



## Dossier de l'UPSA « Personnel qualifié »

Soutien pratique pour les membres de l'UPSA afin de leur permettre de trouver du personnel qualifié pour leur entreprise et de le conserver.

État : le 15 mars 2017 UPSA / Viva

## CONTENU

	Page
Contenu .....	2
1. Introduction .....	3
2. Situation de départ.....	4
3. Résultats de l'enquête réalisée par l'UPSA .....	5
4. Conséquences pour les entreprises de l'UPSA .....	8
5. Charte de la relève.....	9
6. Recommandations d'action.....	10
7. Récapitulatif des principales constatations et mesures .....	15
8. Sources.....	16

## 1. INTRODUCTION

Le présent dossier est consacré à la situation tendue pour trouver et conserver du personnel qualifié et montre les facteurs influençant la situation des professionnels dans les entreprises. Il essaie d'expliquer comment le membre de l'UPSA peut faire levier afin de désamorcer la situation dans le cadre de ses propres possibilités. Ce dossier renonce donc à une base théorique et se veut exclusivement une aide pratique.

**Outre la représentation de la branche, la formation constitue une préoccupation clé de l'UPSA et de ses sections.** Dans un même temps, le dossier doit faire en sorte que les membres de l'UPSA prennent davantage conscience de l'importance de la formation et de la formation continue comme instrument de lutte contre le manque de personnel qualifié. Dans ce contexte, on rappelle aussi que l'UPSA a rédigé un argumentaire interne en faveur de la formation et de la formation continue. On y explique entre autres dans quel cadre important l'UPSA, en sa qualité d'association sectorielle, et ses sections contribuent à l'assurance qualité avec la formation et la formation continue des jeunes professionnels dans la branche automobile.

### Formation continue

**La perméabilité du système suisse de formation professionnelle donne à toutes les personnes en formation la possibilité de suivre une formation supérieure. La formation continue de l'UPSA est ouverte à tous. Dans le domaine des formations initiales techniques (d'assistant en maintenance d'automobiles en mécanicien en maintenance d'automobiles jusqu'au mécatronicien d'automobiles), jusqu'à 30 % des personnes en formation décident de suivre la formation complémentaire correspondante.**

Toute personne terminant sa formation initiale dans la branche automobile par un certificat fédéral d'aptitudes peut suivre une formation continue de conseiller de vente automobile, de conseiller à la clientèle, de diagnosticien d'automobiles, de coordinateur d'atelier automobile, de restaurateur automobile ou de secouriste routier. Toutes ces formations continues sont clôturées par un brevet fédéral. Une autre possibilité de formation, l'examen professionnel supérieur (EPS), mène au gestionnaire d'entreprise diplômé de la branche automobile. L'UPSA organise et dirige les examens professionnels supérieurs et les examens professionnels sur mandat du SEFRI. Elle est aussi responsable de l'actualisation permanente des formations continues proposées et de la formation des experts d'examen.

La Business Academy de l'UPSA offre de bonnes possibilités pour combler des lacunes ponctuelles avec son enseignement axé sur les compétences opérationnelles et les besoins des participants. Une grande importance est accordée à l'orientation pratique et au transfert de connaissances. L'UPSA propose ainsi à ses membres et à leurs collaborateurs un vaste programme de formations continues de qualité.

[www.agvs-upsa.ch](http://www.agvs-upsa.ch)

## 2. SITUATION DE DEPART

Du personnel qualifié constitue l'un des moteurs de croissance de l'économie nationale ; c'est ce qui permet aux entreprises d'être novatrices et compétitives – et de le rester. La demande en personnel qualifié, notamment dans le domaine des mathématiques, de l'informatique, des sciences naturelles et de la technique (« métiers MINT ») augmente d'année en année – et peut dans un même temps être de moins en moins satisfaite.

**De plus en plus d'élèves en fin de scolarité vont au gymnase :** De plus en plus d'élèves en fin de scolarité se rendent au gymnase et finissent par faire des études. Cette tendance n'est qu'une des causes du problème – et probablement pas la plus importante. Le manque de personnel qualifié est aussi lié au fait que les entreprises artisanales perdent en attrait face à la branche des prestations car elles sont en mesure de proposer en général un environnement moins attractif (question salariale). Le personnel qualifié part vers d'autres branches – c'est aussi dû au fait que les professionnels MINT apportent des compétences facilitant la prise d'un travail hors du domaine MINT classique : les réflexions analytiques, les connaissances mathématiques et les compétences méthodologiques du personnel qualifié MINT sont des qualités de plus en plus demandées pour les postes de direction et de gestion.

