

HR Sections romandes



Actes du 6^e Congrès HR sections romandes

Globalisation: Quel rôle pour les Ressources Humaines?

Jeudi 12 septembre 2013

Sommaire

1. Propos de bienvenue.....	4
Monsieur le Doyen Bernard Morard, Faculté SES – Université de Genève	4
Gilles Décarre, Responsable Gestion RH, Migros Genève, et Président HR-Genève.....	4
Mme Prof. Susan Schneider, HEC – Université de Genève	5
2. Les enjeux de la mondialisation pour la Suisse	7
2.1 Conférence de M. le Vice-Recteur Yves Flückiger, Université de Genève	7
3. Mondialisation et pratiques de GRH en Suisse – Influence nationale et effets de standardisation globale.....	10
3.1 Conférence de M. le Professeur Eric Davoine, Université de Fribourg.....	10
3.2 Atelier 1 : Articuler le global et le local dans les pratiques RH des multinationales.....	13
4. Préparer et former les leaders globaux – Pourquoi et comment ?	19
4.1 Conférence de M. le Prof. Emmanuel Josserand, HEC – Université de Genève	19
4.2 Atelier 2 – Accompagner les managers face à la globalisation.....	22
5. Innover dans un contexte global. Quelles stratégies, quelles conséquences pour les ressources humaines ?	26
5.1 Conférence de M. le Prof. Dominique Jolly, SKEMA Business School, Sophia-Antipolis, France	Erreur ! Signet non défini.
5.2 Atelier 3 – Innover et se développer en Asie : le cas d’une entreprise industrielle suisse .	Erreur ! Signet non défini.
6. Développer des managers responsables dans une économie mondialisée.....	33
6.1 Conférence de Mme la Prof. Susan Schneider, HEC – Université de Genève	33
6.2. Atelier 4 – Devenir un manager responsable	36
7. Annonce de M. Urs Burgunder – Président HR Suisse	41
8. Ce que l’avenir nous dit d’un monde global	42
8.1 Conférence de Mme Virginie Raison, directrice du LEPAC, Laboratoire pluridisciplinaire d’études géopolitiques et prospectives.....	Erreur ! Signet non défini.
9. Allocation de clôture	47
Maria Anna Di Marino	47

1. Propos de bienvenue

Monsieur le Doyen Bernard Morard, Faculté SES – Université de Genève

Je vous remercie pour votre venue, et je suis heureux de recevoir le public en ce jour de plaisir ou de labeur. Nous avons prévu une conférence plus longue, mais nous allons devoir réduire.

Une gestion crédible des ressources humaines n'est possible que grâce à une structure financière solide. Les RH sont la condition du succès, et le succès est nécessaire pour faire des RH.

Avec l'apparition de la globalisation, on a envie de la faire rimer avec «mondialisation», «délocalisation», mais est-ce pertinent?

La globalisation a un impact direct sur la gestion des RH. Par exemple, les employés chinois sont plus faciles à gérer que des suisses. De plus le cadre législatif est plus souple, notamment en ce qui concerne la pollution. Cependant, la délocalisation en matière de RH est un choix très dangereux.

Je vous souhaite une journée productive et efficace.

Gilles Décarre, Responsable Gestion RH, Migros Genève, et Président HR-Genève

Mesdames, Messieurs, Chers collègues,

Bonjour et bienvenue à Genève!

Je voudrais tout d'abord vous remercier, et là je parle surtout pour nos collègues qui viennent d'autres cantons, vous remercier de l'effort que vous avez fait pour venir jusqu'à nous, ici au bout du lac, au bout de la Suisse; nous savons O combien à quel point c'est parfois difficile! Mais Vous avez peut-être vu la manchette de la Tribune de Genève de ce matin: «La traversée de la rade est relancée»; tous les espoirs sont donc permis!

Je voudrais ensuite m'excuser auprès des fans de Jérémie Annen qui, en qualité de président de HR Genève jusqu'au mois de juin dernier apparaissait dans le tout premier programme que vous avez reçu. Peut-être que certains ou certaines d'entre vous se sont d'ailleurs inscrits à ce congrès uniquement pour cette raison. Entre temps, j'ai repris la présidence de HR Genève mais rassurez-vous, Jérémie est bien présent à ce congrès et vous pourrez l'écouter cet après-midi.

Organiser un tel congrès n'est pas une mince affaire, d'autant plus que Maria-Anna Di Marino et son équipe avaient pris leurs repères depuis plusieurs années à l'Université de Lausanne. Mais HR Genève fêtant son 50^e anniversaire en cette année 2013, l'occasion était

trop belle, pour une fois, de décentrer ce congrès ici à Genève. Bravo au comité d'organisation pour avoir su relever ce challenge.

D'ores et déjà, je voudrais remercier l'Université de Genève de nous accueillir dans ses murs; l'Uni nous a ouvert ses portes et nous a mis toute son infrastructure à disposition. Monsieur le doyen, Monsieur le vice recteur, les liens entre l'université de Genève et HR Genève existaient déjà; après une journée comme celle-ci, ils n'en ressortiront que davantage renforcés. Un merci tout particulier à Madame la professeure Susan Schneider qui a été un maillon prépondérant dans l'organisation de cette journée et que nous écouterons dans un instant.

Je ne prendrai pas le risque de partir dans un long discours sur la globalisation. Des personnes beaucoup plus compétentes que moi vont le faire au cours de cette journée. Je dirais simplement que globalisation est souvent un mot qui peut inquiéter, qui dans le monde de l'entreprise, peut sous-entendre fermetures d'entreprises et réduction d'effectifs, mais c'est aussi un mot qui peut permettre de nouvelles opportunités. Nous, professionnels des Ressources humaines, devons avoir des clés pour comprendre et appréhender ces situations.

