repensés: cafétéria centrale à chaque étage, espaces favorisant la concentration avec un système d'absorption acoustique, etc.

Parmi les nouveautés récemment introduites, **P&G** a créé à Genève un réseau qui regroupe les employés avec un handicap. «Il a pour objectif de mieux nous équiper pour continuer à embaucher des personnes ayant un handicap», nous indique-t-on. Les partenariats avec des crèches locales ont été renforcés afin de disposer de davantage de places. Dans le but de mieux soutenir et d'intégrer les familles tout juste arrivées en Suisse, **P&G** a initié une collaboration avec l'école de langues Supercomm. Enfin, pour venir en aide aux réfugiés qui affluent en Europe, la société a coordonné un événement avec six associations caritatives et ONG pour récolter des dons. Plus de 100 000 francs ont été reçus à cette occasion.

Six mois de congé parental

Signalons chez **Nestlé** deux innovations: la mise en place en juin 2015 d'une nouvelle politique internationale de protection de la maternité (quatorze semaines de congé parental payées, au minimum, ainsi que le droit de prolonger le congé parental jusqu'à six mois) et une action relative à la santé. **Nestlé Suisse** a ainsi formé plus de 340 employés et managers sur la résilience et la meilleure gestion du stress. Elle a aus-

si offert la possibilité à tous ses employés de suivre un cours sur la nutrition, tout comme **JTI**.

Une rapide analyse comparative parmi les multinationales participantes indique que **JTI** est arrivée en tête dans 5 des 11 chapitres (notamment rémunération, développement et formation), suivie de **P&G** (2/11) à égalité avec **Nestlé** (2/11), suivie par **Medtronic** (leader dans la responsabilité sociale d'entreprise), **KPMG** (aménagement du temps de travail) et par **Deloitte** (à égalité avec **Nestlé** en matière de communication, motivation et participation). En fait, en matière de rémunération, **British American Tobacco (BAT)** aurait pu devancer **JTI**, d'autant plus que la part de la rémunération variable dans le salaire annuel brut y est plus élevée que chez son concurrent. Sauf que **BAT** perd quelques points du fait que les critères des plans de rémunération variable sont complètement corrélés avec la performance de l'entreprise. A ce propos, relevons que parmi le top 5 des multinationales, seule **Nestlé** n'offre pas à ses employés la possibilité d'acquérir des actions à un prix préférentiel. ■

LES CINQ MEILLEURS DE LA CATÉGORIE

1. (1)	JAPAN TOBACCO INT.	809,5 POINTS
2. (3)	PROCTER & GAMBLE	777
3. (2)	BAT (SUISSE)	741
4. (-)	MEDTRONIC	727,5
5. (4)	NESTLÉ	706,5

GRANDES ENTREPRISES

MIGROS DOMINE GRÂCE À UNE NOUVELLE CCT

1 MIGROS VAUD
Chemin du Dévent,
Ecublens (VD)
3493 employés

La coopérative **Migros Vaud** se distingue de nouveau cette année. Ce qui frappe cette fois, c'est le trio de tête formé par trois coopératives Migros. En 2015, nous avons constaté que Migros Vaud ne dominait que de peu ses concurrents en étant en tête uniquement dans 3 des 11 chapitres.

Qu'en est-il cette année? En fait, cette domination a même fondu. Cette coopérative n'arrive en tête «que» dans deux catégories: aménagement du temps de travail (comme l'an passé) et autres avantages. Or, trois autres entreprises arrivent aussi deux fois en tête: **Migros Genève** (déve-

loppement et formation, communication, motivation et participation), la **Clinique de La Source** (promotion de l'égalité, responsabilité sociale d'entreprise), et **Migros Valais** (vacances et congés, prévoyance). Citons aussi les premières places de **Novae** (rémunération), de l'**Ecole internationale de Genève** (santé) et de l'**Ecole hôtelière de Lausanne**, arrivée ex aequo avec **Liebherr Machines Bulle** (catégorie transports).

L'excellent résultat des coopératives du groupe **Migros** s'explique par l'adoption d'une nouvelle convention collective couvrant la période 2015-2018. Durant l'exercice 2015, le salaire minimum à l'engagement a été porté à 3920 fr. (pour les personnes sans aucune formation). De même, le congé maternité, avec droit au salaire intégral, a été prolongé de seize à dix-huit semaines, soit quatre semaines de plus que dans la plupart des cantons. Tandis que le congé de paternité payé est passé de deux à trois semaines. Sinon, relevons que Migros Valais dispose de son premier membre de la direction œuvrant à temps partiel (le DRH est à 80%). Une petite révolution.

