

# ressources humaines **SUISSE**

WEKA

JUIN 2024  
NEWSLETTER 06

Actualité pratique et stratégie des ressources humaines



## Le développement du personnel

Notre société et notre économie se trouvent  
à une époque charnière

### «Retention is the new recruiting»

Fidélisation des collaborateurs p. 6

### L'«onboarding», une contribution au succès de l'entreprise

Une contribution au succès  
de l'entreprise p. 8

### Licenciement avec effet immédiat

Conséquences possibles en  
matière de droit du travail p. 11



## ÉDITORIAL



Chère Lectrice, cher Lecteur,

A une époque où l'évolution technologique suit une courbe exponentielle et non plus géométrique, l'ère du «tout-numérisé» requiert également que la flexibilité des collaborateurs s'adapte en conséquence. A nouvelle époque, nouvelles mœurs et nouvelles compétences. Le temps de la hiérarchie rigide, hiératique et exclusivement verticale est, semble-t-il, révolu.

Le recrutement de collaborateurs n'est déjà pas toujours chose aisée. Un autre problème est venu s'y greffer: une fois le collaborateur «idéal en tout point» engagé, que faire pour que ce dernier reste et ait envie de rester dans l'entreprise à long terme? Changer d'emploi étant devenue monnaie courante, nous verrons que les entreprises doivent redoubler d'efforts en matière d'attractivité et de fidélisation des employés.

Nous nous pencherons sur un autre aspect primordial du monde du travail: l'«art de recevoir». D'une importance longtemps sous-évaluée, la phase d'initiation d'un employé, l'«onboarding», transmet un message fort. Le nouvel arrivant doit se sentir à l'aise, en confiance et intégré le plus rapidement possible. Le traditionnel «Bienvenue à bord!» prend ici tout son sens.

Nous aborderons, en dernier lieu, la problématique du retrait du permis de conduire dans le monde du travail. Un retrait de permis justifie-t-il un licenciement avec effet immédiat? Existe-t-il d'autres alternatives? C'est ce que nous vous proposons de découvrir.

*B. Bernhard*

Birgitt Bernhard, rédactrice

## Développement du personnel

# Le développement du personnel face à de nouveaux défis

Notre société et notre économie se trouvent à une époque charnière. Les compétences actuelles perdent de leur importance, de nouvelles doivent être développées et mises en place. Le développement du personnel est donc au cœur du changement. Dans cet article, vous apprendrez comment les entreprises peuvent renforcer de manière ciblée les compétences et les capacités de leurs collaborateurs à l'aide d'une analyse des besoins et ce à quoi il faut faire attention.

Par Claus W. Gerberich, professeur et docteur

## Nouveau leadership

La numérisation, l'intelligence artificielle, la décarbonisation, les lacunes dans l'approvisionnement, la pénurie de main-d'œuvre qualifiée et la durabilité continueront à modifier considérablement l'économie en 2024. Les modèles commerciaux doivent être réorganisés et la notion de compétitivité repensée. Face aux multiples crises, de nombreuses entreprises réfléchissent au type de direction dont elles auront besoin à l'avenir. La direction transactionnelle actuelle n'est plus adaptée aux exigences d'un monde numérique et agile.



Le DP doit penser et agir de manière à la fois stratégique et opérationnelle.

Le leadership traditionnel avec sa hiérarchie et son attitude «tout est sous mes ordres» atteint ses limites dans les entreprises modernes. Le «New Leadership» y est bien plus souvent demandé. Dans cette configuration, les collaborateurs apportent leurs propres idées et les cadres font confiance à leurs collaborateurs pour qu'ils soient performants, peu importe où et quand ils travaillent. Ils souhaitent ainsi assurer davantage de flexibilité, d'esprit d'équipe et d'auto-organisation au sein de l'entreprise. Le développement du personnel (DP) doit initier ce processus, le modérer et l'accompagner en permanence.