Alors, Mesdames et Messieurs les conférenciers, éclairez-nous ! Merci.

Mme Prof. Susan Schneider, HEC – Université de Genève

Bonjour et bienvenue au 6e congrès des RH des sections romandes.

Le thème du congrès de cette année est le rôle des ressources humaines dans le contexte de la globalisation.

Il y a une question préalable de définition du terme «globalisation». Certains disent que rien n'a changé depuis le 19e siècle, époque où les entreprises pharmaceutiques étaient déjà actives à l'international. D'autres disent que la globalisation va faire grandir le monde, contribuer à diminuer les inégalités. Il y en a aussi qui disent au contraire que la globalisation va faire augmenter la fracture sociale et creuser le fossé qui sépare les riches et les pauvres. On aime à dire que «globalisation» est égal à «impérialisme culturel», voire «macdonalisation» du monde, entraînant une perte des identités, la perte des autonomies. On entend aussi parfois que la Chine va acheter la Suisse.

Quels sont les enjeux pour les ressources humaines face à cette globalisation?

Nous avons la chance d'avoir une conférence de haute qualité avec des intervenants experts dans leur domaine. Le professeur Éric Davoine a revisité notre livre en français. Il va travailler avec d'importantes sociétés et animera un atelier cet après-midi. Il s'intéresse à la thématique de la pratique d'une gestion de RH globale ou locale. Faut-il s'adapter ou imposer les pratiques de GRH?

Quant au professeur Emmanuel Josserand, il nous expliquera comment on prépare les leaders globaux dans ce contexte de globalisation. Il animera également un atelier, en collaboration avec la banque Pictet.

Monsieur Dominique Jolly, qui vient de passer une année en Chine et qui a fait beaucoup de recherche et développement, va également traiter du sujet des enjeux des RH dans les projets de globalisation lors de l'atelier co-animé avec les représentants de SICPA.

J'animerai moi-même un atelier intitulé «Comment devenir un manager responsable» en collaboration avec Jérôme Calderon, le fondateur et directeur d'Euforia, lauréat du prix Ashoka 2012.

Je tiens à remercier l'équipe GHR pour la qualité du programme et de l'organisation.

2. Les enjeux de la mondialisation pour la Suisse

2.1 Conférence de M. le Vice-Recteur Yves Flückiger, Université de Genève

Quand on parle de «globalisation», il faut parler *des* globalisations.

Nous assistons à la libre circulation de la main d'œuvre, du capital, des biens et services. Ces dynamiques concomitantes ne sont pas toujours coordonnées. Le bilan de la globalisation est globalement positif en ce qui concerne le critère du bien-être de la population selon les économistes mais elle est controversée. La globalisation sollicite la responsabilité des politiques internationales et nationales pour une croissance équitable.

Le SECO a publié une étude sur l'ouverture au commerce et les politiques salariales en Suisse. Il a défini les entreprises «ouvertes» et «fermées». Est-ce que les employés se dirigent vers les entreprises de manière aléatoire? Il semblerait que le niveau de salaire est plus bas dans les entreprises fermées.

Les entreprises ouvertes favorisent la croissance du PIB de la Suisse. Les salaires sont également plus élevés dans ce type d'entreprises. Le personnel entre entreprises «ouvertes» et «fermées» n'est pas identique. La productivité y est différente.

Il y a une pression compétitive très forte. La Suisse fait face au choc de la surappréciation du franc. Néanmoins, les exportations ont bien résisté au choc. Par contre les marges bénéficiaires sont en partie absorbées par les taux de change, ce qui représente un manque à gagner pour les entreprises.

Les entreprises ouvertes sont plus en demande de personnel étranger que les entreprises fermées. Dans les premières, il y a de meilleurs salaires et les qualifications du personnel étranger sont mieux reconnues. Les salaires sont plus attractifs dans les entreprises ouvertes, mais les différences salariales sont plus grandes. L'écart est plus grand entre les salaires des personnes qualifiées et celui des personnes non qualifiées. De ce fait, les personnes peu qualifiées auraient un avantage à s'adresser aux entreprises fermées.

Dans les entreprises fermées, l'ancienneté est valorisée. Au contraire, l'expérience accumulée auprès de plusieurs employeurs est valorisée dans les entreprises ouvertes. Il s'agit de noter que la tendance générale est plutôt à la dévalorisation de l'ancienneté.

Nous faisons face à un risque de dumping salarial. Ce phénomène se passe quand le niveau moyen des salariés étrangers est plus bas que celui de la population résidente. Par exemple, le salaire médian sur le canton de Genève est de 7'500 CHF alors que celui d'un frontalier ne s'élève qu'à 6'200 CHF. Les différences de salaire sont aussi dues aux différences de formation, d'expérience, d'ancienneté.

La caractéristique frontalière ne provoque pas de discrimination ou de dumping salarial. Il n'y a pas de pénalité salariale due au statut de frontalier (sauf au Tessin). Il n'y a pas eu d'évolution depuis 2002, année d'entrée en vigueur des accords de libre circulation.

Par contre, il y a un certain effet sur le chômage. Le canton de Genève a un taux de chômage plus élevé que dans d'autres cantons. Ce taux de chômage est une combinaison du risque de perdre son emploi et la durée de chômage (expliquée par la probabilité de retrouver un emploi). Le taux d'entrée au chômage n'est pas du tout influencé par l'augmentation des frontaliers. Quant à la durée du chômage, les salaires sont attractifs sur la France et sur le canton de Vaud, il y a donc plus de concurrence sur le marché du travail. La durée du chômage est donc corrélée positivement avec les pourcentages de pendulaires.

Nous avons réalisé une expérience avec des curriculum vitae fictifs identiques. Dans 20 % des cas, il y avait prise de contact; 47 % des cas résultaient sur un refus explicite; quant à 33 % restaient sans réponse. 30 % des Suisses au chômage (de courte durée) reçoivent une prise de contact.