**La concurrence pour obtenir du personnel qualifié devient de plus en plus âpre :** Les membres de l'UPSA doivent faire face au départ de leur personnel qualifié d'une part et à un manque au niveau de la relève professionnelle d'autre part. Il en résulte une perte nette de personnel qualifié. Par ailleurs, la demande actuelle en postes d'apprentissage est plus importante que les personnes en formation disponibles. Cette situation n'est pas un phénomène spécifique à la branche – on la rencontre dans presque tous les secteurs artisanaux. Mais la branche automobile en souffre tout particulièrement car, par rapport aux autres branches, sa formation et sa formation continue de qualité produisent des professionnels très bien qualifiés. Ils sont donc très demandés.

**Les métiers de l'automobile ont de l'avenir :** Les mesures de communication de l'UPSA dans le domaine de la formation visent à changer la perception des différents métiers de l'automobile : les groupes cibles doivent mieux connaître les perspectives d'avenir attrayantes de la branche automobile. L'entourage des jeunes doit être impliqué dans le choix d'un métier. Le message de base de cette communication est le suivant : la branche automobile est une branche moderne axée sur l'avenir avec des activités intéressantes et des possibilités de développement et de carrière polyvalentes. « Les métiers de l'automobile ont de l'avenir. »

[www.metiersauto.ch](http://www.metiersauto.ch)

[www.facebook.com/autoberufe.ch/](https://www.facebook.com/autoberufe.ch/)

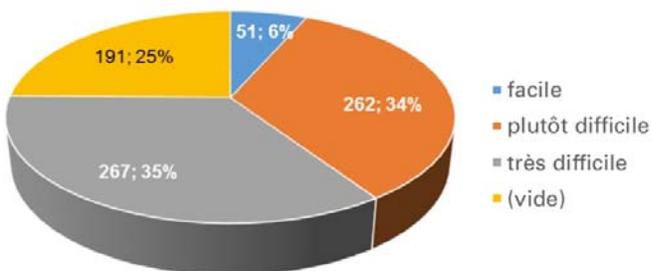
### 3. RESULTATS DE L'ENQUETE REALISEE PAR L'UPSA

La formation est le plus important facteur de succès pour la branche automobile suisse. C'est donc l'une des tâches principales de l'UPSA et de ses sections. L'Union y voit une compétence clé en interne et externe. Elle aide ses membres par une offre moderne et de qualité de formations et de formations continues destinées aussi bien aux collaborateurs qu'aux garages. L'UPSA et ses sections contribuent ainsi en partie à alléger la situation tendue dans le domaine du personnel qualifié disponible et en partie aussi à garantir à long terme la survie des entreprises.

En septembre 2014, l'UPSA a examiné plus en détail la situation dans le domaine du personnel qualifié. L'enquête consacrée au thème du « manque de professionnels spécialisés dans la branche automobile » à laquelle ont participé 771 des 3 993 garages que compte au total l'UPSA (19.3 %) confirme clairement les hypothèses de l'Union :

- **Le recrutement de personnel est difficile** : Le recrutement de personnel constitue de plus en plus un défi pour les garages : plus des deux tiers des entreprises interrogées par l'UPSA considèrent que le recrutement de personnel est « plutôt difficile » (34 %) voire « très difficile » (35 %). Seuls 6 % des garages interrogés considèrent que c'est « facile ».

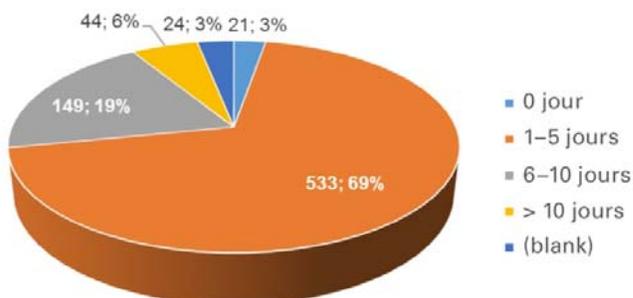
#### Recrutement de collaborateurs d'atelier



- **L'appartenance à l'entreprise est respectable** : Le personnel reste le plus souvent entre six et dix ans dans l'entreprise (42 %). On a à peu près le même pourcentage de collaborateurs restant dans l'entreprise plus de dix ans que d'employés quittant l'entreprise au bout de cinq ans (29 % et 26 %).