## Responsabilité personnelle et confiance

C'est une combinaison de possibilités de travail hybrides, d'une culture de la confiance et de méthodes de travail modernes qui permet aux collaborateurs d'exploiter au mieux leur potentiel de performance. En brisant les structures de bureau et les hiérarchies traditionnelles, il est possible de libérer la volonté de performance, les liens collégiaux et l'attention portée au client. Cela peut renforcer de manière décisive la compétitivité et la pérennité en réagissant plus rapidement à l'évolution des préférences des clients et aux nouvelles technologies. Pour ce faire, de nouvelles compétences sont également requises.

## Fidélisation des collaborateurs

# «Retention is the new recruiting»

Dans le monde du travail dynamique d'aujourd'hui, la fidélisation des collaborateurs est la clé du succès à long terme d'une entreprise. «Retention is the new recruiting» – cette conviction explique pourquoi il est tout aussi important de garder les talents existants que d'en attirer de nouveaux.

Par Dominique Ey et Johannes Schwieter

### Le marché du travail en mutation

L'évolution démographique représente un défi de plus en plus important pour la société et l'économie. Compte tenu de l'évolution des conditions cadres sur le marché du travail et de la pénurie de personnel qualifié qui en résulte, un changement de mentalité s'impose. «Retention is the new recruiting» souligne le fait qu'il ne suffit plus d'attirer des travailleurs talentueux. Il est bien plus important de conserver les collaborateurs en place et de les lier à long terme à l'organisation.

Le «Retention Management» s'occupe donc de la planification stratégique et de la mise en œuvre de mesures visant à garder les collaborateurs qualifiés au sein de l'entreprise. Il s'agit de réduire le taux de fluctuation, d'augmenter le degré de satisfaction des collaborateurs et de promouvoir la stabilité et la productivité à long terme du personnel. Mais quelles sont donc les mesures efficaces pour retenir les collaborateurs et créer un environnement dans lequel ils sont motivés à contribuer au succès de l'organisation à long terme?

### Plus qu'un salaire et des avantages

Les facteurs d'hygiène constituent la base de la fidélisation des collaborateurs. Ils empêchent l'apparition de l'insatisfaction, mais n'augmentent pas la satisfaction s'ils sont positifs. Il s'agit entre autres d'une rémunération conforme au marché et de conditions d'emploi modernes qui tiennent compte des besoins de flexibilité. L'on attend aujourd'hui des horaires de travail flexibles, des modèles de travail à distance et un bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Les entreprises peuvent également augmenter leur attractivité en proposant divers avantages attrayants, tels que la participation à des formations et à des formations continues ou encore différentes prestations complémentaires de prévoyance professionnelle.

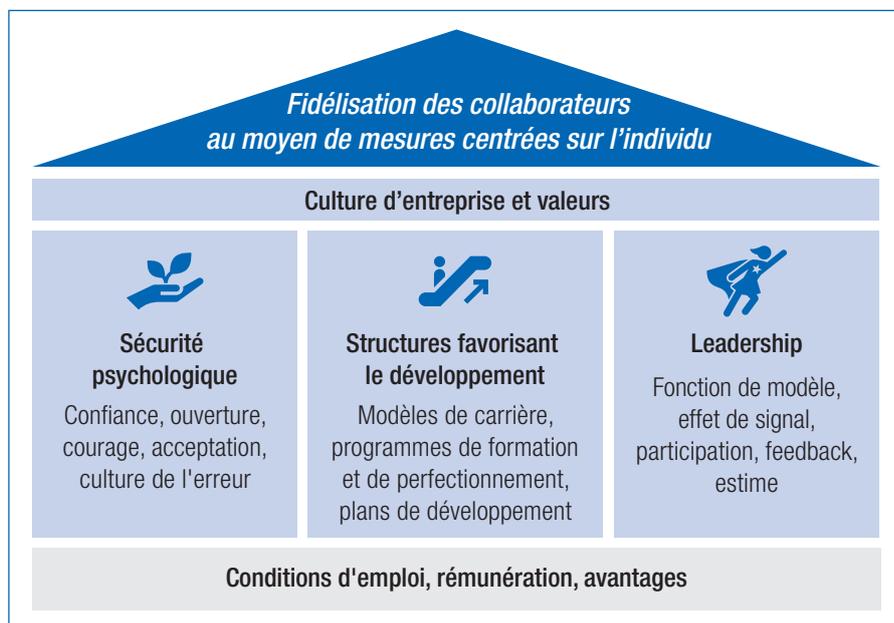
L'aménagement attrayant de ces facteurs ne suffit toutefois plus aujourd'hui à créer un environnement de travail positif et à retenir les collaborateurs à long terme.