Il n'y a pas de préférence frontalière! Il y a même une préférence cantonale avec 47 % des prises de contact uniquement avec des candidats genevois. Dans cette étude, nous avons envoyé des questionnaires adressés à des RH. Nous avons reçu 125 réponses. Il y avait un choix de CV, côtés de 1 à 6. Nous avons également un CV de contrôle, celui de chômeur de longue durée et au profil surqualifié. Les résultats ont montré que le pourcentage d'embauche est très probable pour les Suisses. Il y a par contre une grosse pénalité pour le chômage de longue durée. Les préférences se portent en général sur les personnes en emploi, s'il n'y a pas de poste ouvert dans l'immédiat. La préférence cantonale est moins marquée si les dirigeants sont d'origine frontalière.

Question du public 1: Y a-t-il un effet de lissage sur les disparités salariales hommes femmes dans les entreprises ouvertes?

Monsieur Flückiger n'a pas étudié cette question précisément, mais a réalisé une autre étude qui peut éclairer sur ce sujet. Les entreprises internationales n'embauchent pas plus d'étrangers, mais il y a moins de différences de salaire entre hommes et femmes.

Question du public 2: La demande en main-d'œuvre étrangère en Suisse a-t-elle augmenté?

Si la libre circulation n'avait pas été mise en place en 2002, la progression des salaires élevés aurait sans doute été plus importante. Elle a eu comme impact de freiner cette progression. Pour les personnes moins qualifiées, le salaire a davantage progressé. La recherche de main d'œuvre frontalière porte davantage sur des qualifications qui n'existent pas en Suisse.

Yves Flückiger est vice-recteur de l'Université de Genève en charge des finances, des relations internationales, du plan stratégique et de la convention d'objectifs conclue avec le Conseil d'État. Il dirige également l'Observatoire universitaire de l'emploi (OUE). À ce titre, il est responsable, depuis 2006, de la Leading House en «Économie de l'éducation». Il a obtenu sa licence en économie et en sociologie ainsi qu'un doctorat en économie politique à l'Université de Genève. Il a été Research Associate aux universités d'Harvard (USA) et d'Oxford (UK) et professeur invité aux universités de Fribourg, Lausanne, et Deaking (Australie). Les domaines de recherche d'Yves Flückiger sont centrés sur le thème des migrations, des discriminations salariales, de la ségrégation sexuelle, des nouvelles formes d'emploi et de la pauvreté des enfants. Il est l'auteur de très nombreux livres et de plus de 120 articles comme «The Analysis of Regional Unemployment Inequality : The Case of Switzerland » et « Swiss Unemployment Policy : An Evaluation of the Public Employment Service », parus dans des revues internationales telles que The International Trade Journal et Journal of Econometrics. Il est membre associé du Centre interuniversitaire sur le risque, les politiques économiques et l'emploi (CIRPEE) de l'Université du Québec à Montréal. Il été membre de la Commission de la Concurrence de 1996-2007, et vice-président de cette même Commission de 2003 à 2007, et conseiller scientifique auprès du fonds national suisse de la recherche scientifique de 1998 à 2008.

3. Mondialisation et pratiques de GRH en Suisse – Influence nationale et effets de standardisation globale

3.1 Conférence de M. le Professeur Éric Davoine, Université de Fribourg

Éric Davoine, Université de Fribourg

Olivier Schröter, Université de Fribourg

La standardisation des pratiques RH est une conséquence du processus d'augmentation des échanges et des interdépendances économiques entre pays. Il faut savoir que les contextes nationaux ont toujours une influence malgré le phénomène de standardisation des pratiques. Je vais chercher à expliciter ces influences nationales sur les pratiques RH dans l'entreprise nationale. Je vais aussi tenter d'expliquer ce qu'est la swissness des pratiques RH de ces filiales.

Je base ma présentation sur une étude réalisée entre 2009 et 2013, laquelle analyse des études de cas et des entretiens (2-20 par entreprise) effectués auprès d'une trentaine de filiales suisses de multinationales américaines, allemandes, françaises et suisses.

1. Vers une standardisation globale des pratiques RH?

Cette standardisation est une réalité. Il y a des mécanismes qui nous incitent à suivre des normes, à imiter des entreprises qui se positionnent comme des leaders. Les grandes multinationales recourent aux mêmes experts, aux mêmes consultants. Les experts RH sont formés dans des institutions mondialisées. La Suisse a un petit marché intérieur, où les entreprises doivent penser leurs stratégies et pratiques de manière globale. Nous sommes un petit pays où un certain nombre des leaders d'opinion dans le domaine des RH viennent d'entreprises multinationales.

2. Contexte national et pratique RH

Nous sommes témoins d'un enracinement culturel. Les valeurs, la signification des mots et des pratiques ont un sens différent selon les pays. Le mot leadership, par exemple, existe dans toutes les entreprises, mais signifie des choses différentes d'un pays à l'autre. Il y a également un élément d'encastrement institutionnel. Le cadre légal, le système éducatif sont différents. En Suisse, nous avons la formation par apprentissage. Il n'y a pas de possibilité d'embaucher un «employé de commerce» français, car l'apprentissage tel que nous le connaissons n'existe pas en France. En Allemagne en revanche, il existe un équivalent.

Les acteurs des ressources humaines sont formés et intégrés dans un certain cercle d'influence. Il y a un environnement social qui inclut la formation, les réseaux de responsables RH. Il faut également noter l'impact de la structure de l'entreprise, son secteur, sa stratégie, ou encore sa gouvernance.