Chez **Manor**, la principale nouveauté a été la compensation de l'augmentation de la prime d'assurance perte de gain maladie par une augmentation de salaire. Au sein de

l'**Ecole hôtelière de Lausanne** (469 salariés), une série de mesures ont été adoptées afin de favoriser l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle: un service de pressing sur site, un family service (childcare assistance, homecare assistance et eldercare assistance) et la mise en place d'une directive et d'un guide sur le télétravail. A la **Clinique de La Source** à Lausanne, un plan d'épargne complémentaire pour les assurés de «45 ans et plus» a vu le jour. Chez **Matisa**, l'horaire a été assoupli et le télétravail introduit. **Payot** a étendu sa convention collective de travail à l'enseigne Nature & Découvertes qu'elle gère en Suisse romande.

Il ressort de notre enquête une quantité de détails très instructifs. En voici quelques-uns: la part de la rémunération variable est plutôt faible dans ce type d'entreprises. Seules deux d'entre elles l'ont adoptée de manière plus que symbolique: **Swisscom** (entre 2 et 30% selon le niveau hiérarchique) et le **Service d'intervention rapide** (SIR, entre 10 et 15%). Plus répandu, en l'occurrence auprès de 40% des entreprises, un système permettant à l'ensemble de leurs collaborateurs de participer aux bénéfices éventuels.

En matière de générosité, rares sont celles à participer au paiement de la prime d'assurance-maladie de leurs salariés. La plus généreuse est sans conteste l'**Ecole internationale de Genève** qui contribue pour une somme «supérieure à 100 fr.», à laquelle s'ajoute encore un versement en faveur du paiement de la prime du conjoint du salarié.

Enfin, relevons qu'en matière de taux d'absentéisme, les meilleurs sont l'industriel **GF Machining Solutions** et le groupe hôtelier genevois **Manotel**. ■

LES CINQ MEILLEURS DE LA CATÉGORIE

1. (1) MIGROS VAUD	725 POINTS
2. (2) MIGROS VALAIS	714
3. (4) MIGROS GENÈVE	696
4. (5) MANOR	689
5. (7) ÉCOLE HÔTELIÈRE DE LAUSANNE	649



Chez **Romande Energie**, qui devance de peu son confrère genevois des **SIG**: Aurèle Lambert, Brett Duhigg, Caroline Gelez et Richard Loué.

ENTITÉS PUBLIQUES ET SEMI-PUBLIQUES

DES BONUS POUR LA FAMILLE ET L'ANCIENNETÉ

1 ROMANDE ÉNERGIE
Rue de Lausanne 53,
Morges (VD)
720 employés

Pas de domination massive d'un même acteur dans cette catégorie! **Romande Energie** succède cette année à son confrère genevois **SIG**. Mais ces deux participants restent très proches en termes de résultat global. Cela étant, si le vaudois devance le genevois, cela s'explique par le fait qu'il arrive en tête dans trois des onze catégories: rémunération (comme en 2015), développement et formation, et transports. A l'inverse, les **SIG** ne sortent jamais en tête (en 2015, ils avaient gagné en étant N°1 qu'avec le chapitre RSE), mais ils se classent six fois seconds.

La bonne place de l'**Administration cantonale vaudoise** a elle aussi une explication: elle sort en tête trois fois: responsabilité sociale d'entreprise, aménagement du

temps de travail (à égalité avec le **TCS**) et prévoyance. Le **CERN** cumule également trois premières places: santé, promotion de l'égalité, et vacances et congés. Quant à l'**Hospice général** (un organisme genevois), il arrive une fois en tête, avec la partie dédiée à la communication, motivation et participation. Même la **Loterie Romande** (6^e du classement) parvient à décrocher la timbale en dominant largement la totalité des autres participants, toutes catégories confondues, avec le chapitre autres avantages.

Durant l'année écoulée, la **Romande Energie** a obtenu la certification OHSAS 18001, laquelle est liée au management de la santé et de la sécurité au travail. Les **SIG** ont initié la possibilité de convertir la prime d'ancienneté en jours de vacances. Au sein de l'**Administration cantonale vaudoise**, les salaires des apprentis ont été revus à la hausse, le congé d'adoption est passé de deux à quatre mois et des gratifications d'ancienneté sont désormais versées dès dix ans d'activité, progressives tous les cinq ans. Au **CERN** (Organisation européenne pour la recherche nucléaire, établie à Meyrin), le congé parental est passé de trois à quatre mois au maximum et le congé paternel a augmenté pour être désormais de dix jours. Toujours au **CERN** (et la liste n'est pas exhaustive), le système de congé épargné a été modifié afin d'en diminuer le

coût pour les membres du personnel intéressés et le télétravail a gagné ses lettres de noblesse: désormais, il est aussi possible d'un autre endroit que le domicile, un second jour par semaine peut être accordé exceptionnellement et il peut même être accordé aux boursiers. A l'**Hospice général**, un dispositif de formation sur la prévention du stress cumulatif a été mis en place pour l'ensemble des collaborateurs.