- **Le nombre de jours de formation continue est dans la moyenne :** Selon les entreprises, le nombre moyen de jours de formation continue par an est de un à cinq jours. La branche automobile se situe ainsi dans la moyenne. Un sondage réalisé en 2011 par le Département fédéral de l'intérieur sur l'ensemble des branches suisses a donné une moyenne de 2.6 jours de formation continue par an.

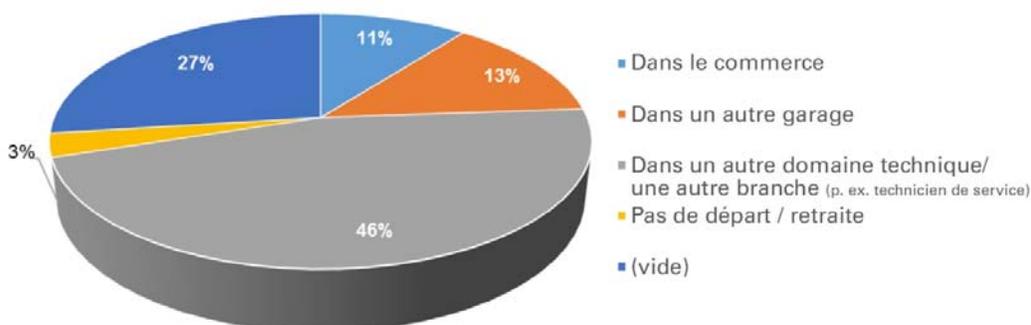
Nombre de jours de formation continue par an



- **Les incitations contribuent à la conservation du personnel qualifié :** Les réductions et autres bénéfiques jouent un rôle important dans la conservation du personnel qualifié. Il n'existe pas d'enquête nationale sur ce point – mais sur la base de l'enquête réalisée par l'UPSA dans la branche des garages :
  - 70 % des entreprises interrogées offrent à leurs collaborateurs la possibilité de réparer gratuitement leurs véhicules
  - cours de formation continue spécifiques aux marques 66 %
  - fêtes des collaborateurs (par exemple soirées barbecue, journées de sortie à ski) 62 %
  - un véhicule de service ou de fonction 37 %
  - une participation au résultat 21 %
  - des heures de travail flexibles 9 %
  - un repas à prix réduit 4.5 %
- **Les principales raisons des départs sont le salaire et la charge de travail :** Dans le cadre de cette enquête, on a aussi examiné les raisons pour lesquelles le personnel qualifié quitte l'entreprise.
  - La raison la plus fréquemment citée (28 %) est le manque de satisfaction avec le salaire.
  - Juste après (27 %) vient le fait que la charge de travail était trop élevée pour le personnel qualifié.
  - 20 % considèrent que l'effort physique est trop important.
  - 19 % se sentent dépassés, probablement une combinaison des raisons citées précédemment.
  - 15 % ne sont plus satisfaits des horaires de travail.
  - Pour 13 %, la principale raison du départ de l'entreprise est le manque de possibilités de formation continue.

- **Dans près de la moitié des cas, le personnel qualifié passe dans une autre branche technique :** Quand on se demande où est parti ce personnel qualifié, on obtient également un tableau clair.
  - 46 % sont par exemple partis pour devenir techniciens de service dans une autre entreprise technique.
  - 13 % espéraient trouver des conditions cadres plus intéressantes dans un autre garage.
  - 11 % ont tenté leur chance dans le commerce.