3. Les effets d'influence dans la multinationale

Il y a des effets de standardisation globale. Néanmoins, les effets de pays d'origine persistent. Ils se retrouvent notamment dans l'environnement national du pays d'origine de la multinationale. Ces effets se trouvent en port à faux avec les effets de pays hôte avec un environnement local, national du pays de la filiale. La relation entre la maison mère et sa filiale a une histoire, où les rôles et les compétences stratégiques de chaque entité sont clairement définis. La stratégie et les structures de la multinationale sont souvent celles de la maison-mère. Elles doivent s'intégrer au contexte local, ce qui représente un défi conséquent.

Il y a également un effet de domination symbolique lié à l'image du pays d'origine ou de la maison-mère. On peut également retrouver des effets de micropolitique, par exemple sous la forme de résistance aux processus qui viennent de la maison-mère, phénomène existant même en Suisse allemande.

4. Les effets de pays d'origine dans les multinationales en Suisse

- Dans les entreprises allemandes, on observe à la fois un fort éthos coopératif en matière de relations industrielles et un fort investissement en formation initiale et continue. Il y a un automatisme participatif pour trouver une solution ensemble. Dans les équipes, on essaie de prendre en compte les intérêts des personnes.
- En France, on observe une prédominance des réseaux interpersonnels sur les processus. Le fait d'être informé, de connaître les gens a une influence. L'art est de savoir manier les jeux entre les gens pour arriver à ses fins.
- L'approche américaine des RH et de l'organisation se fait par processus standardisés. Il y a une forte individualisation de la relation d'emploi. Tout a un processus, un lot de procédures.

5. Les effets Swissness ou effets de pays hôte

- Par rapport à la France, l'embauche et la débauche sont facilitées. Il y a relativement peu d'attachement au titre, au niveau de poste. Ici c'est plutôt la fonction et le poste qui définissent le titre.
- En comparaison avec l'Allemagne, il y a des contraintes informelles de consensus. Par exemple, on peut licencier des gens, mais cela doit être fait «poliment», avec un «paquet de départ».
- Il y a un fort investissement dans l'apprentissage, élément quasiment inexistant aux États-Unis. Les réseaux professionnels sont très forts. Il y a une attitude très coopérative avec les autorités locales.

6. Conclusions: *Swissness* et globalisation

Qu'est-ce que cette *swissness*? Une organisation peu hiérarchisée, construite à partir des compétences professionnelles et des responsabilités. Il y a une relation d'emploi flexible, individualisée et personnelle, régulée par des institutions formelles. Nous investissons beaucoup dans la formation initiale et continue. Enfin, il y a une aptitude et une attitude de négociation et de recherche de solutions entre les différents acteurs économiques.

Quid de la globalisation? On observe une grande diversité des acteurs rencontrés en termes de nationalité et de profil de formation. Il y a une récurrence de mots-clés anglo-saxons dans les pratiques RH, même si la définition peut varier d'un pays à l'autre. Cela représente un risque de mauvaise communication. On voit aussi des techniques de «tricotage» à partir d'éléments nationaux pour expliquer à la maison-mère une pratique locale. Au-delà des standards, des pratiques s'élaborent à partir de différents éléments nationaux.

Quel rapport entre cette swissness et la compétitivité globale?

En Suisse, nous avons une aptitude à l'interaction interculturelle et à l'intégration de la main d'oeuvre internationale. Nous savons traduire et adapter localement des pratiques globales. Les régimes fiscaux sont compétitifs pour les entreprises et particuliers. L'environnement institutionnel est favorable à la coopération, car il réunit des experts internationaux et une main-d'oeuvre «locale» qualifiée. Les associations professionnelles locales ont une approche coopérative, réunissant des acteurs internationaux avec les acteurs locaux, favorables au développement et à la négociation de nouveaux standards.

Franco-Canadien, Éric Davoine est professeur ordinaire en GRH et organisation à la Faculté des Sciences économiques et sociales de l'Université de Fribourg depuis 2003. Diplômé en Gestion (ESCP Europe) et en sociologie (Université de Lyon), il a obtenu un doctorat en Sciences de Gestion et est Dir. Rer. Pol. Des universités de Lyon et de Freiburg i.B. Il est alumni du programme ITP de l'IMD, Lausanne. Ses travaux de recherche portent sur les pratiques de management dans les entreprises multinationales, l'évaluation des pratiques et des instruments de GRH, ainsi que, dans le cadre d'une coopération avec le PRN FNS LIVES Lausanne-Genève, la mobilité internationale et l'internationalisation des profils de managers. Ses publications récentes incluent, entre autres, deux ouvrages collectifs sur les normes sociales internationales et la GRH internationale, des articles dans des revues comme Zeitschrift für Personal Forschung et le European Management Journal. Actif dans le corps professoral par le passé, il est actif dans la formation continue en entreprise et dans plusieurs programmes académiques. Il est membre des comités du programme «philosophie pour cadres» de l'Université de Fribourg et du programme MAS en RH des universités suisses romandes. Il est également membre de comités de plusieurs revues (Revue GRH, Management International, etc.).

3.2 Atelier 1: Articuler le global et le local dans les pratiques RH des multinationales

M. le Prof. Éric Davoine, Université de Fribourg

M. René Gisiger, Directeur RH Caterpillar

Mme Ingrid Moryl et Marie Noble, Directrices RH DuPont

Cet atelier confronte l'expérience de deux multinationales ayant ouvert des succursales en Suisse et l'expérience de gestion des ressources humaines au sein de tels groupes. Les intervenants souhaitent mettre en valeur les avantages compétitifs de la Suisse (autres que les régimes fiscaux) et donner un aperçu de ce en quoi consiste l'articulation du global et du local au quotidien, dans une pratique RH.

Caterpillar

M. René Gisiger prend la parole en premier. Il est responsable des ressources humaines chez Caterpillar. Au sein de l'entreprise depuis 34 ans, il a commencé sa carrière dans le secteur des machines. Aujourd'hui, son équipe compte 8 personnes, dont un poste complet dévolu à l'accueil des expatriés, ce qui est pour lui un poste typique dans une multinationale. Le groupe de travail est très diversifié culturellement. Tous vivent sur place, mais il est lui-même le seul à avoir la nationalité suisse.