Enfin, signalons encore une partie des nouveautés offertes aux employés de la **Loterie Romande** à Lausanne. Avec la mise en place d'un plan de mobilité, ses salariés peuvent recevoir 300 fr. par année pour l'achat d'un abonnement annuel pour les transports publics (une offre réservée aux non-titulaires d'une place de parc de la Loterie Romande). Ils peuvent aussi se voir offrir une subvention unique de 700 fr. pour l'achat d'un vélo électrique ou standard. A ce propos, 42 places de stationnement gratuites pour les deux-roues ont été créées au siège. ■

LES CINQ MEILLEURS DE LA CATÉGORIE

1. (2) ROMANDE ÉNERGIE	678 POINTS
2. (1) SERVICES INDUSTRIELS DE GENÈVE	660
3. (5) ÉTAT DE VAUD	598
4. (7) CERN	592
5. (-) HOSPICE GÉNÉRAL	541



Migros Vaud: Cédric Panighini, Yan Corvasce et Vincent Gerome.

LES DIX MEILLEURS EN 2016, TOUTES CATÉGORIES CONFONDUES

ENTRE PARENTHÈSES, LEUR POSITION EN 2015 (ET LEURS POINTS EN 2015)

1. (1) JAPAN TOBACCO INT.	809,5 points	(766)
JTI		
2. (5) PROCTER & GAMBLE	777	(739)
P&G		
3. (3) LA MOBILIÈRE	760	(769,5)
La Mobilière Assurances & prévoyance		
4. (2) BRITISH AMERICAN TOBACCO	741	(782)
BRITISH AMERICAN TOBACCO		
5. (-) MEDTRONIC	727,5	(-)
Medtronic		
6. (6) MIGROS VAUD	725	(737)
MIGROS		
7. (9) MIGROS VALAIS	714	(698)
MIGROS		
8. (7) NESTLÉ	706,5	(726)
Nestlé		
9. (20) MIGROS GENÈVE	696	(656,5)
MIGROS		
10. (21) MANOR	689	(653)
MANOR*		

188 378

C'est le nombre de salariées et salariés en Suisse directement concernés par les résultats de notre 8^e enquête RH réalisée entre janvier et mars 2016. Cela représente un recul de 15%. Ce dernier s'explique à la fois par une légère baisse du nombre de participants (77 au lieu de 85) et par l'absence de l'Etat de Genève (qui représente à lui seul la moitié des effectifs manquants). Six entités employant plus de 10 000 personnes font néanmoins partie de notre panel: l'Administration cantonale vaudoise (31 791), UBS (21 406), Swisscom (18 965), Credit Suisse (17 100), Nestlé (11 424) et Manor (10 400).

- Voici la répartition par catégorie:
- 56 006 salariés: grandes entreprises (20)
 - 52 429 salariés: banques et assurances (8)
 - 40 946 salariés: entités publiques et semi-publiques (9)
 - 33 606 salariés: multinationales (14)
 - 2727 salariés: immobilier et construction (10)
 - 2664 salariés: PME (16)

LES ENTREPRISES QUI DISPOSENT DE PLACES DE CRÈCHE

PLACES RÉSERVÉES DANS DES INSTITUTIONS DE LA PETITE ENFANCE

Administration cantonale vaudoise	142
Nestlé	95 (à Vers-chez-les-Blanc)
CERN	88
Japan Tobacco Int.	80
Procter & Gamble	80
SIG	73
Medtronic	56
Raiffeisen Suisse	36
La Mobilière	25
Romande Energie	20
AXA Winterthur	16
Hirslanden Lausanne	12

TAUX D'ABSENTÉISME MOYEN PAR SECTEUR

EN 2014-2015, UNIQUEMENT POUR MALADIE ENTRE PARENTHÈSES LA PÉRIODE PRÉCÉDENTE

Multinationales	2,29%	(2,37%)
Banques/assurances	2,63%	(2,96%)
Immobilier/construction	3,31%	(3,31%)
Grandes entreprises	3,74%	(3,63%)
Secteur public/semi-public	3,78%	(3,83%)
PME	4,04%	(3,47%)