Départs



- **Il est plus facile de former que de recruter :** L'enquête réalisée par l'UPSA montre aussi à quel point il est difficile pour un garage de trouver du personnel qualifié adapté déjà formé spécifiquement pour ce domaine technique :
  - Trouver un diagnosticien d'automobiles n'est facile que pour 9 % des entreprises interrogées ; 57 % les forment donc eux-mêmes.
  - Trouver un mécatronicien d'automobiles est considéré comme facile par 9 % des entreprises interrogées. 58 % en forment elles-mêmes un.
  - La situation semble un peu plus détendue pour les mécaniciens en maintenance d'automobiles : 26 % des garages interrogés estiment qu'il est facile de trouver un remplaçant déjà formé.
  - C'est le recrutement des assistants en maintenance d'automobiles qui pose le moins de problèmes. Plus d'un tiers des garages (36 %) ne rencontrent pas de problème de recrutement.

#### 4. CONSEQUENCES POUR LES ENTREPRISES DE L'UPSA

Les résultats de l'enquête de l'UPSA montrent plusieurs choses : qu'il soit provoqué par l'absence d'une relève adaptée ou par le départ de professionnels vers d'autres branches, le manque de personnel qualifié constitue un problème important pour les entreprises petites et moyennes – y compris dans la branche automobile suisse. Les conséquences sont les suivantes :

- **Le recrutement demande de plus en plus d'efforts** : Le manque de candidats qualifiés sur le plan technique ou le remplacement de professionnels qualifiés qui sont partis engendre une procédure de recrutement de plus en plus lourde, et nécessite parfois même de rechercher du personnel qualifié adapté à l'étranger (dans les pays voisins).
- **Les coûts de la formation continue augmentent** : Les collaborateurs moins qualifiés qui ne correspondent pas totalement au profil du poste doivent être formés en continu en interne ou suivre une initiation plus longue.
- **Les coûts salariaux augmentent** : Une pénurie du personnel qualifié entraîne une hausse des salaires. Les heures supplémentaires rémunérées onéreuses vont dans la même veine lorsque le travail ne peut pas être effectué par le personnel embauché pendant le temps de travail normal.
- **Le travail est délocalisé** : La délocalisation forcée du travail engendre une perte de création de valeur, de connaissances et de compétences professionnelles.
- **Le manque de personnel qualifié met en danger le carnet de commandes** : Dans certains cas isolés, le manque de personnel qualifié peut même provoquer des retards d'exécution voire forcer à renoncer à des contrats.
- **L'innovation est en danger** : Un manque de personnel qualifié est pratiquement obligatoirement lié à une perte de capacité à innover ce qui se répercute à son tour négativement sur la compétitivité de l'entreprise.

#### Peu de changements en vue

Les perspectives futures sont marquées par des tendances contraires : on assiste d'une part à une nouvelle hausse des élèves en fin de scolarité après 2018. De plus, la population active suisse ne va pas continuer à décliner selon l'Office fédéral de la statistique. D'autre part, l'académisation croissante va encore renforcer la lutte pour attirer des jeunes professionnels qualifiés.

## 5. CHARTE DE LA RELEVÉ

Dès 2012, l'UPSA a élaboré une charte de la relève en collaboration avec les jeunes professionnels. Cette charte a été présentée lors de la Journée des garagistes suisses en janvier 2013. Les points suivants préoccupent les jeunes :

- Les métiers de l'automobile sont fascinants et polyvalents – ils allient informatique et artisanat.
- Les personnes extérieures connaissent trop peu les tâches et le travail dans la branche automobile. Toute personne active dans la branche automobile informe donc ses amis ou collègues et aide ainsi à créer une image réelle.
- L'environnement de travail doit être pratique et sûr.
- Une bonne communication sur le lieu de travail permet de garantir l'esprit d'équipe, l'ambiance au travail et la collaboration active.
- Des horaires de travail flexibles permettent de concilier travail et temps libre.
- Le salaire des personnes en formation doit correspondre à la prestation et au savoir-faire.
- La communication entre l'école et l'entreprise aide à mettre en œuvre les connaissances spécialisées. Pour ce faire, il faut suffisamment de temps pour la pratique, pour travailler de manière autonome et pour profiter de la diversité.
- La formation continue doit être soutenue avec des possibilités de temps partiel voire des bourses.