M. Gisiger explique que, comme **dans de nombreuses multinationales, il y a actuellement une pression terrible sur les coûts depuis 2008-2009** et qu'il doit défendre activement la valeur ajoutée d'une équipe locale. Caterpillar est un ensemble de sociétés qui ont une structure très compliquée, organisée en «business units». Genève est le siège EMEA. Le service des ressources humaines ne gère pas seulement le site de Genève, mais également les succursales situées un peu partout sur le territoire. Il appartient au service des RH de contribuer à donner une identité «Caterpillar» à tout le monde.

Howard Gibson prend alors la parole pour expliquer que, chez Caterpillar, la vision des ressources humaines est définie et déterminée d'un point de vue global. Ainsi les stratégies d'avantages sociaux, la définition de la politique salariale, les processus de gestion de carrière, la standardisation des processus de recrutement, l'harmonisation de l'e-learning, les systèmes globaux de ressources humaines, les valeurs et la culture d'entreprise ainsi que la politique d'expatriés (définie et alignée avec la gestion des cadres) sont des domaines de compétences des ressources humaines qui sont prédéfinies par la culture ou les processus propres à la multinationale.

Pour ce qui concerne le local, la valeur de la présence locale et de l'équipe va bien au-delà du cumul des activités individuelles. Hormis l'importance de la proximité, la présence locale sert à contrebalancer le «pouvoir central de la société». **La présence locale permet une relation personnalisée avec les équipes**, un soutien psychologique de proximité si besoin. En termes de réseautage, les partenariats avec le GEM et HR Genève ont permis d'accéder à des facilités (contrat de groupe d'assurances maladie et accident, relocation par exemple). Les relations avec l'OCP ainsi que d'autres instances locales (universités), étonnamment accessibles en Suisse, ne seraient pas aussi porteuses si elles étaient faites à distance. **Le**

respect de la sous-culture locale est important pour l'interprétation de la stratégie et de la vision globale. Cela permet d'être sélectif par rapport aux projets, de choisir les visions qui seront soutenues. Enfin et non des moindres, le processus de recrutement local est optimisé, la gestion de la motivation, du climat de travail, de l'efficacité est très ciblée.

Pour conclure, M.Gibson définit **la fonction «Ressources humaines»** comme **une entité bicéphale**, avec une première mission qui serait d'accompagner le business et d'atteindre un résultat optimal du point de vue de la performance stratégique et une seconde mission qui serait de se focaliser sur l'adaptation et l'amélioration des ressources humaines locales afin d'optimiser le service, les coûts et les processus.

L'optimisation des outils locaux par rapport à la stratégie globale ne peut être faite qu'en étant sur place. L'interprétation locale de la stratégie permet son optimisation. Caterpillar n'a pas toujours fonctionné comme cela. Auparavant, seul l'administratif était géré localement, la stratégie restait globale. Aujourd'hui, une meilleure collaboration permet plus d'efficacité.

Pour illustrer son propos, monsieur Gibson nous présente l'image d'une pelle mécanique Caterpillar. Les roues arrière, mues par la direction générale donnent la puissance à la machine, mais ce sont les petites roues avant qui permettent d'orienter la puissance pour que la machine se trouve au bon endroit pour ramasser le sable, qui symbolise ici le profit. S'il y a parfois des tensions entre les deux parties, une bonne gestion, une optimisation de la collaboration devient source de profits.

DuPont

Mme Marie Noble est en poste depuis 8 ans au sein de la société. Elle propose de présenter la société, de s'exprimer sur les changements vécus dans la pratique des RH, de passer en revue les avantages de la Suisse, et de conclure sur le rôle de RH selon sa perception. Mme Ingrid Moryl complète son propos.

La Société DuPont de Nemours: plus de 200 ans d'existence

Elle a été fondée aux USA par un chimiste français. Leur premier produit était de la poudre à canon puis ils ont misé sur plusieurs produits innovants tels que le teflon, le lycra. Aujourd'hui, le corps de métier de DuPont, c'est l'innovation.

La planète est confrontée à des problèmes de ressources à une échelle sans précédent. Chez DuPont, nous croyons que la science et l'innovation doivent jouer un rôle crucial par le développement des solutions dont notre planète a besoin. Actuellement, aucune organisation ne peut résoudre seule les problèmes auxquels le monde est confronté. Chez DuPont, nous travaillons en partenariat avec les clients, les universités, les gouvernements, et même les concurrents de développer des solutions innovantes aux grands défis de notre temps.

Les racines de la science de la culture d'innovation de l'entreprise remontent en France, au 18e siècle, à Antoine-Laurent Lavoisier, souvent surnommé le «père de la chimie moderne». Eleuthère Irénée DuPont, l'un de ses étudiants, a fondé en 1802 la société DuPont le long de la rivière Brandywine près de Wilmington, Delaware, aux États-Unis, en se basant sur la

technologie de Lavoisier pour la fabrication de la poudre noire. Au fil des années, les activités de DuPont ont glissé vers la commercialisation de produits chimiques jusqu'à abandonner la production d'explosifs. Ils ont cherché des moyens d'accroître leur expertise chimique dans de nouveaux marchés. L'entreprise est restée fidèle à son programme de recherche scientifique de base lorsque, en 1930, les chercheurs ont découvert DuPont Nylon — première fibre et néoprène synthétique du monde — premier caoutchouc synthétique du monde.