LES 10 EMPLOYEURS LES PLUS GÉNÉREUX DANS LA PRATIQUE DU SPORT

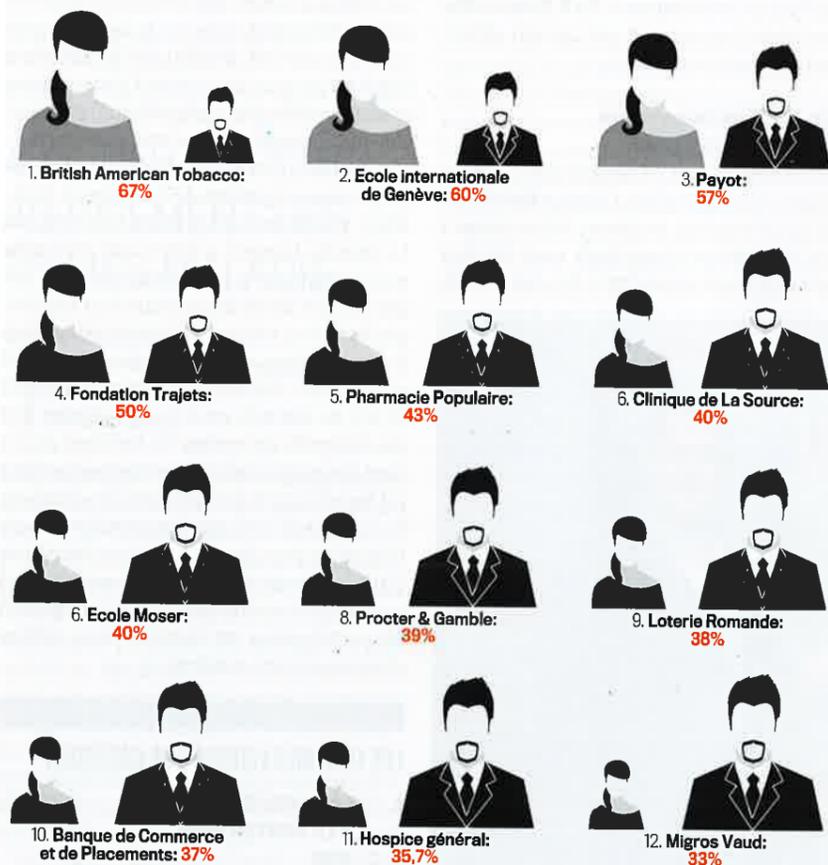
SUBSIDE VERSÉ PAR ANNÉE ET PAR COLLABORATEUR

1. Lilip	1000.-
2. Hirslanden Lausanne	920.-
3. Migros Vaud	840.-
4. Migros Valais	750.-
5. Perrin Frères	500.-
6. Loyco	400.-
7. Losinger Marazzi	300.-
7. Siemens Suisse	300.-
9. BNP Paribas	150.-
9. Migros Genève	150.-

NB: Il s'agit généralement de chiffres ne comprenant pas d'éventuels rabais sur un abonnement de fitness.

TOP 12 DES ENTREPRISES DIRIGÉES PAR DES FEMMES

POURCENTAGE DE FEMMES PARMIS LES CADRES DIRIGEANTS



LES ENTREPRISES ROMANDES OÙ LE TEMPS PARTIEL EST LE PLUS RÉPANDU



BANQUES ET ASSURANCES LA CRISE INFLUENCE LES POLITIQUES SALARIALES

1 LA MOBILIÈRE
Chemin de la Redoute 54, Nyon (VD)
4908 collaborateurs et apprentis,
dont 423 à Nyon

La Mobilière garde une longueur d'avance sur ses concurrents. Dans les onze catégories de notre enquête, la coopérative se place toujours dans le trio de tête, dont trois fois en pole position (contre quatre fois lors de la précédente édition). Ainsi dans le chapitre «rémunérations», elle indique que sa politique salariale se situe au-dessus de celle de son secteur. Parmi l'ensemble des autres participants, seule Vaudoise Assurances a choisi de répondre de façon identique. Signe clair de la crise qui les touche, aucune banque ne prétend

désormais avoir une politique salariale particulièrement généreuse. Un aspect qui explique pour un tiers l'écart de points entre La Mobilière et AXA Winterthur. A ce propos, relevons que cet assureur arrive en tête dans quatre secteurs: promotion de l'égalité (ce qui lui vaut un prix spécifique, d'ailleurs); aménagement du temps de travail; transports (à égalité avec Raiffeisen Suisse); et enfin communication, motivation et participation.

Parmi les éléments qui différencient nos participants figure le fait de participer ou non au paiement de la prime d'assurance-maladie du salarié et d'y contribuer de façon substantielle (plus de 100 francs) ou non. Ainsi, La Mobilière et Vaudoise Assurances sont parmi les plus généreuses, tandis que Credit Suisse et AXA Winterthur fournissent également un certain effort, contrairement aux autres.

Les actions bénévoles sont encouragées

Les entreprises de ce secteur sont pour la plupart «RSE friendly». Chez La Mobilière, les collaborateurs se voient offrir jusqu'à une semaine de congé payé pour réaliser des «actions de solidarité». Du côté d'UBS,

on donne deux jours pour les plus de 30 ans tandis que les plus jeunes se voient accorder jusqu'à une semaine par année pour une activité bénévole dans une organisation culturelle ou sociale reconnue. Enfin, la Fondation BNP Paribas Suisse offre depuis 2004 un soutien aux associations dans lesquelles ses collaborateurs s'investissent bénévolement et à titre personnel.