## 6. RECOMMANDATIONS D'ACTION

L'UPSA contribue à faire en sorte que la branche automobile soit représentée comme un secteur moderne et axé vers l'avenir offrant des possibilités professionnelles et de développement polyvalentes grâce à plusieurs mesures de communication. Le public doit mieux connaître les perspectives d'avenir attrayantes de la branche automobile. Les jeunes et leur entourage doivent impliquer la branche dans le choix d'un métier. Les membres de l'UPSA doivent reconnaître qu'une bonne formation et qu'une formation continue régulière des collaborateurs sont primordiales pour les garages et l'image de marque de la branche. En effet, la formation et la formation continue exigent beaucoup des entreprises : environ 500 professionnels qualifiés (membres des commissions et experts) participent à cet effort majoritairement dans le cadre du système de milice et assistent ainsi régulièrement et de manière substantielle l'UPSA et ses membres.

La situation dans le domaine du personnel qualifié varie en fonction de l'entreprise. Il existe cependant une série de facteurs pouvant influencer sur la situation en présence dans pratiquement n'importe quelle entreprise.

### 6.1 La formation est rentable

La formation de jeunes professionnels adaptés et intéressés constitue la base de toutes les mesures possibles. En effet, sans formation, on ne dispose pas de professionnels qualifiés. La formation des personnes en formation est un investissement d'entreprise. Les entreprises se demandent donc si les efforts déployés sont rentables dans ce contexte. Plusieurs études ont apporté depuis une réponse à cette question : la formation professionnelle duale est en moyenne rentable pour les entreprises formatrices même si les PME ne peuvent ou ne veulent pas continuer à embaucher les personnes qu'elles ont formées après leur apprentissage. L'obtention d'un bilan positif dépend cependant de différents facteurs :

- Qualité et aptitudes élevées de la personne en formation et productivité qui en résulte pour l'entreprise (pendant et après la formation professionnelle)
- Économiser les importants coûts d'embauche induits lors du recrutement externe de professionnels
- Intensité de la prise en charge et de la formation

Lorsque ces trois facteurs sont équilibrés, on a une situation intéressante aussi bien pour les personnes en formation que pour l'entreprise. Les personnes en formation profitent d'une formation de qualité et les entreprises d'un travail productif.

### 6.2 Changement des structures de l'entreprise

Les nouvelles technologies changent aussi les structures des garages suisses. Dans les petites entreprises employant jusqu'à dix collaborateurs, on n'a presque pas de spécialisation. Les grandes entreprises et les garages de taille moyenne ont souvent un département pour les domaines de compétences opérationnelles « Contrôler et entretenir des véhicules », « Remplacer des pièces d'usure », « Contrôler et réparer des systèmes » et « Diagnostiquer des systèmes mécatroniques ». Cette évolution induit un besoin en personnel parfaitement formé. Les conditions suivantes sont primordiales pour un haut niveau de qualification des professions de la branche automobile :

- Formation scolaire secondaire avec de bonnes connaissances générales
- Bonnes connaissances mathématiques
- Forte motivation, compréhension rapide
- Personne sympathique et amicale

### 6.3 La performance ne dépend pas des notes scolaires

Lors de la « Journée des garagistes suisses » de 2016, Margrit Stamm, directrice de l'institut de recherche Swiss Education de Berne, a montré que la performance des personnes en formation ne dépendait pas des critères classiques comme par exemple les notes scolaires. Ce sont au contraire les aptitudes personnelles comme l'intérêt pour le contenu enseigné, le zèle et la résistance au stress qui sont des éléments décisifs pour la performance et la productivité qui en résulte.

### 6.4 Le garagiste a une marge de manœuvre

Il existe aussi une marge de manœuvre au niveau de l'entreprise. Facteurs d'influence pour un recrutement à succès des personnes en formation :

- Faire participer les parents : ils influencent l'intérêt fondamental pour la branche automobile et les formations proposées.
- Image de marque de l'entreprise : le fait de considérer ou non une formation initiale dépend souvent de ce critère.
- Impliquer les personnes du même âge en essayant de motiver des groupes entiers de jeunes gens. Objectif : s'adresser à l'entourage (communauté).
- « Publicité » dans les écoles ou les associations de jeunes avec des rôles de modèles.
- Proposer des stages ou des événements de préapprentissage.
- Contacter directement les personnes en formation potentielles de manière spécifique au lieu d'attendre leur candidature.