Aujourd'hui, la station expérimentale de DuPont est l'un des premiers et plus grands de recherche industrielle du monde, au bénéfice de matériel de recherche très pointu et comme juste conséquence, c'est le berceau de plusieurs découvertes scientifiques majeures. Sur plus de 200 ans, notre société s'est transformée pour répondre aux besoins du marché et saisir de nouvelles opportunités de croissance.

Il ya eu **3 grands cycles** dans cette évolution:

1. Le XIXe siècle a été dominé par la fabrication et la commercialisation d'explosifs.
2. Le XXe siècle a été dominé par la chimie conventionnelle et l'énergie, notamment Conoco, une filiale vendue en 1988. Cette vente a permis le début de notre troisième transformation;
3. La rationalisation du portefeuille: cessation des activités qui ne correspondent pas à la nouvelle vision de l'avenir de la croissance durable et l'investissement dans de nouvelles sources d'innovation, telles que la biotechnologie et la nanotechnologie.

Aujourd'hui, DuPont est l'une des entreprises des sciences du 21e siècle avec les marchés et les débouchés mondiaux. Les grandes tendances (ou «megatrends») que nous observons sont: **nourrir le monde, diminuer la dépendance aux énergies fossiles, et protéger les vies et l'environnement.**

La fourniture de solutions basées sur la science vers les marchés à forte croissance dans le monde prend ses racines dans la croissance de la population mondiale. Ces grandes tendances — qui constituent d'importants défis — fournissent à l'entreprise une boussole pour se guider vers une science axée sur le marché, le développement de nouveaux produits, la rencontre de nouveaux clients et des relations avec les principaux intervenants.

Actuellement, DuPont emploie 67'000 employés dans le monde, commercialise des centaines de milliers de produits pour un chiffre d'affaires de 30,5 milliards de dollars dont 1,7 milliard sera réinvesti dans la recherche et le développement.

En Europe, DuPont emploie 1'800 personnes. 36 pays sont gérés par les ressources humaines de Genève. Le centre technique européen est basé à Meyrin. Le service des RH est organisé selon un schéma proche du «schéma de Ulrich» qui est en cours d'implémentation depuis une dizaine d'années. Mais il faut savoir que **chaque région a son propre modèle**. Au départ, les RH de Genève étaient un service center au sens propre du terme. Puis tout a été outsourcé, ce qui s'est révélé être un échec, car il n'y avait pas suffisamment de compréhension des enjeux locaux.

Parmi les grands changements qui ont été observés du point de vue des ressources humaines, il y a:

1. Le passage de l'ethnocentrisme inné à l'international forcé. Les processus et la standardisation globale proposent une solution, **une procédure à tout**. 80 % des

situations sont simplifiées par une procédure, mais il faut accepter de laisser 20 % hors standards. Cette liberté permet d'implémenter les législations locales. La fonction RH au sein de l'entreprise s'est professionnalisée. Aujourd'hui, seules des personnes formées aux RH exercent dans ce domaine.

2. L'évolution de la structure. Une multitude de modèles existent, ils se succèdent dans **un changement perpétuel et globalisé**.
3. Le changement de stratégie. Le basculement vers les trois megatrends a été synonyme de nombreuses acquisitions qui sont restées invisibles dans la pratique quotidienne aux États-Unis. Mais le temps d'intégration des nouveaux collaborateurs tant administrativement qu'humainement est reporté sur les RH. C'est **la centralisation versus décentralisation ou l'éternel balancier**. La sensation est de consacrer beaucoup de temps au reporting qui semble peu porteur de valeur ajoutée.
4. La tyrannie des coûts. Depuis la crise de 2008, **on ne parle plus des gens, mais de ce qu'ils coûtent**. Cette position n'est ni confortable, ni simple pour les RH. **On est passé d'une philosophie visant à «attirer les talents» à une gestion «middle range»**. Il y a un responsable RH Une personne des ressources humaines gère 250 employés. Il y a globalement peu d'investissements sauf sur les thématiques «trendy» comme en ce moment la diversité. Il y a quelques années subsistait la possibilité de choisir des prestataires locaux. Aujourd'hui, seuls les fournisseurs globaux sont autorisés.

Localement, les spécificités de la Suisse

Les programmes de gestion de performance ont pu être implémentés très facilement en Suisse. Ailleurs c'était plus difficile, car il fallait passer par l'étape des syndicats. On dit que **la Suisse est le «paradis des RH»**, car il y a un environnement, une qualité de travail qui facilitent les choses. La qualité de vie fait que souvent les expatriés ne veulent pas repartir. Les facilités administratives sont étonnantes. L'état de Genève met à disposition un interlocuteur spécialement dévoué aux multinationales. Le cadre de travail est très positif. Il y a une autorégulation, car le marché du travail fait que les gens partent ailleurs si la gestion n'est pas correcte.

Chez Caterpillar en Suisse, 3 gestionnaires RH supervisent 700 personnes. Ce n'est pas suffisant pour amener une valeur ajoutée. Le risque est de devenir un pion, un simple exécutant directement synonyme d'un coût. Il faudrait changer l'état d'esprit, démontrer la valeur intrinsèque. **Les responsables RH sont des orfèvres, des artisans locaux capables de déceler la valeur du contexte immédiat**. Pour exemple, les programmes d'apprentissage ont été présentés au sein du GEM. **L'environnement suisse permet d'amener de la valeur, mais il a fallu trouver le langage pour faire accepter cette opportunité par le global**.

Questions du public

- **Que montrent les benchmarkings d'une compagnie internationale à l'autre concernant l'outsourcing?**
Des résultats très homogènes
- **Que pensez-vous de cette obligation de proposer continuellement du changement, de la nouveauté?**

Elle est vaine, car finalement ce sont toujours les mêmes consultants qui proposent des variantes d'une même solution. Cette manie du changement chronique pose la question de l'utilisation des «learnings».