Voici encore une sélection succincte des nouveautés introduites lors des douze derniers mois par les participants. Peu de changement au sein de La Mobilière. L'assureur a uniformisé le système de bonus au sein du groupe. Au sein d'AXA Winterthur, il a été décidé d'introduire une structure hiérarchique plus horizontale. UBS a créé une initiative spécifique dédiée à la santé de ses collaborateurs: une formation pour les cadres dirigeants axée sur la salutogenèse (son principe est de produire de la bonne santé en prenant en compte l'alimentation et les facteurs environnementaux) et la gestion de l'énergie; ainsi qu'une autre formation dédiée à l'ensemble des collaborateurs de la banque (gestion de l'énergie et équilibre). Credit Suisse ne chôme pas non plus. La grande banque a lancé une initiative pour permettre à des professionnels expérimentés ayant interrompu leur carrière pendant une longue période de reprendre le travail grâce à un programme structuré et rémunéré durant douze semaines. Avec 37,8% de femmes en son sein, CS s'est fixé des objectifs en termes de femmes occupant des postes dans le management et parmi les relationship managers. Il a aussi introduit des quotas quant au nombre de participantes pour le personnel en formation (50%). Au sein de Vaudoise Assurances, on s'est attelé à mettre en œuvre un dispositif de participation au résultat, sans oublier diverses actions santé. ■

LES CINQ MEILLEURS DE LA CATÉGORIE

1. (1)	LA MOBILIÈRE	760 POINTS
2. (4)	AXA WINTERTHUR	667
3. (2)	UBS	655
4. (2)	CREDIT SUISSE	645,5
5. (-)	VAUDOISE ASSURANCES	634



La Mobilière: Christopher Spirig, Cindy Perroud, Nicolas Solliard et Ueli Galli.



Agence Brolliet: Evelyne Tuon, responsable ressources humaines, et Vanina Giudicelli, gestionnaire ressources humaines.

IMMOBILIER ET CONSTRUCTION 40% PARTICIPENT AU PAIEMENT DES PRIMES MALADIE

1 BROLLIET
Avenue Cardinal-Mermilod 36,
Carouge (GE)
137 employés

Voici la catégorie où l'on voit surgir chaque année un lauréat différent: après Holcim (lors de la création de cette catégorie en 2012), avaient suivi Induni & Cie (2013), Losinger Marazzi (2014) et BG Ingénieurs Conseils (2015) et voilà qu'arrive au sommet pour la première fois une agence immobilière, Brolliet. Une belle progression pour une entreprise qui était au 7^e rang lors de sa première participation, avant de grimper au 3^e rang l'an dernier. Remarquable résultat également pour le régisseur vaudois de Rham puisque son total de points a très nettement progressé (+114).

Sur les 11 catégories traitées dans notre enquête, Brolliet arrive quatre fois en tête: développement et formation, responsabi-

lité sociale des entreprises, aménagement du temps de travail, vacances et congés. Un bel exploit! Losinger Marazzi n'a pas démerité avec 3 premières places: rémunération, transports, et enfin, communication, motivation et participation. Idem pour de Rham pour la santé, prévoyance, autres avantages.

Enfin, un nouvel arrivant dans notre enquête, CCHE Architecture et Design parvient à dominer les autres en matière de promotion de l'égalité. Le résultat de ce cabinet, l'un des plus grands bureaux romands d'architecture, ne s'explique pas juste par le pourcentage de femmes au sein de la société (41%), puisque ce dernier est bien inférieur à celui des agences immobilières (64% en moyenne).

Peu de nouveautés ont été introduites en 2015: Brolliet a été la première régie à répondre entièrement à la norme ISO 2600, laquelle donne des lignes directrices aux entreprises et aux organisations pour opérer de manière socialement responsable. Elle a aussi décidé d'octroyer désormais 4 jours pour le congé paternité. Chez Belloni, une nouvelle flotte de véhicules SMART peu polluants a été introduite. Enfin, chez Perrin Frères à Nyon, des primes d'ancienneté ont été créées.

Une rémunération variable reste peu répandue

Voici un petit échantillon des informations

qui ressortent de notre enquête: le pourcentage élevé de la part de la rémunération variable dans le salaire annuel brut chez les cadres actifs chez Brolliet, cela dans un secteur où cette pratique semble encore peu répandue. Si la participation de l'employeur au paiement de la prime d'assurance-maladie du salarié existe chez 40% des participants de cette catégorie, seule de Rham versé aussi quelque chose pour le paiement de la prime d'assurance-maladie du conjoint.