### La culture d'entreprise en point de mire

Il est en revanche de plus en plus important d'ancrer une culture d'entreprise positive et intégrative favorisant le sentiment d'appartenance et d'identification. Le concept de sécurité psychologique est un facteur clé à cet égard: un environnement dans lequel la sécurité psychologique est élevée incite les collaborateurs à exprimer ouvertement leur point de vue, à proposer des idées, à reconnaître leurs erreurs et à oser demander de l'aide si nécessaire. Cela facilite les échanges ouverts, stimule la créativité, renforce la confiance et a un effet positif sur le succès de l'entreprise. Le sentiment de sécurité psychologique devrait encore gagner en importance à l'avenir en tant que facteur décisif en matière de fidélisation des collaborateurs.

Les valeurs d'entreprise définies constituent un autre aspect culturel important. Elles constituent la base de l'identité d'une entreprise, donnent une direction et sont propres à promouvoir un environnement de travail positif. Il est essentiel que les valeurs ne soient pas seulement écrites sur papier, mais qu'elles soient vécues activement au quotidien. Les valeurs servent de lignes directrices aux décisions et aux actions des collaborateurs tout en fournissant à ces derniers un point de référence sur la manière dont leur travail contribue aux objectifs généraux de l'entreprise. Une équipe qui s'identifie avec les valeurs de son entreprise est plus productive et connaît une plus grande satisfaction dans l'accomplissement de son travail.

Une culture d'entreprise positive et attrayante fait partie intégrante du marketing de l'employeur et influence la manière dont une entreprise est perçue. La plupart du temps, l'accent est mis sur la perception externe. En règle générale, on n'accorde pas



Fidélisation des collaborateurs pensée globalement

Source: Avenir Group

# DROIT DU TRAVAIL

JUIN 2024  
NEWSLETTER **06**

JURISPRUDENCES COMMENTÉES – EXEMPLES PRATIQUES – ACTUALITÉS & PERSPECTIVES



Marc Ph. Prinz



Basile Walder

## Chère lectrice, cher lecteur,

Au cours des dernières années, diverses formes de congés ont été introduites en droit du travail et le premier article de cette newsletter en dresse un panorama (y compris au travers de questions-réponses).

Nous aborderons également d'autres thèmes qui peuvent être importants en pratique: les jeunes travailleurs et les contrats de stages (également au travers de questions-réponses), la procédure à adopter en cas d'examen par un médecin conseil, et la prise de vacances lors du délai de congé (au travers d'un cas de jurisprudence).

En espérant que ces thèmes susciteront votre intérêt, nous vous souhaitons, chère lectrice, cher lecteur, une bonne lecture.

Marc Ph. Prinz, LL.M.

Basile Walder

### CONTENUS DE CETTE ÉDITION:

■ Actualité: Formes de congé	1
■ FAQ: Formes de congé	4
■ On en parle: Jeunes travailleurs et stages pratiques	5
■ Actualité: Examen par un médecin-conseil	8
■ Jurisprudence: Vacances	11

## Aperçu des différentes formes de congé prévues par le droit du travail

Outre les vacances, il existe dans le droit suisse du travail une série de formes de congés ayant été notablement étoffées ces dernières années. Nous profitons donc de cette occasion pour vous donner un aperçu des formes de congé existantes.