#### Journal de stage de l'UPSA :

<http://www.agvs-upsa.ch/fr/formation/formation-professionnelle-initiale/pour-les-formateurs>

### 6.5 La formation continue est nécessaire

En Suisse, la formation professionnelle constitue l'épine dorsale de la formation post-obligatoire. Chaque année, plus de 60 % de tous les élèves en fin de scolarité optent pour un apprentissage dual. Former soi-même son personnel constitue en règle générale la façon la plus simple et la plus avantageuse de soulager la situation du manque de professionnels. Une entreprise peut éviter des initiations et recrutements onéreux, parfois longs et insatisfaisants, en employant les personnes formées et en continuant à les former en continu.

Il faut prendre en compte les éléments suivants dans le cadre de la formation continue :

- La formation continue professionnelle sert aussi à mesurer la flexibilité et l'engagement.
- La dynamique du développement technique nécessite des compétences supplémentaires. La formation continue est ainsi nécessaire même après des années d'expérience professionnelle.
- La formation continue sert aussi bien aux collaborateurs qu'à l'entreprise.

## 6.6 La culture d'entreprise est décisive

L'un des facteurs les plus importants pour désamorcer le problème du manque de professionnels qualifiés – même s'il n'est pas le plus important – est la culture d'entreprise. Plus les collaborateurs se sentent bien et plus le risque qu'ils partent est faible. Une bonne culture d'entreprise comprend notamment les éléments suivants :

- Une communication ouverte, honnête et transparente
- Une fonction de modèle par l'entrepreneur et les cadres
- Protection de la santé
- Concilier le mieux possible travail et famille
- Impulsion pour le perfectionnement (technique)
- Éventuellement, des activités commune régulières (sport, culture, etc.) ; constitution d'une équipe

La différence entre une bonne et une mauvaise culture d'entreprise peut être réduite en deux phases :

La mauvaise culture : « L'homme compte. C'est tout »

La bonne culture : « L'homme compte plus que tout. »

Cela vaut aussi bien pour les collaborateurs que les clients. En effet, une bonne culture d'entreprise (saine) se répercute automatiquement à l'extérieur et se voit aussi dans la gestion des clients.

Mise en œuvre de la sécurité au travail et de la protection de la santé dans l'entreprise : Solution par branche (SAD), [www.safetyweb.ch](http://www.safetyweb.ch)

## 6.7 La direction du personnel influence la culture d'entreprise et inversement

La direction du personnel a des conséquences directes sur la culture d'entreprise – et inversement. Elle prend en principe en compte les intérêts des collaborateurs et sous-tend indirectement les futurs succès du recrutement. Une bonne direction contribue par ailleurs de manière substantielle à fidéliser davantage à l'entreprise et permet ainsi de réduire la fluctuation. Elle aide en outre à mieux exploiter les compétences des différents collaborateurs (et à les développer) ce qui se répercute positivement sur la flexibilité et la performance de l'entreprise. Les collaborateurs connaissant leurs marges de manœuvre et les processus de l'entreprise, sont plus motivés et pensent de manière plus entrepreneuriale.

- Les collaborateurs doivent être « entraînés » et être donc convaincus par des arguments compréhensibles ; cela réduit les préjugés avant les changements. Donnez à vos collaborateurs la possibilité de s'engager.
- Remettez régulièrement vos points de vue en question et donnez le bon exemple ; cela encourage la motivation et l'engagement et accroît l'envie des collaborateurs d'être performants.
- Contrôlez régulièrement vos structures de communication ainsi que votre manière de communiquer.
- Déléguez des tâches et responsabilités à vos employés et équipes (si applicable).
- Faites régulièrement preuve d'estime pour les prestations apportées et partez toujours du principe que chacun de vos collaborateurs veut aussi travailler (participer au travail).
- Vivez une culture de l'erreur et du feedback saine. Les erreurs donnent l'occasion de se perfectionner.