Enfin, celles qui offrent la possibilité à leurs collaborateurs de réaliser des «actions de solidarité» durant leur temps de travail sont rares: il n'y en a que trois. Chez Brolliet, on donne jusqu'à dix jours. Chez de Rham, cela représente en moyenne près de 4 jours par collaborateur. Ils sont disponibles pour les dons du sang, les fonctions d'assesseurs, de chargés de cours dans les associations professionnelles, d'experts aux examens fédéraux ou encore de pompiers volontaires. ■

LES CINQ MEILLEURS DE LA CATÉGORIE

1. (3)	BROLLIET	679 POINTS
2. (2)	LOSINGER MARAZZI	653
3. (5)	DE RHAM	631
4. (4)	BELLONI	496
5. (6)	NAEF IMMOBILIER	442



L'équipe de Liip, agence de développement web et design, dans ses bureaux de Fribourg.

une semaine par année. Mais en matière de collaboration suivie avec les offices cantonaux de l'emploi, **Loyco** se distingue en participant au programme PPE+ mis en place à Genève qui a abouti à l'engagement de chômeurs.

Dans le domaine de la promotion de l'égalité, les deux champions de cette catégorie sont logiquement **Liip** et **Loyco**. Ces deux PME ont entrepris une démarche volontaire de promotion de l'égalité entre femmes et hommes. Quant au temps partiel, il est largement répandu parmi ces entreprises de taille familiale. Chez **Liip**, cela fait même partie de l'ADN de cette jeune société; 80% de ses collaborateurs y travaillent à temps partiel. L'équilibre entre vie privée et vie professionnelle est au cœur de leur culture d'entreprise. Au sein de la coopérative **Pharmacie Populaire** qui emploie 89% de femmes, 60% du personnel œuvre à temps partiel. A l'inverse, seuls 1% des collaborateurs de l'**Intercontinental Hotel Genève** en font usage.

Des employés fidèles

Le nombre de jours de congés payés offert pour tel ou tel événement (naissance d'un enfant pour le père, mariage, décès d'un proche, déménagement) varie énormément. **Liip** est ainsi très généreuse en ce qui concerne la naissance d'un enfant pour le père, tout comme **MRP**. A l'inverse, pour un mariage, elle se distingue moins (deux jours, alors que **Loyco** ou **Canonica Management** en offrent trois, par exemple).

Enfin, en matière de taux de rotation (démissions et licenciements), les PME s'en sortent globalement bien. 62,5% d'entre elles affichent des taux assez faibles. A l'inverse, c'est le cas de seulement 14,3% des multinationales. ■

LES CINQ MEILLEURS DE LA CATÉGORIE

1. (6) LIIP	527 POINTS
2. (3) LOYCO	502
3. (4) ÉCOLE MOSER	484
4. (-) MRP	390
5. (7) PHARMACIE POPULAIRE	388

PHOTO: CHARLY RAPPO

PME VIVE LE TEMPS PARTIEL!

LIIP
Rue de la Banque 1,
Fribourg
133 employés

L'année dernière, nous avons redéfini la catégorie PME de notre palmarès afin de n'admettre que les entreprises de moins de 250 employés. Voilà pourquoi en 2012 le gagnant était **ABB Sécheron** et, en 2013 et 2014, **CIMO**. Désormais, de nombreuses petites et moyennes entreprises (PME) tentent l'aventure. Six d'entre elles sont parvenues à arriver en tête (parfois ex aequo) dans au moins un de nos onze chapitres: **Liip** (4x), **l'Ecole Moser** (3x), **Loyco** (2x), **Dubois-Dépraz** (1x), **l'Institut Florimont** (1x) et **JESA** (1x). Cela étant, comme le reflète notre classement, trois PME dominent: **Liip**, **Loyco** et **l'Ecole Moser**. Suivent un peu plus loin cinq entreprises avec des résultats très proches les unes des autres: **MRP**, **Pharmacie Populaire**, **JESA**, **Intercontinental Hotel Genève** et **Dubois-Dépraz**.

En matière de rémunération, seules les entreprises **Denogent** (architecte paysagiste) et **l'Intercontinental Hotel Genève**

estiment avoir une politique salariale située au-dessus de la moyenne de son secteur, que ce soit en matière de salaire fixe et de salaire variable. Rares sont également les petites sociétés à proposer une part de rémunération variable élevée. Parmi nos participants, **l'Ecole Moser** ressort du lot en la matière. Enfin, seules l'agence de développement web et design **Liip** et la société coopérative **Pharmacie Populaire** à Genève ont un système de participation aux bénéfices pouvant profiter à l'ensemble de leurs salariés.

