

Société pour la gestion du personnel

S E P

Section neuchâteloise

Procès-verbal No 264

Séance du 9 septembre 1997 à 18 h, Hôtel des Endroits, La Cx-de-Fds

Présents : 29

M^{me} Yolaine Bôle informe en lever de rideau que la SEP navigue sur Internet: **<http://www.SPG.CH>**. Puis Mme Claudine Ritter présente l'orateur de la soirée M. Eric Denzler, managing Partner de DENZLER & PARTNERS S.A., assisté de M. Fabrice Dago, Webmaster (c'est un nouveau métier traitant de l'interactivité et de la permanence de la gestion des sites Internet).

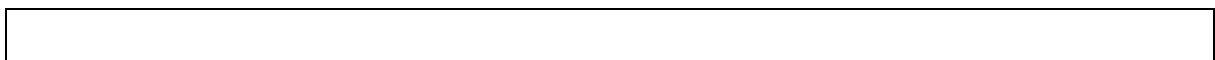
L'évolution du marché des cadres

On assiste aujourd'hui à une évolution dans la mesure où les cadres deviennent des partenaires.

Les entreprises exigent toujours plus de compétences de leurs cadres (langues, études, relations humaines, etc.). À cela, il faut ajouter que, si, en Suisse, on a connu l'époque où on entrait dans une entreprise pour la vie, cette période est désormais révolue.

C'est un truisme que de dire que l'économie se globalise. Et contre cette tendance, même si on ne peut rien influencer parce que notre pays ne fait pas encore partie de l'UE, il y a aussi un changement des perspectives dans lesquelles opèrent les cadres.

L'Europe va-t-elle sauver les cadres? Pourvu que l'UE dure au moins aussi longtemps que l'empire de Charlemagne!



La spécialisation

Les régions se spécialisent. Toutefois, l'orateur pense que ce n'est pas à la Chaux-de-Fonds qu'il va rencontrer une grande opposition sur le sujet. Le Jura est bien connu pour sa spécialisation depuis fort longtemps. L'arc lémanique aussi, la région de Zurich de même. New York. Toutes ces régions se spécialisent beaucoup ce qui fait que là aussi, nous avons une évolution qui se poursuit et dont il faut tenir compte. Certaines d'entre elles se spécialisent même dans le chômage.

« Juste en place »

Le conférencier déclare qu'il y a encore d'autres facteurs à relever tels que le « just in place » qui prend de plus en plus d'importance. Et d'expliquer. Une personne aussi bonne soit-elle a un ensemble de compétences à offrir mais si le marché évolue, si les exigences posées à la société changent, peut-être bien qu'elle sera toujours aussi bonne que l'avant-veille, mais elle ne sera peut-être plus aussi ajustée aux besoins de l'entreprise: elle ne sera plus « juste en place ». Donc il faut s'assurer le concours de cadres « just in place ».

Précarité de l'emploi

S'il est un autre élément dont les gens n'aiment pas entendre parler, c'est bien de la précarité croissante des emplois. Certes celle-ci peut avoir différents degrés, mais force est de reconnaître que tous les emplois deviennent plus ou moins à un an, à trois ans, à cinq ans, précaires par rapport à la sécurité que nous avons connue après la deuxième guerre mondiale.

Conséquence:

1. Les carrières professionnelles de trente ans et plus dans la même entreprise vont aller en diminution.
2. La deuxième carrière, voire plus..., se généralise.

À propos de deuxième carrière

Ça aussi c'est une évolution tout à fait intéressante. On met à la retraite anticipée de plus en plus de gens vers 50 ans et on s'attend à ce qu'ils vivent au crochet de la société jusqu'à 75, 80 ans. Je pense, dit M. Denzler, que c'est un mythe, un leurre. D'une part, la société ne pourra pas se payer le luxe d'entretenir des gens à ne rien faire, et d'autre part, nous voyons déjà aujourd'hui des jeunes retraités de 50 ans entamer une deuxième carrière dans des tas de directions, ça peut être un tant que consultant, bénévole, ou dans des marchés extrêmement exotiques. Et d'enchaîner avec l'exemple d'un voisin qui a travaillé longtemps chez Philip Morris, qui a été mis à la retraite anticipée à 55 ans et à qui on a proposé de conduire un projet de trois ans en Ouzbékistan. Une expérience de vie enrichissante.