■ Par Marc Ph. Prinz et Ilknur Özcan

### Le congé de maternité

Les travailleuses ont droit à un congé de maternité d'au moins 14 semaines après leur accouchement. Pour faire valoir ce droit, la grossesse doit avoir duré au moins 23 semaines. Pendant les huit semaines suivant l'accouchement, il est interdit

d'exercer une activité professionnelle (interdiction de travailler). Le congé de maternité est indemnisé par le régime des allocations pour perte de gain (APG) si les conditions sont remplies. Les conditions pour percevoir une telle allocation de maternité sont d'avoir été assurée obligatoirement au sens de la

LAVS pendant au moins neuf mois avant la naissance, d'avoir exercé une activité lucrative pendant au moins cinq mois durant cette période et de posséder la qualité de salariée au moment de l'accouchement. L'allocation est versée sous forme d'indemnités journalières pendant *98 jours au maximum et s'élève à 80% du revenu moyen de l'activité lucrative*, mais au maximum à CHF 220.– par jour.

### EXEMPLE PRATIQUE

Pour un revenu mensuel de CHF 9000.–, on obtient le calcul suivant:

CHF 9000.– : 30 (jours) = CHF 300.– par jour × 0.8  
= CHF 240.– par jour.

Toutefois, comme l'indemnité est plafonnée à CHF 220.–, l'indemnité pour 98 jours s'élève à CHF 21 560.–.



## Stages pratiques et jeunes employés – Questions choisies en droit du travail

Les stages servent souvent de passerelle entre la formation et l'entrée dans la vie active pour les jeunes travailleurs. Si les stages sont à même d'offrir une expérience précieuse, ils soulèvent aussi diverses questions en matière de droit du travail. En outre, plusieurs dispositions de protection supplémentaires doivent être respectées pour les jeunes de moins de 18 ans. Vous trouverez ici les réponses aux principales questions relatives aux stages pratiques de différents secteurs.

■ Par Sandra Küng

### Qu' est-ce qu'un stage pratique?

Un stage est généralement un emploi à durée déterminée dont le but est d'acquérir ou d'approfondir certaines connaissances et compétences pratiques. Il s'inscrit régulièrement dans le cadre d'une formation afin d'acquérir de l'expérience dans un domaine de travail spécifique. Il permet pareillement de mettre en pratique des connaissances théoriques, d'acquérir de nouvelles compétences et de se familiariser avec le monde du travail.

### Quelles sont les dispositions légales applicables en la matière?

La question du stage n'est pas réglée séparément dans le Code des obligations. Les dispositions relatives au contrat individuel de travail et les dispositions relatives aux rapports de travail à durée déterminée de l'art. 334 CO s'appliquent. Les dispositions de la loi sur le travail (LTr) et des ordonnances qui en découlent (OLT 1–5) doivent également être respectées.

### Quelles dispositions contractuelles spécifiques sont indiquées?

Dans l'intérêt des stagiaires, les objectifs concrets du stage, souvent définis par l'institution de formation, doivent être fixés dans le contrat. Cela permet de garantir que ces derniers seront affectés à des travaux qui contribuent à la réalisation et à l'approfondissement de l'objectif de formation ou de formation continue. Dans certains cas, cela dépend toutefois des connaissances préalables concrètes et de l'expérience profes-

sionnelle des stagiaires en question. Ainsi, pour les débutants, certaines tâches simples et répétitives peuvent tout à fait entrer dans le cadre de l'objectif fixé.

### Quels sont les travaux acceptables dans le cadre d'un stage?

Pendant leur stage, les stagiaires doivent avoir la possibilité d'acquérir une expérience pratique qui leur permettra de progresser de manière ciblée dans leur domaine de formation ou de perfectionnement. Il est donc nécessaire de privilégier un mélange équilibré de tâches d'apprentissage et d'activités

pratiques. L'encadrement, l'instruction et le soutien des stagiaires sont essentiels.

### Quel est le salaire à verser lors d'un stage?

En principe, les stages sont rémunérés. En règle générale, le salaire peut être convenu librement entre les parties, sans être limité par un salaire minimum ou des directives salariales contraignantes. C'est même souvent le cas dans les régions où un salaire minimum est imposé. En règle générale, les recommandations des institutions de formation ne sont pas non plus contraignantes.