Deux PME contribuent au-delà de 100 fr. au paiement de la prime d'assurance-maladie du salarié: la manufacture de boîtes de montres **MRP** à Alle (JU) et l'entreprise horlogère **Dubois-Dépraz**. En matière de politique de santé, **Liip** se distingue. Cette jeune société investit un montant de 1000 fr. par année par collaborateur afin que ceux-ci bénéficient d'un ensemble de mesures: massage, yoga, crossfit, cours de nutrition, etc. Une offre d'e-learning n'existe qu'au sein de deux de nos PME: **l'Ecole Moser** et **l'Intercontinental Hotel Genève**. Parmi notre échantillon, 12,5% des entreprises seulement indiquent ne pas avoir une stratégie relative à la «responsabilité sociale d'entreprise» (RSE) ou au développement durable. Deux PME offrent même la possibilité à leurs collaborateurs de réaliser des «actions de solidarité» durant leur temps de travail: **Liip** et **l'Ecole Moser**. Dans les deux cas, le temps à disposition s'élève à

LE RECRUTEMENT SUR MESURE

Quand les profils sont difficiles à détecter – candidats peu visibles sur le marché et ayant des expertises profession-



nelles « rares » et complexes - l'externalisation d'un recrutement devient un gage d'efficacité, d'économie de temps et donc d'argent. C'est généralement dans ces circonstances, qu'interviennent les chasseurs de tête comme la société HR Consulting Group (HRCG) qui a su trouver sa place en Suisse romande et à l'étranger. Avec plus de 20 ans d'expérience, Olivier Pichot et Eric Gardner de Béville recrutent des spécialistes pour le compte de grandes sociétés internationales, les banquiers d'affaires ainsi que pour les cabinets d'avocats. Fonctionnant comme une « boutique », ils sont soutenus dans leurs actions par une équipe composée de cinq professionnels basés à Lausanne, Genève, Paris et Madrid.

Qu'est qui différencie un cabinet de chasse de tête d'une agence de placement ?

De par son positionnement sur le marché et de son organisation interne, le recrutement par « approche directe » (officieusement appelé chasse de tête ou headhunting), présente un mode de fonctionnement très différent de celui d'une agence de placement. Chez HRCG, l'équipe est constituée de trois catégories de professionnels: les consultants - associés ou non -, les assistants de recherche en charge de l'identification et de la pré-sélection des candidats et enfin celle des documentalistes dont le rôle est d'enrichir l'info-

thèque interne en collectant un maximum d'informations (publiques ou non). « Notre méthodologie est très précise et exhaustive, à contrario des agences de placement, déficitaires d'un réel support de recherches, et qui sont plutôt des généralistes - souligne Olivier Pichot, directeur-fondateur de HR Consulting Group. Ils seraient le 'prêt-à-porter' de notre métier, tandis que nous serions le 'sur-mesure'. De ce fait, même si nous partageons parfois une clientèle commune, nous ne réalisons jamais les mêmes missions.»

Comment se prépare et s'organise une « chasse » ?

HR Consulting Group travaille uniquement sur mandat, avec un contrat d'exclusivité qui leur donne la garantie d'être les seuls à effectuer le recrutement en cours. Une fois le cahier des charges établi avec le client, l'équipe élabore une stratégie de recherche qui se doit d'être la plus précise possible. S'agissant le plus souvent de la recherche d'une compétence spécifique associée à une expertise que le client souhaite renforcer ou acquérir et partant du principe que ces « experts » sont rares, seule une « chasse » permettra de les identifier et de les approcher. Dans un premier temps, la réflexion se fait géographiquement – dans quel(s) pays ira-t-on chasser le candidat, puis par secteurs d'activité comme par exemple la santé, le luxe, l'énergie ou la grande distribution.

A ce stade, le networking (carnet de sourcing) ainsi qu'une connaissance approfondie du marché et des candidats « actifs » sont les principaux atouts d'un cabinet de chasse de tête. Chez HRCG, on prône l'esprit « boutique », un mode de fonctionnement discret et sur mesure - réactif, adaptatif, souple et créatif - qui permet à la société de personnaliser sa façon de travailler et de répondre le plus précisément possible aux exigences du client.

L'année 2016 sera riche en événements. Outre ses projets de développement à l'international, HRCG fête cette année ses 10 ans d'activité en Suisse et se prépare notamment à renforcer son équipe en recrutant un nouveau consultant.

!! LE MÉTIER DE CHASSEUR DE TÊTE EST UN MÉTIER
INTUITU PERSONAE, LE CONSULTANT DOIT TRAVAILLER EN
TOUTE CONFIANCE ET TRANSPARENCE AVEC SON CLIENT. !!

HRCG | Boutique européenne d'Executive Search active à Lausanne, Genève, Paris et Madrid



ENVIE DE VOUS INITIER AU MÉTIER
DE LA CHASSE DE TÊTE ?