L'entreprise n'est plus une nourrice

Les entreprises aujourd'hui ne prennent plus leurs employés en charge pour toute leur carrière. Pourtant c'était une tendance qu'on avait en Suisse, il n'y a pas si longtemps encore. Il vaut la peine de rappeler, dit l'orateur, que quand j'habitais à Zurich, il y a 10 à 15 ans de cela, on ne pouvait presque pas entrer dans une grande banque si on ne faisait pas le service militaire. On payait le service militaire, on trouvait que c'était bien. Et aujourd'hui, vous pouvez lire dans

les journaux que l'UBS refuse d'engager des officiers supérieurs parce que ça lui coûte trop cher. On s'achemine vers l'armée de métier ainsi la guerre sera mieux faite. Elle sera professionnelle.

Le marketing de ses compétences devient essentiel

Donc si les entreprises ne prennent plus leurs employés en charge pour toute leur carrière – ce qui devient absolument clair – il appartient à ceux-ci de s'en préoccuper eux-mêmes. Facteur un peu nouveau chez nous alors que dans les pays anglo-saxons, les cadres – on parle, précise M. Denzler, toujours d'eux, c'est ma spécialisation depuis 20 ans – sont toujours inscrits dans 3 ou 4 bandes de données de chasseurs de têtes (à ne pas confondre avec les Indiens d'Amérique qui poursuivaient et tuaient leurs ennemis, conservant leurs têtes comme trophées), à la fois afin que, lorsque des opportunités se présentent, ils puissent les saisir. Le conférencier dit observer que ce phénomène se développe aussi chez nous. Les cadres ont compris qu'il ne leur faut pas attendre que l'entreprise leur donne du grade, de la promotion, les envoie en Amérique, les en fasse revenir etc., qu'il faut qu'ils gèrent leur carrière en fonction de leurs compétences, car quand la crise survient l'entreprise ne fait pas de sentiment. Cela peut paraître quelque peu iconoclaste, mais l'orateur s'en défend: les cadres sont devenus réalistes et sont en train de gérer leur carrière selon leurs compétences dans la mesure où ils ont compris qu'ils perdent tout à attendre!

La mobilité et la flexibilité

La mobilité et la flexibilité sont à l'ordre du jour, non seulement pour les entreprises mais de plus en plus pour les cadres. Du reste, les entreprises même celles qui sont les plus soucieuses de leurs cadres sont obligées de suivre le marché et de temps à autre de se réorienter complètement en fonction de ses besoins. En conséquence les cadres doivent aussi être mobiles, s'ils ne veulent pas se trouver dans des situations très difficiles comme cela se voit dans notre métier assez souvent, conclut M. Denzler.

La confidentialité

En Amérique, la confidentialité n'est pas franchement très importante. Les gens ont l'habitude de bouger, c'est admis par tout le monde. Par contre en ce qui concerne l'Europe – l'étude faite l'année dernière par DENZLER & PARTNERS S.A. l'a prouvé – pour le moment, la confidentialité est un besoin essentiel des cadres. Ceux-ci n'ont pas envie que l'on sache qu'ils sont sur le marché. Cette opinion changera dans les 10 ans à venir, pronostique le conférencier.

Internet

Comment ne pas s'en rendre compte: les outils interactifs deviennent de plus en plus indispensables. Et à ce stade Internet devient l'instrument de choix qui va favoriser le marketing des compétences.

D'abord, tenons compte qu'Internet n'en est qu'à ses balbutiements. Mais on verra progressivement arriver de plus en plus de réseaux spécialisés, beaucoup mieux structurés et qui permettront d'accéder plus vite à l'information parce que, tous ceux qui ont déjà navigué sur Internet ne me contrediront pas, s'enhardit l'orateur, jusqu'à ce qu'on ait traversé les quarantièmes rugissants et le cap Horn pour arriver à l'information qu'on cherche, on peut avoir fait

nauffrage cent fois (disons nonante-neuf fois). En effet, ce n'est pas toujours évident sans compter que l'information qui n'y est pas est justement celle qu'il faudrait qui y soit. Mais ce ne sont pas ces maladies d'enfance qui doivent nous rebuter et nous faire croire à la disparition d'Internet.