## 6.8 Les entretiens avec les collaborateurs constituent un instrument polyvalent

Des entretiens avec les collaborateurs sont en règle générale organisés une à deux fois par an. Ils constituent un instrument important pour renforcer la fidélité envers l'entreprise. Les entretiens avec les collaborateurs font partie intégrante de la direction de l'entreprise. Les entretiens avec les collaborateurs ne servent pas qu'à critiquer et à demander des améliorations – ils servent aussi à exprimer de la reconnaissance et à faire preuve d'estime. Un entretien constructif aide les collaborateurs à mieux comprendre les préoccupations de l'entreprise. Cela stimule la loyauté et engendre de meilleures performances sur le long terme. Dans un même temps, les entretiens avec les collaborateurs servent aussi de « système d'avertissement précoce » pour déceler d'éventuelles insatisfactions. Dernier élément de poids, les entretiens avec les collaborateurs doivent servir à déceler systématiquement les potentiels de développement des employés et à les exploiter.

- Informez à l'avance vos collaborateurs sur les objectifs et les contenus de l'entretien avec les collaborateurs et prévoyez suffisamment de temps pour préparer l'entretien et le réaliser.
- Formez vos cadres pour les entretiens avec les collaborateurs si votre entreprise est trop grande pour pouvoir réaliser seul tous les entretiens.
- Développez un guide simple pour l'entretien et donnez à vos collaborateurs la possibilité de se se préparer pour l'entretien à l'aide d'un questionnaire de préparation.
- En guise de cadre pour l'entretien, instaurez une ambiance très détendue.
- Les bonnes performances doivent aussi être récompensées.
- Une attitude de base axée sur le questionnement peut s'avérer utile pendant l'entretien. Faire des jugements hâtifs ou couper la parole est par contre moins indiqué. Posez donc plutôt des questions ouvertes.
- Évaluez rapidement l'entretien et définissez des mesures avec leurs délais par écrit.
- Donnez régulièrement un feedback sur les mesures prises.

Dans le cadre de sa Business Academy, l'UPSA propose un atelier d'une journée pour les responsables de direction sur le thème des entretiens avec les collaborateurs.

[www.agvs-upsa.ch/fr/formation/upsa-business-academy](http://www.agvs-upsa.ch/fr/formation/upsa-business-academy)

## 6.9 La gestion des performances et la rémunération doivent être claires

La gestion des performances comprend la mesure systématique, la commande et la promotion des prestations des collaborateurs. La base de cette gestion est constituée par une convention d'objectifs contraignante en combinaison avec les systèmes de bonus éventuellement en place. Le lien entre performance et rémunération adéquate doit inciter les collaborateurs à faire de leur mieux. Il faut se demander en premier lieu quelles prestations de l'employé doivent être rémunérées en plus du salaire fixe – et quels objectifs doivent être atteints pour ce faire. Plus les objectifs sont définis de manière spécifique et plus on peut mesurer efficacement le succès. L'objectif doit dans tous les cas être réalisable et être accepté par le collaborateur – ce n'est que de cette façon qu'il est possible de motiver les collaborateurs et d'obtenir ainsi l'effet souhaité.

- Les paiements de primes (bonus) sont en général proportionnels à l'importance de la fonction / du rôle du détenteur du poste pour le succès de l'entreprise.
- Définissez au préalable un budget et limitez le montant reversé à chaque collaborateur.
- Déterminez l'échelonnement de la prime en fonction du niveau de réalisation des objectifs.
- Ce faisant, prenez en compte tous les collaborateurs apportant une contribution essentielle au succès de l'entreprise – ou devant apporter une telle contribution.
- Informez-les de manière transparente sur la gestion de la performance pour obtenir une acceptation maximale.
- Quoi qu'il en soit, le salaire n'est souvent pas aussi décisif qu'escompté dans de nombreux cas. Les PME ont la possibilité de se démarquer par la qualité élevée de la formation et non par le salaire versé aux personnes en formation.