Visitez notre site internet
ou contactez-nous pour plus
d'informations.

HRCG
HR CONSULTING GROUP

Bureau de Lausanne 021 310 02 05
contact@hrcg.ch | www.hrcg.ch

PRIX DE L'ÉGALITÉ ILS ENCOURAGENT LA CARRIÈRE DES FEMMES

CATÉGORIE «PLUS DE 250 EMPLOYÉS»:

1 AXA WINTERTHUR
Pionierstrasse 3, Winterthur
4147 salariés
(dont 1125 en suisse romande)

CATÉGORIE «MOINS DE 250 SALARIÉS»:

1 BROLLIET
Avenue Cardinal-Mermillod 36,
Carouge (GE)
137 salariés

Cette année, à l'occasion des 20 ans de la Conférence romande de l'égalité, Bilan a fait évoluer son prix spécial créé en partenariat avec le Bureau genevois de la promotion de l'égalité entre femmes et hommes (BPE). D'une part, il s'adresse désormais aux entreprises actives dans toute la Suisse romande. D'autre part, il a été décidé de créer deux catégories distinctes selon le nombre de salariés.

Pour obtenir le maximum de points (219), il faut cumuler les 120 points attribués au chapitre «promotion de l'égalité», ainsi qu'une partie de ceux du chapitre «aménagement du temps de travail» (64) et du chapitre «vacances et congés» (35). Notre évaluation tient compte du pourcentage de femmes parmi les cadres, de l'existence de statuts, directives ou chartes intégrant le respect de l'égalité, d'une démarche volontaire de promotion de l'égalité (par exemple une certification), de l'existence d'une directive traitant du harcèlement sexuel, de la mise en œuvre d'un programme dévolu à la promotion des carrières féminines, de la mise sur pied d'institutions de la petite enfance ou de la mise à disposition d'un quota de places dans des



AXA Winterthur: Agnès Simillion, Dominique Sperisen, Thierry Nussbaum, Cornelia Good.

institutions externes, du fait de pouvoir travailler à temps partiel (y compris pour les postes à responsabilités), du fait que les horaires des réunions soient fixés en prêtant attention aux responsabilités familiales des collaboratrices et collaborateurs, de la possibilité de faire du job sharing et du télétravail, ou encore de la durée du congé maternité et de la possibilité de prendre un congé parental. Et cette liste n'est pas exhaustive.

De nombreux labels

Parmi les quelque 80 entités participantes à cette édition 2016, environ 28% nous ont indiqué avoir été certifiées ou avoir reçu une récompense. Environ un quart d'entre elles ont obtenu le label Friendly Work Space, l'un des plus répandus en Suisse. Mais en matière d'égalité entre les femmes et les hommes plus spécifiquement, le label le plus réputé en Suisse romande reste «Equal Salary». La **Romande Energie** et les **SIG** l'ont décroché. La PME **Loyco**, active dans le secteur des assurances, a entrepris les démarches initiales pour y répondre à son tour.

D'autres labels existent. En Suisse, signalons le prix de l'égalité de la Société des employés de commerce, lequel se déroule tous les trois ans. **Migros Genève** l'avait reçu en 2008 et **Liip** l'a eu en 2014 dans la catégorie PME. En Suisse allemande, relevons le «Familienfreundliches Unternehmen» remporté aussi par **Liip** et le label UND Famille & Profession (qu'a obtenu **AXA Winterthur**).

A l'international, il existe le Catalyst

Award. Très réputée dans le monde anglo-saxon, cette récompense a été créée en 1987 par une ONG. **Procter & Gamble** l'a décrochée en mars 2015. Elle entend encourager les initiatives novatrices permettant d'augmenter et de faciliter les opportunités pour les femmes dans le domaine des affaires. Une table ronde s'est tenue chez **Cargill** à Genève en octobre dernier sous l'égide de Catalyst.

Autant de labels qui ne reflètent pas toujours la même chose. Certains sont consacrés à un aspect très précis, d'autres sont plus globaux autour de l'éthique ou du développement durable. Bilan a tenté de créer une récompense tenant compte de l'égalité femmes hommes en y intégrant l'ensemble des composantes possibles. ■

LES CINQ MEILLEURES ENTREPRISES DE PLUS DE 250 PERSONNES

1 AXA WINTERTHUR	191 POINTS
2 MEDTRONIC	189
2 PROCTER & GAMBLE	189
4 CREDIT SUISSE	181
5 LA MOBILIÈRE	176

LES CINQ MEILLEURES ENTREPRISES DE MOINS DE 250 PERSONNES

1 BROLLIET	145 POINTS
2 LIIP	136
3 DE RHAM	128
4 LOYCO	127
5 CCHE Architecture et design	121