- **Quel est l'apport du GEM (Groupement des entreprises Multinationales)**

Les préoccupations sont différentes d'une entreprise à l'autre. Il y a parfois les mêmes préoccupations entre une entreprise multinationale et une grande entreprise locale. Les catégories se font souvent selon les produits, car le produit, c'est le point de départ, il imprègne la culture d'entreprise. Quel produit, quel service? Sommes-nous dans le court terme, dans le long terme?

Discussion plénière

M. Gibson précise qu'il remarque un changement dans les profils des managers qui sont de plus en plus souvent de purs financiers, comptables. Le global s'accommode bien de la théorie et des chiffres, mais le local est focalisé sur le concret, le soutien local, l'accompagnement. Pour que les dirigeants comprennent les implications locales, ils devraient passer par le local pour comprendre les enjeux. Il faudrait introduire ces aspects dans les plans de carrière.

Selon M. Gibson, il y a 3 types de métriques:

- Les résultats
- Le chemin pour atteindre le résultat
- Les chiffres qui ne servent à rien.

Il a pu obtenir un poste RH de plus en présentant l'information de manière ciblée pour démontrer l'opportunité. Il a ainsi réussi à transformer un «centre de coûts» (selon la perception des managers) en centre de profits. **Cela demande beaucoup de discipline pour développer des arguments adéquats.**

- M. Didier Gabin, membre du public, s'exprime sur les modèles RH et précise que les modèles américain et anglo-saxon ne sont pas les seuls modèles existants. Il rencontre les mêmes problèmes sur les questions de coûts, mais la culture latine est plus proche des gens, il dispose donc d'une équipe opérationnelle RH importante. Il propose d'intégrer les gens des régions dans les projets corporate pour pouvoir en faire se comporter en alliés. Associer les régions permettrait de démontrer les Business Case. Il s'agit de crédibiliser la fonction RH. Il se questionne sur la formation RH: est-ce la meilleure voie pour apprendre à démontrer la pertinence? Selon lui, il faut apprendre à développer un langage commun avec la direction, à poser des points d'ancrage avec le Top Management.
- Une personne travaillant dans le domaine de la microélectronique témoigne de la pratique dans son entreprise. Les RH sont éclatées partout en Europe, mais les relations sont basées sur une grande confiance réciproque. Une réunion mensuelle permet de décider les phases de développement de la politique RH, ce qui est souvent long, la phase d'application est plus rapide.

Synthèse par Prof. Davoine

La pression des coûts fait que les multinationales ont une préférence pour les fournisseurs globaux. Les multinationales négocient des prestations globales à très faible coût, **le personnel faiblement payé vit un turn-over important ce qui est une catastrophe éthique et qualitative**. Il dit avoir aimé la métaphore du camion Caterpillar, ainsi que la présentation des 4 domaines d'Ulrich déclinés de manière particulière chez DuPont. Il se demande **«quelle est la marge de manœuvre locale pour les services RH des multinationales ?»** Puis il questionne l'auditoire: comment développez-vous les talents locaux? Quelle est la valeur ajoutée des Ressources humaines locales? Où est-ce qu'on situe l'employé? Jusqu'où doit-on aller pour aider l'employé à apprécier sa situation?

Le Prof. Davoine mentionne une entreprise multinationale de 400 employés qui n'a plus de RH, en cas de problème on pose une question sur un formulaire internet. **La responsabilité des RH est de lutter pour que l'être humain reste au centre du débat.**

Synthèse: Réactions et contributions du public

- Le responsable RH d'une société de trading estime qu'il est de sa responsabilité de connaître les gens pour identifier les talents, amener une valeur qui peut générer du profit, en francs, en dynamisme, en travail d'équipe, etc. C'est différent selon les structures, **un HR Business Partner est sensé très bien connaître sa population**.
- Un autre membre du public répond que dans leur modèle, ce n'est pas le local qui est sensé connaître tout le monde. Il précise que l'avantage des RH, c'est que les gens viennent vers eux, parfois pour tout et rien, mais ils viennent. C'est une **proximité** qui ne figure pas dans tous les schémas, mais qui existe dans la réalité.
- Marie Noble précise que **la standardisation extrême des procédures a fait disparaître le temps à disposition pour connaître les gens**. Ingrid Moryl précise que la philosophie des projets «Run and Maintain» rend possible l'intégration d'aspects très ponctuels (comme la diversité par exemple), mais ne permet pas de prendre de recul, d'arrêter de «faire». Elle se demande si le temps de réflexion existe encore dans certaines entreprises. Elle précise qu'elle a observé des prises de participation à des think tanks ou des groupes de projets non rémunérés et hors du temps de travail ce qui portait la durée effective de travail à 120 ou 130 %, ce qui ne lui semble pas acceptable.
- M. Gibson affirme qu'**il faut s'arroger le droit d'être créatif dans sa pratique puis argumenter et s'obstiner à le démontrer**.
- Une personne de Cargill raconte son expérience au cours de laquelle elle a pu transformer les ressources humaines en centre de profit. La compagnie recourait massivement aux chasseurs de têtes et autres agences de placement pour un coût prohibitif. Un poste de «sourceur-recruteur» a été créé. Le nombre de recrutements qui sont restés au sein de l'entreprise a été comparé au salaire de la personne puis benchmarké positivement avec les frais d'agences et de chasseurs de têtes.

4. Préparer et former les leaders globaux – pourquoi et comment ?

4.1 Conférence de M. le Prof. Emmanuel Josserand, HEC – Université de Genève

Les économistes ont une vision très large quand ils parlent de globalisation. Ce phénomène est beaucoup plus complexe qu'il n'y paraît. C'est un thème qui nous touche même si on n'en ressent pas les impacts à court terme, même si les effets ne sont pas ceux que l'on craint.