**Un exemple:** Dans le canton de Bâle-Ville, les stages d'une durée maximale de six mois sont exclus du champ d'application de la loi sur les salaires minimaux. Si, à l'issue de ces six mois, un contrat d'apprentissage signé ou une confirmation d'admission à une haute école reconnue par la Confédération (tertiaire A) ou à une institution de formation professionnelle supérieure (tertiaire B) est disponible, le stage peut être prolongé jusqu'à douze mois au maximum, sans que le salaire minimum ne s'applique. En cas de stage dans une branche ou une entreprise avec un cursus de formation prédéfini, le salaire minimum ne s'applique pas non plus jusqu'à la fin du stage correspondant (art. 2, al. 2 let. a Loi cantonale sur les salaires minimaux BS/MiLoG BS).





## Les pièges posés lors d'un examen par un médecin-conseil

Si l'employeur doute de l'incapacité de travail d'un collaborateur, un examen sous la conduite d'un médecin-conseil est envisageable. Dans la pratique, cette solution est souvent vouée à l'échec en raison d'erreurs formelles. Cet article se propose de vous exposer ce que les employeurs doivent prendre en compte lorsqu'ils souhaitent recourir à une telle expertise.

■ Par Benjamin Domenig, avocat et docteur en droit, et William Blatter, avocat

### Introduction

En règle générale, les collaborateurs apportent la preuve de leurs absences pour cause de maladie ou d'accident au moyen d'un certificat médical. Celui-ci ne contient souvent pas d'autres explications que l'incapacité de travail attestée. Si le collaborateur n'est pas disposé à fournir à l'employeur d'autres détails sur sa maladie, l'employeur risque de trouver l'incapacité de travail peu concluante et de rester sur sa faim. En cas de doute sur l'exactitude du certificat médical, l'employeur a tout intérêt à le faire vérifier de manière indépendante. C'est là qu'intervient le médecin-conseil.

### Droits de l'employeur

L'employeur peut ordonner au collaborateur de se faire examiner par un médecin-conseil qu'il (l'employeur) aura désigné.

L'examen par un médecin-conseil ne requiert pas de clause contractuelle consacrée. Il est toutefois recommandé d'inclure une clause prévue à cet effet dans le contrat de travail ou le règlement du personnel. Ainsi, les collaborateurs peuvent se faire une idée de ce qui les attend en cas d'incapacité de travail qui pourraient être contestées et tout litige à ce sujet peut ainsi être évité. Certaines conventions collectives de travail prévoient déjà de telles clauses; dans ces cas, tout avenant supplémentaire dans le contrat de travail est superflu.

Le collaborateur doit se soumettre à l'examen du médecin-conseil, pour autant que les points énoncés ci-dessous soient respectés.

### Doutes objectifs

Il est permis d'ordonner un examen par un médecin-conseil lorsque l'employeur émet

des doutes objectifs quant à la validité du certificat médical et donc quant au bien-fondé de l'incapacité de travail. De tels doutes peuvent résulter

- de la fréquence de l'incapacité de travail,
- de la durée de l'incapacité de travail,
- du moment de l'incapacité de travail ou
- du comportement du collaborateur.

### Désignation des médecins-conseils

L'employeur doit choisir les médecins-conseils à mandater. A cet effet, il est recommandé à l'employeur d'établir, à titre préventif, une liste de médecins avec lesquels il entretient une relation de confiance ou avec lesquels celle-ci est en train de s'instaurer.

Les collaborateurs ont la possibilité de s'opposer à la prescription d'un examen médical par un médecin-conseil. Ces objections peuvent par exemple concerner la personne du médecin-conseil ou la durée de l'aller-retour jusqu'au cabinet de ce dernier.

Afin de prévenir de telles objections, l'employeur doit tenir compte des points suivants lors du choix du médecin-conseil:

- L'employeur doit permettre au collaborateur de choisir entre deux médecins-conseils (un homme et une femme, par exemple).
- Le temps de trajet pour se rendre chez le médecin-conseil et en revenir doit être inférieur à 30 minutes par trajet.