Le monde se met en réseaux, on aime ou on n'aime pas. Il y a 150 ans quand le chemin de fer est apparu on a dit aux gens que, si ça devait aller à plus 30 à l'heure, ce sera très dangereux pour la santé. Ça fait sourire aujourd'hui... Et ce qu'on oublie, c'est qu'il y a 150 ans, quand les réseaux des chemins de fer se sont mis en place, cela a provoqué une transformation profonde de la société puisqu'avant elle était coupée en deux, entre ville et campagne et que tout à coup celle-là n'était plus à deux jours de cheval, mais à porter de main... si je puis dire. Eh bien nous voyons aujourd'hui se mettre en place une évolution du même ordre. Cette mise en réseaux de l'humanité, c'est un peu de nouveau ce qui s'est passé avec le chemin de fer, mais en plus grand, au lieu que ce soit de régions à pays, c'est au niveau planétaire. C'est une évolution irrésistible et qui ne reviendra pas en arrière.

Internet répond à ce bouleversement des habitudes. Il devient nécessaire que l'approche de la recherche de cadres tienne compte des besoins actuels des grandes entreprises et rende le marché de l'emploi des cadres, non pas figé et statique, mais dynamique.

Il faut permettre la mise en adéquation permanente des curriculum vitæ et des offres d'emploi. Si on accepte que le « juste en place » est une tendance qui va se généraliser, alors il nous faut des outils qui mettent continûment en relation les compétences des cadres avec les besoins des entreprises. Ça ne peut plus être fait par les moyens habituels trop lents.

Pour conclure

Il faut permettre le plus grand choix possible afin de trouver cette adéquation, ce « juste en place », entre cadres et besoins des entreprises.

Il faut donc faciliter les transitions de carrière. C'est un vrai problème. Mais si l'on admet que les gens devront retrouver de nouvelles carrières, il faut aussi leur fournir des outils qui leur rendront possible cette transition. Et il faut surtout permettre aux consultants de se concentrer sur l'essentiel. On croit toujours que le consultant est quelqu'un qui vous trouve un candidat quand vous avez épuisé toutes les autres voies de recherche de cadres. C'est la partie la moins intéressante du travail de consultant. Un consultant de recherche de cadres a la nécessité de trouver pour les entreprises le bon cadre, au bon moment, pour la bonne situation... au bon salaire. Donc plus le choix de cadres à disposition pour les positions ouvertes est grand, mieux les consultants pourront aider les entreprises à faire le bon choix ce qui est la valeur ajoutée réelle des consultants. Ce qui permettra aussi – c'est un aspect qui n'échappe pas à certains de nos jours –, de moduler les honoraires en fonction de la valeur ajoutée réelle, ce qui n'est pas toujours le cas actuellement, confesse M. Denzler.

À ce moment de l'exposé, M. Denzler passe le témoin au Webmaster, M. Dago, qui présente trois sites dont DENZLER & PARTNERS.

M. Denzler commente les trois sites cités dont le plus interactif est celui de DENZLER & PARTNERS S.A. Il est basé sur des méthodes américaines mais tout en conservant l'aspect de confidentialité ce qui signifie que toutes les données personnelles sont secrètes et que seules deux personnes y ont accès: le candidat lui-même et DENZLER & PARTNERS S.A.

DENZLER & PARTNERS S.A. répond aux exigences de la loi sur la protection des données et est accessible par Internet, disquette, fax ou courrier.

AVEC INTERNET, TOUT EST NET. Aussi les applaudissements le furent-ils également pour remercier l'orateur de sa brillante démonstration.

Jacques Maurice Chenaux

Neuchâtel, le 12 septembre 1997.

Merci au comité pour l'autorisation de distribution du catalogue des Editions de l'Esquirol et aux amis et collègues qui y ont fait bon accueil. Votre procès-verbaliste.
