

## 2 EMPLOI

## Pénurie de personnel: ces employeurs q

ENTREPRISES Dans de nombreux secteurs, recruter s'avère difficile. Mais de petites et grandes

JULIE EIGENMANN  
@JulieEigenmann

**P**as moins de 76% des employeurs suisses rencontrent des difficultés à pourvoir des postes vacants, selon les dernières statistiques de Manpower: autant dire que la pénurie de personnel est la préoccupation numéro un pour nombre d'entreprises. Mais elle semble aussi avoir boosté leur créativité: elle a amené certaines sociétés à repenser leur recrutement et leur marque employeur. Tour d'horizon.

■ **Infomaniak: un lien avec les écoles et une image «cool»**

La société basée à Genève compte 199 collaborateurs. Spécialisée dans le développement d'outils de productivité et de solutions d'hébergement notamment, elle souligne une difficulté particulière à recruter des développeurs et autres profils techniques.

Une bonne raison pour mettre en place une stratégie destinée à assurer la relève, encore trop faible dans ces métiers. «Nous travaillons en partenariat avec des institutions comme l'Ecole 42 Lausanne ou des établissements français pour que des étudiantes et étudiants en informatique puissent développer leurs compétences lors d'un stage chez nous, raconte Alice Mangili, spécialiste RH chez Infomaniak. Beaucoup sont embauchés ensuite. Notre but est aussi d'avoir en permanence au moins quatre apprentis dans l'entreprise.»

Pour attirer jeunes et moins jeunes, Infomaniak mise aussi sur son image. «Nous mettons en avant nos valeurs, axées sur l'humain, le local et la durabilité», précise Alice Mangili. Statues de super-héros, salles de réunion à thème (hard rock, flipper...) et de nombreuses plantes égayaient aussi des bureaux qui se veulent le reflet d'une culture d'entreprise «chaleureuse et un peu décalée».

■ **Merck: des conditions plus flexibles et un recrutement plus ouvert**

L'entreprise qui opère dans le domaine de la pharma, 2500 collaborateurs en Suisse, peine à trouver des spécialistes en ingénierie et en recherche clinique notamment.

«Nous avons repensé nos conditions de travail, avec une possibilité de travailler plusieurs semaines par an de l'étranger pour les employés pour lesquels c'est envisageable, avec l'accord de leur manager. Nous avons aussi augmenté le congé parental du second parent à six semaines», détaille Guillaume Caillot, responsable du Recrutement Suisse et Europe.

Pour ce qui est du recrutement à proprement parler, «nous vérifions toujours d'abord que la personne recherchée ne soit pas déjà un profil intéressé travaillant à l'interne, note Guillaume Caillot. Quand nous ouvrons l'emploi à l'externe, nous privilégions aussi davantage une approche directe des candidats, via LinkedIn.»

Et lorsque des annonces sont tout de même postées, elles n'ont plus le même contenu qu'auparavant. «Nos descriptions sont plus courtes avec moins d'exigences en matière de technicité, pour ne pas réduire le nombre de candidatures. On ne cherche plus le profil parfait, insiste le responsable recrutement. Si un individu a 80% des compétences requises ou une majorité de compétences qui sont transférables



**ALICE MANGILI**  
SPÉCIALISTE RH,  
INFOMANIAK

«**Nous travaillons en partenariat avec des écoles pour que des étudiants viennent en stage chez nous**»



**GUILLAUME CAILLOT**  
RESPONSABLE RECRUTEMENT,  
MERCK

«**Nos descriptions dans les annonces d'emploi sont plus courtes avec moins d'exigences en matière de technicité**»



**BASTIAN SAUVE**  
DIRECTEUR GÉNÉRAL,  
PHIDA

«**Nous avons lancé une politique de formation continue qui couvre plusieurs aspects**»

– nous avons par exemple ouvert des postes aux achats à des profils venant de la communication – on se dit qu'on formera davantage le nouveau ou la nouvelle pendant ses mois d'essai.»

■ **PHIDA: de la formation continue et une semaine de quatre jours**

«Le personnel qualifié pour les chantiers est difficile à trouver. Dans les bureaux nous manquons aussi de conducteurs de travaux», confie Bastian Sauve. Il est directeur général de PHIDA, un groupe basé en Suisse romande et en France qui compte un peu plus de 500 personnes, la majorité active dans la construction, les autres dans l'événementiel ou encore les services aux entreprises.