### RESSOURCES HUMAINES



Formation certifiante WEKA

## Expert en droit du travail

Devenez un expert certifié en droit du travail



### Participez à notre formation modulaire de 5 jours

- **Module: Workshop Situations critiques au travail**  
Avertissement, Licenciement, faute grave, mobbing et maladie
- **Module: Workshop Fin des rapports de travail: les bonnes pratiques**  
Maîtrisez les subtilités de la fin des rapports de travail
- **Module: Workshop Contrat de travail et règlement du personnel**  
Rédaction et maîtrise des risques
- **Module: Workshop Certificats de travail – Cas complexes**  
Dispositions légales, cas pratiques et formulation
- **Module: Workshop Temps de travail et absences**  
Heures et travail supplémentaires, pauses, vacances, congés et absences

Plus d'informations sous: [www.workshoppratique.ch](http://www.workshoppratique.ch)

SCANNER ET  
EN SAVOIR PLUS



# SALAIRE & ASSURANCES SOCIALES

CAS SPÉCIAUX – EXEMPLES DE CALCUL – JURISPRUDENCE

JUIN 2024

NEWSLETTER **06**



## Chère lectrice, cher lecteur,

De plus en plus de modèles de travail émergent et apportent avec eux leurs lots de tracés. En effet, les employeurs doivent redoubler de vigilance face à ces situations.

Qui n'a jamais entendu dire «la gestion de la paie, c'est simple, il suffit de cliquer sur un bouton»? Rien de plus faux que cette affirmation car le payroll est un domaine complexe, vaste et qui nécessite des connaissances pointues dans plusieurs domaines tels que le droit, les assurances sociales, etc.

Dans ce numéro, nos experts abordent les sujets susmentionnés mais vous font également profiter de leurs précieux conseils/recommandations quant à de nombreux thèmes d'actualités.

Je vous souhaite une bonne lecture,

Oksan Lopez-Cocel, spécialiste en assurances sociales et en gestion du personnel

## CONTENUS DE CETTE ÉDITION:

- Thème d'actualité:  
Devoir d'assistance de l'employeur 1
- Best Practice:  
Compétences en matière  
du payroll 5
- Best Practice:  
Conseil de prévoyance  
en entreprise 7
- Best Practice:  
13<sup>e</sup> mois de salaire et gratification 10
- Best Practice:  
Décompte final 12

## Télétravail ≠ «tracances»!

La créativité en matière de modèles de travail ne connaît aujourd'hui aucune limite. Les employeurs doivent toutefois s'assurer que le devoir d'assistance qui leur incombe dans le cadre d'une relation de travail est respecté. Notamment que la vie et la santé du travailleur doivent être protégées.

■ Par Dagmar Richardson

### Bureau à domicile

#### Télétravail à l'étranger pour un ou plusieurs employeurs en Suisse

En ce qui concerne le télétravail dans les pays de l'UE/AELE et depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2023, une réglementation supplémentaire s'applique pour les collaborateurs qui travaillent en Suisse en tant que frontaliers quotidiens ou hebdomadaires. En cas d'em-

ploi total d'au moins 50% auprès d'un ou de plusieurs employeurs en Suisse, les citoyens de l'UE/AELE ont obtenu une plus grande marge de manœuvre qu'avant la pandémie lorsqu'ils souhaitent faire reconnaître leur activité de télétravail. Celle-ci ne doit toutefois pas dépasser 49% du taux d'occupation total si l'on entend que les collaborateurs ne soient pas soumis aux assurances so-

ciales suisses. Les Etats suivants ont signé un accord complémentaire en ce sens: Allemagne, Autriche, Croatie, Espagne, Finlande, France, Italie, Liechtenstein, Luxembourg, Malte, Norvège, Pays-Bas, Portugal, République tchèque, Slovaquie, Slovénie, Suède, Suisse. C'est uniquement dans ces pays que cette limite de 49% peut être appliquée dans le cadre d'un contrat de travail suisse.

### Application

L'accord sur le télétravail à 49% s'applique en principe lorsqu'une personne domiciliée dans un Etat signataire de l'accord spécial travaille pour un employeur suisse et fournit régulièrement une partie de son travail (max. 49%) sous forme de télétravail dans son Etat de domicile.