## 7. RECAPITULATIF DES PRINCIPALES CONSTATATIONS ET MESURES

- **Moteur de la croissance** : Du personnel qualifié constitue le moteur de la croissance d'une économie nationale. Il permet aux entreprises d'être novatrices et compétitives – et de le rester.
- **Immigration** : Le personnel qualifié n'est pas assez nombreux pour répondre à la demande ; l'immigration des pays européens n'y change pas non plus grand chose.
- **Concurrence pour attirer le personnel qualifié** : La concurrence entre les différentes branches pour attirer le personnel qualifié est rendue encore plus intense par l'augmentation du niveau académique.
- **Environnement** : Les entreprises artisanales ont souvent une situation de départ plus difficile que les entreprises de la branche des prestations car leurs conditions cadres sont souvent moins attrayantes (conditions de travail / salaire).
- **Salaire** : 28 % des professionnels ayant quitté la branche automobile pour d'autres secteurs expliquent que leur décision a été principalement motivée par un salaire peu satisfaisant. Une gestion juste de la performance et de la rémunération permet de créer des incitations décisives pour garder durablement du personnel enclin à partir.
- **Branche automobile** : La branche automobile a tendance à souffrir davantage de cette situation de perte de personnel qualifié car elle produit d'excellents professionnels très demandés par les autres branches grâce à sa très bonne formation et formation continue.
- **Changement de branche** : Ce chiffre est étayé par l'enquête de l'UPSA : 46 % des professionnels quittant la branche automobile travaillent ensuite dans une autre entreprise technique d'une autre branche (par exemple comme techniciens de service).
- **Recrutement de personnel** : Du fait de ce changement de branche, près de 70 % des garagistes interrogés considèrent déjà que le recrutement de personnel est « difficile » voire « très difficile » selon une enquête de l'UPSA.
- **Conséquences difficiles** : Le départ du personnel qualifié provoque toute une série de problèmes pour l'entreprise : efforts de recrutement plus importants, hausse des coûts de formation continue, coûts salariaux plus élevés, renoncement à l'innovation – jusqu'à des retards dans l'exécution de travaux voire au renoncement complet d'ordres.
- **Formation** : La formation d'une relève adaptée est un moyen qui a fait ses preuves pour désamorcer le problème du manque de personnel qualifié en formant quelqu'un que l'on peut ensuite garder dans son entreprise.
- **La formation s'avère payante** : Même si elle demande beaucoup de temps et d'engagement personnel, la formation de jeunes est aussi économique.
- **Une formation continue ciblée** : Outre les personnes en formation, le reste du personnel doit aussi être formé de manière ciblée – y compris les collaborateurs disposant de longues années d'expérience professionnelle.
- **Culture d'entreprise** : Une bonne culture d'entreprise est un facteur important pour fidéliser le personnel qualifié. On peut l'influencer par différentes mesures.
- **Des entretiens structurés avec les collaborateurs** favorisent la loyauté et mènent durablement à de meilleures performances.

## 8. SOURCES

Les sources suivantes ont été utilisées pour ce dossier :

- Enquête de l'UPSA réalisée auprès de ses membres sur le thème du « Manque de professionnels dans la branche automobile » (2014)
- « Situation en matière de disponibilité des professionnels – mesures » ; document de travail de l'UPSA 2015
- « Formation professionnelle initiale et situation en matière de disponibilité des professionnels – ce qu'il faut faire » ; exposé du Prof. Dr Margrit Stamm lors de la « Journée des garagistes suisses » (2016)
- « Qualité et rentabilité », présentation du Prof. Dr Samuel Mühlemann, Institut für Wirtschaftspädagogik, Munich School of Management
- Argumentaire interne 2012 sur la formation et la formation continue de l'UPSA
- Argumentaire de base interne de l'UPSA : Guide pour les contenus des moyens de communication, des exposés et des discussions (2015)
- Pénurie de spécialistes MINT en Suisse – rapport du Conseil fédéral (2010)
- Initio Organisationsberatung
- Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V., Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung

### Auto-évaluation

Vous trouverez au lien suivant une auto-évaluation simple que vous pouvez utiliser si vous souhaitez analyser rapidement la situation dans votre entreprise :

[www.kofa.de/fileadmin/Dateiliste/Publikationen/Selbsttest/KOFA-Selbsttest-Fachkraefte-binden.pdf](http://www.kofa.de/fileadmin/Dateiliste/Publikationen/Selbsttest/KOFA-Selbsttest-Fachkraefte-binden.pdf)

Éditeur :

Union professionnelle suisse de l'automobile (UPSA)

Wölflistrasse 5, Case postale 64, 3000 Berne 22

Téléphone 031 307 15 15

Concept et rédaction :

UPSA, Services Formation et communication en collaboration avec Viva AG für Kommunikation, Zurich