Télétravail, possibilité de travailler plusieurs semaines par an depuis l'étranger, semaine de quatre jours payée à 100% et formation continue: les employeurs

Le groupe a commencé par créer un véritable département des ressources humaines, qui n'existait pas... jusqu'en 2018. «Cela nous a aussi aidés à définir une véritable stratégie de marque employeur», souligne le directeur.

Le département RH a donc effectué un sondage auprès des collaborateurs: en est ressorti un besoin de formation continue. Une politique en la matière a donc été lancée en 2023 et couvre plusieurs aspects: management, normes, ou encore sécurité. Avec l'idée que des collaborateurs satisfaits deviennent aussi de bons ambassadeurs, l'entreprise a aussi mis en place une politique de cooptation avec des primes de 1000 à 2000 francs pour les collaborateurs qui recommanderaient un profil qui serait embauché et resterait plus de six mois.

Enfin, le groupe a enclenché une réflexion autour de la semaine de quatre jours payée à 100%, pour une amélioration de l'équilibre vie privée-vie professionnelle. Plusieurs sociétés lanceront des phases de test dans les mois à venir.

■ **Swisscom: un recrutement simplifié et de la cooptation**

Les compétences liées aux technologies de pointe, au développement de logiciel ou encore à la cybersécurité manquent en Suisse. Et ces compétences-là, Swisscom, qui compte 16 000 collaborateurs, en a justement besoin.

D'où une stratégie que raconte David Luyet, responsable «Attraction & Sourcing» chez Swisscom. «Nous contactons proactivement des

candidats. Mais nous avons aussi simplifié le processus de recrutement: pour postuler, il suffit de copier le lien de son profil LinkedIn. Diplômes et certificats de travail ne sont demandés que dans un second temps.»

L'entreprise est aussi partenaire de l'Ecole 42 Lausanne, qui forme des développeurs et de Powercoders, une académie de codage informatique, ou encore de Socialbee, spécialisée dans la formation SAP (applications de système et produits de traitement des données) pour les personnes réfugiées. Elle reste ainsi en contact avec des profils qui apprennent le métier.

«Pour certains postes, nous offrons aussi une prime, sous forme de points convertibles en bons pour le partage d'offres d'emploi dans son réseau. Et une prime au collaborateur qui a

# Qui cherchent (et trouvent) des solutions

Les sociétés ont thématiqué la question avec succès. Témoignages



Elle tente actuellement de se démarquer en proposant des conditions de travail attractives et flexibles. (GETTY IMAGES)

recommandé un profil finalement embauché», détaille David Luyet.

■ **123 Next Generation: une annonce sérieuse sur le fond et décalée sur la forme**

Maxime Lagane est fondateur et directeur de 123 Next Generation, société de conseil, de formation et de communication pour la visibilité des entreprises. Elle compte trois collaborateurs.

Le directeur souhaitait recruter un poste de responsable communication et commercial, un profil difficile à trouver aujourd'hui sur le marché. Et il peut s'avérer encore plus délicat de se démarquer lorsqu'on est une très petite structure.

Maxime Lagane a donc misé, plutôt que sur une annonce traditionnelle, sur une vidéo, postée sur JobUp, mais aussi

sur LinkedIn et Instagram. «La description du poste était claire, traditionnelle, mais la forme un peu barge», sourit-il. Il n'hésite pas en effet à y apparaître muni d'un bonnet de Père Noël sur une chanson de Mariah Carey.

Il demande aux candidats d'envoyer eux aussi leur présentation en vidéo. Résultat: il reçoit plus de 220 candidatures en un mois et après divers entretiens, il a trouvé sa perle rare. «Cette vidéo m'a permis de recruter rapidement et d'attirer des talents de tous les âges, contrairement à ce qu'on pourrait penser», souligne Maxime Lagane.

■ **Collège Champittet: une alliance avec le marketing et un travail de réseau**

Ils font un peu moins l'actualité, mais les enseignants représentent

aussi des profils toujours plus compliqués à recruter. En particulier dans les écoles privées, comme l'expérimente au quotidien Agnès Gabirout, directrice des ressources humaines au Collège Champittet, qui compte 240 collaborateurs et 840 élèves sur les campus de Pully et Nyon. «Nous recevons très peu de CV et pour notre section baccalauréat international, nous avons besoin d'enseignants de mathématiques et de mandarin notamment», précise celle qui a travaillé chez Audemars Piguet, entre autres.