## Compétences requises pour les professionnels du «Payroll»

La dynamique croissante et la complexité qu'elle engendre se reflètent également dans la gestion des paies («Payroll»). De nombreuses dispositions légales en constituent le cadre. Pour réussir dans cet environnement exigeant et surmonter les défis qui en résultent, les collaborateurs du «Payroll» doivent disposer d'un très large éventail de compétences professionnelles et personnelles.

■ Par Marco Riedi

### Compétences professionnelles

Des connaissances approfondies dans différents domaines sont une des conditions préalables les plus importantes. La connaissance des différents types de salaires et de leurs composantes est pour le moins essentielle: entre le salaire brut aux déductions de l'assurance sociale, en passant par les impôts à la source et les prestations salariales accessoires et la question de savoir dans quelle mesure certains éléments de salaire tels que la part privée d'un véhicule d'entreprise ou les chèques Reka sont soumis ou non aux assurances sociales, l'éventail est plutôt large.

Dans le domaine juridique, il faut tenir compte, en plus de la législation sur les assurances sociales, des dispositions légales du droit fiscal, tant au niveau fédéral que cantonal,

ainsi que des nombreuses réglementations relatives au droit du travail et à la protection des données. Il convient, dans ce contexte, de noter que les dispositions légales ne fournissent pas toujours de réponses définitives aux questions d'ordre salarial. Il importe plutôt de mentionner, à ce sujet, les réglementations détaillées figurant dans les directives relatives aux bases légales, par exemple les directives sur le salaire déterminant de l'AVS, de l'AI et des APG.

### Compétences personnelles

Outre les compétences techniques requises en la matière, les compétences personnelles des professionnels de la paie sont également d'une importance capitale. L'une de ces compétences clés est la précision. La précision dans la saisie et le traitement des données est

essentielle, car ici, même la plus petite erreur peut avoir des conséquences considérables. Il est crucial de pouvoir analyser et interpréter soigneusement les données pertinentes. Un monde du travail qui évolue rapidement, où les dispositions légales changent, où les nouvelles technologies gagnent du terrain et où de nouvelles méthodes de travail font leur apparition, exige un degré de flexibilité et une capacité d'adaptation très élevés.

La communication et diverses compétences en matière de conseil sont également indispensables. Savoir expliquer des faits complexes de manière claire et compréhensible aux collaborateurs et aux autres départements de l'entreprise est également l'une des compétences personnelles clés. Elle consiste par exemple à savoir expliquer certaines modifications légales et à prodiguer d'utiles conseils lors de la mise en place de nouveaux processus dans l'entreprise, tout en participant à ces derniers.

### Changements dans l'image de la profession

La gestion de la paie n'échappe pas aux changements rapides induits par les tendances et les nouveautés technologiques, légales ou politiques. Dans ce contexte, la numérisation croissante y joue et y jouera un rôle essentiel. Les processus ont été et sont automatisés,





# Les entreprises, prochains moteurs de la prévoyance: de nouvelles voies pour la jeune génération en Suisse

Les jeunes Suisses sont confrontés à un dilemme en ce qui concerne leur prévoyance: malgré leurs connaissances financières, ils hésitent à se lancer dans la prévoyance vieillesse et les investissements privés. Des entreprises innovantes sont désormais requises pour vaincre cette réticence et convaincre la jeune génération d'opter pour une planification active en matière de prévoyance.

■ Par Luca Bornhauser et Silvia Kljajic-Canale

## Prévoir ou manquer le coche: les jeunes Suisses et le dilemme de la prévoyance vieillesse

Le système traditionnel des trois piliers est, en Suisse, confronté à de nouveaux défis lorsqu'il s'agit de convaincre la jeune génération d'opter pour la prévoyance vieillesse privée. Il existe une nette lacune dans la conscience des jeunes Suisses quant à la nécessité de commencer tôt à se constituer une prévoyance privée. Malgré un taux de connaissances financières relativement élevées chez les jeunes Suisses, de récentes études montrent une réticence certaine à investir en ce domaine. Ce comportement est souvent marqué par la peur de pertes financières, le manque de confiance ou un certain désintérêt. Ce phénomène est encore renforcé par l'environnement actuel des taux d'intérêt, les incertitudes globales et le scepticisme général vis-à-vis de la place financière. Les jeunes Suisses ont donc tendance, lorsqu'ils cherchent une solution de prévoyance, à adopter un comportement d'épargne plus conservateur.