«La stratégie que j'applique ici n'est pas si différente: beaucoup connaissent les produits d'Audemars Piguet ou les cursus du Collège Champittet, note Agnès Gabirout. Mais on y pense souvent moins comme des employeurs potentiels. Je me suis donc alignée sur le travail



**DAVID LUYET**  
RESPONSABLE ATTRACTION & SURCING, SWISSCOMM

«Pour postuler, il suffit de copier le lien de son profil LinkedIn»



**MAXIME LAGANE**  
FONDATEUR ET DIRECTEUR, 123 NEXT GENERATION

«Une vidéo m'a permis de recruter rapidement et d'attirer des talents de tous les âges»



**AGNÈS GABIROUT**  
DIRECTRICE RH, COLLÈGE CHAMPITTET

«Toutes mes annonces sont repartagées sur LinkedIn par des acteurs du secteur»

de mes collègues du marketing, pour que des particularités comme l'école à ciel ouvert incitent des parents mais aussi des enseignants à nous rejoindre.»

Tout cela prend du temps, prévient-elle cependant. «Mais nous recevons désormais plus de CV et de meilleure qualité. Il en va de même pour LinkedIn: j'ai mis plusieurs années à m'y constituer un solide réseau dans le domaine de l'éducation, mais aujourd'hui toutes mes annonces y sont repartagées par des acteurs de ce secteur.»

Les idées ne manquent pas. Reste à savoir si elles peuvent, lorsque cela a du sens, être appliquées à d'autres sociétés et permettre de plus et mieux recruter. Car l'originalité et l'adéquation des solutions proposées expliquent certainement la réussite d'une stratégie. ■

ÉDITORIAL

**Une opportunité de dépoussiérer le marché du travail**

JULIE EIGENMANN  
@JulieEigenmann

De nombreux secteurs en Suisse peinent à recruter. Notre supplément aborde dans trois articles des problématiques de terrain. De quoi en tirer des enseignements

Des témoignages d'employeurs qui se démènent pour recruter plus et mieux. Un reportage autour d'une quadragénaire qui finit par renoncer à se réorienter pour devenir infirmière, malgré son rêve et une forte demande de ces profils. Et le constat que l'automatisation permet encore rarement de combler l'absence de professionnels sur le terrain.

Quel point commun entre ces trois articles que nous vous proposons dans notre supplément spécial sur la pénurie de personnel? C'est qu'ils nous mettent face à des enjeux et questionnements essentiels. L'idée n'est évidemment en

*La pénurie met en lumière les besoins du monde du travail et de ses différents acteurs*

aucun cas de se réjouir des difficultés propres à cette situation. Mais il est possible d'en tirer certaines leçons, comme lors de la pandémie, même si elles n'ont de loin pas toujours été suivies d'actions.

Comment chaque employeur peut-il se réinventer pour attirer candidates et candidats? La réflexion peut aussi se révéler riche d'enseignements pour la marche des affaires. Comment faciliter – sans concession sur la qualité des formations – la réorientation de personnes motivées et compétentes mais qui ne peuvent pas se permettre de reprendre des études? Cette réflexion est capitale alors que consacrer sa vie professionnelle à un seul métier va devenir de plus en plus rare.

Enfin, comment expliquer que les progrès fulgurants de la robotique et de l'intelligence artificielle, qui font craindre la disparition de certains métiers, ne puissent pas encore venir au secours des entreprises en difficulté?

La pénurie nous contraint, par ces divers angles, à nous questionner sur les moyens d'améliorer la situation pour résorber ce manque de main-d'œuvre, mais elle met aussi plus largement en lumière les besoins du monde du travail et de ses différents acteurs. Ces témoignages et interrogations nous montrent que la marge de progression est importante.

Au vu de l'urgence de la situation et de la probabilité de voir ces problématiques se renforcer encore, mieux vaut ne pas attendre. Et, dès maintenant, tirer les leçons de la pénurie. Entreprises et travailleurs pourraient en sortir gagnants. ■