Le rôle des entreprises dans le contexte de la prévoyance privée peut être décisif et se voit souvent sous-estimé. Actuellement, la promotion et la transmission des connaissances relatives au troisième pilier sont principalement entre les mains du secteur privé. Les banques et les assurances, principaux protagonistes en ce domaine, doivent relever la gageure de ne pas uniquement vendre des produits, mais aussi d'effectuer un travail de formation en la matière. Cette nécessité est d'autant plus pressante que le système édu-

catif suisse n'aborde que rarement le thème de la prévoyance privée et, lorsqu'il le fait, sans la profondeur requise. Une communication efficace et la capacité d'aller chercher les jeunes là où ils se trouvent - en particulier à une époque où les possessions matérielles et la comparaison de ces dernières via les médias sociaux déterminent de plus en plus leur sentiment d'estime de soi - deviennent une tâche centrale des fournisseurs de solutions de prévoyance, mais aussi des entreprises dans leur rôle d'employeur.

Compte tenu des changements démographiques et de la baisse du taux d'activité, la Suisse doit non seulement relever le défi de sensibiliser les jeunes à l'importance de la prévoyance vieillesse, mais aussi leur montrer comment assurer au mieux leur retraite malgré leurs tendances consuméristes et le scepticisme qu'ils affichent à l'égard du système financier actuel. Pour combler ce fossé, il faut adopter des approches innovantes en matière d'éducation et de communication financières dépassant de loin les méthodes traditionnelles et s'adressant aux besoins et aux préoccupations spécifiques de la jeune génération.

Dans ce contexte, les entreprises doivent développer des stratégies innovantes afin d'atteindre la jeune génération, de la motiver à investir dans son avenir financier. Il ne s'agit pas seulement de transmettre une somme de connaissances, mais aussi d'instaurer un climat de confiance et de promouvoir une culture de la prévoyance financière allant au-delà de la simple épargne. Toute culture

de prévoyance financière se caractérise par l'épargne, l'investissement et la planification consciente et systématique des ressources financières en vue de garantir sécurité et prospérité à long terme. Les entreprises doivent s'interroger sur la manière d'adresser des messages efficaces et bien pensés pour répondre aux préoccupations et aux réalités spécifiques des jeunes Suisses.

À une époque où la sécurité financière des personnes âgées devient de plus en plus incertaine en raison de changements démographiques palpables et d'un avenir économique flou, il est essentiel que les jeunes comprennent l'importance de commencer à planifier leur retraite à un stade précoce.

## Aperçu des résultats des recherches actuelles

L'étude réalisée offre un aperçu révélateur du comportement des jeunes Suisses en matière de prévoyance. Les jeunes Suisses sont de plus en plus conscients de l'importance de la prévoyance privée, mais ils ont également identifié un certain nombre d'obstacles et d'incertitudes qu'ils doivent surmonter en vue d'assurer leur sécurité financière à la retraite.

L'un des principaux résultats obtenus est que les jeunes Helvètes disposent certes de connaissances financières élevées mais qu'ils ne les transforment pas nécessairement en une planification active et ciblée de leur prévoyance. Si environ trois quarts des participants ont un niveau élevé de connaissances en matière de prévoyance et de connaissances financières, seule une petite moitié des personnes interrogées prend activement des mesures de prévoyance privée. Bien que la conscience de la nécessité d'une prévoyance privée complémentaire et bien que les connaissances correspondantes soient présentes, des facteurs tels que la complexité ressentie en matière de produits financiers, la méfiance à l'égard des institutions financières, le manque d'intérêt pour le sujet, le souhait d'un conseil neutre et une incertitude générale quant à leur propre avenir financier font que de nombreux jeunes adultes hésitent à entreprendre des démarches concrètes. Cet écart entre la théorie et la pratique indique qu'il existe une lacune qui doit être comblée par des stratégies ap-