Si l'on adopte le point de vue d'une entreprise, on allie stratégie et organisation. M. Josserand est parti d'une série de recherches très influentes sur le couplage stratégie/organisation. L'ouvrage de référence «La firme transnationale» (Bartlett & Ghoshal) décrit les différentes étapes de la globalisation, par vagues successives: la première vague touche les entreprises européennes; la deuxième vague touche les entreprises américaines; enfin, la 3e vague touche les entreprises japonaises, puis d'autres zones dynamiques.

Lorsqu'il y a des changements stratégiques, il est pertinent de se pencher sur la façon dont l'organisation va les vivre et comment les RH peuvent s'y adapter.

De la stratégie à l'organisation

Le point de départ est la firme multilocale. Les entités locales sont indépendantes, les compétences centrales y sont valorisées et le management se fait par des objectifs financiers et/ou par la confiance. Par exemple, la banque Pictet à Genève. Elle a élargi son périmètre. Le modèle traditionnel d'expansion est d'envoyer quelqu'un sur place. La personne a une autonomie locale très forte. Le pilotage et le contrôle se font sur des éléments particuliers (confiance forte ou rémunération financière)

À l'extrême du spectre se trouve la firme globale qui centralise les ressources de manière rationnelle, suivant une stratégie unique. Les décisions sont prises au siège et déclinées. L'accent est mis sur le contrôle des comportements en général. Il y a fort respect de la stratégie jusqu'à une recherche de contrôle du comportement individuel. On parle notamment de branding de l'interaction client, les employés incarnant l'entreprise. Par exemple: Mac Kinsey et ses «corporate clones», qui représentent une version extrême de la globalisation. L'idée sous-jacente est d'imposer un style.

Les changements profonds opérés depuis les années ont amené un message clé qui dit qu'à un moment cela ne suffit plus. Les modèles de la firme multilocale et le modèle de la firme globale ont leurs limites.

Pour illustration, lorsque Publicis a acheté une filiale prospère en Allemagne, elle a disparu en 1 an à cause des différences de culture d'entreprise et les différences nationales.

Il faut retenir que **l'internationalisation dépend du modèle.** La globalisation se fait à plusieurs vitesses, suivant les sujets, suivant les fonctions. C'est un réseau interconnecté de

ressources dispersées. Les chaînes d'approvisionnement sont complexes et les ensembles qui ne peuvent plus être totalement sous contrôle devront être coordonnés. La complexité augmente aussi bien dans le modèle du contrôle total que dans celui de l'autonomie locale complète.

Permettre la stratégie transnationale: compétences transnationales

En termes de compétences managériales, il faut fonctionner en réseau à l'international. Certaines compétences techniques, notamment en ce qui concerne les normes et standards, deviennent indispensables. Il y a des éléments de relationnel et d'émotion. Les compétences multiculturelles sont également très importantes, telles que la compréhension de spécificités locales, l'apprentissage des langues, couplées à une intelligence de la complexité. Les transitions sont délicates. Toutes ces compétences relèvent davantage de savoir-être, et sont traditionnellement fondées sur l'expérience.

De nos jours, on travaille dans des situations de plus en plus complexes. Tout n'est plus blanc ou noir. Il faut accepter qu'il y ait des zones d'incertitude, des zones d'autonomie. Il s'agit d'intégrer des informations de la connaissance issue d'autres pays, d'autres cultures, sur un mode coopératif. Il faut **construire une structure résiliente** face à un environnement complexe.

Développer et former

Dans les solutions classiques, on peut mentionner le recrutement d'individus présocialisés par exemple des binationaux. Ils comprennent, savent s'y faire. Cela permet de traiter certains sujets, mais pas tous. On peut également recourir à des parcours de mobilité, notamment en recrutant de jeunes diplômés et les former sur 10 ans. Mais tout cela coûte cher et prend du temps. Les crashs courses sont également intéressants, mais les effets sont limités, car ils ne peuvent pas remplacer l'expérience.

Quel sens du point de vue du développement des cadres? 2 exemples.

I-LEAD (IATA)

Programme I Lead mis au point chez IATA pour développer les compétences multiculturelles – «Intercultural leadership Engagement and Développement». Cette approche multidimensionnelle se veut un blended learning (video-trainings, sessions de formation), en misant sur l'expérientiel (travail sur des projets réels, ex: gestion d'une équipe internationale de «junior high potentials»). Elle comprend également un accompagnement (programme de mentorat et de sponsors) et délivre un apprentissage par groupes de pairs, le tout en visant à responsabiliser les managers. Ces derniers sont acteurs de leur apprentissage.

Maîtriser la complexité: partie de l'executive MBA de l'Université de Genève

«Ce n'est pas une question de mémorisation, mais d'expérimentation» (Piaget, psychologue). Dans ce cas, il s'agissait d'entreprendre une action dans le self-leadership. Se basant sur la même technique que dans le cas du programme IATA, il s'agit d'un blended learning misant sur l'expérientiel, comprenant un accompagnement et un apprentissage en groupe de pairs,

ayant pour but de responsabiliser les managers. Le but ici était la réflexion sur sa propre position, sur la personnalité de leadership, tout en réussissant à trouver sa place et à envisager son évolution et à mesure de l'évolution de l'environnement sectoriel.

Le blended learning consistait en des vidéos couplées avec des auto-diagnostics, et des sessions de coaching. L'expérientiel était mis en avant au moyen d'un long processus sur 6 mois menant à un plan de progrès, qui pouvait se coupler avec une démarche de changement. Ainsi des feedbacks sur l'évolution étaient donnés à chaque séance. L'accompagnement passait par le biais d'un coach ou d'un mentor. Les mentors étaient d'anciens étudiants MBA formés au coaching. Ici tout était ancré dans des réflexions sur le vécu professionnel. Une réflexion personnelle sur la prise de place dans la nouvelle organisation était encouragée. L'apprentissage par pairs a été également été choisi ici, où les managers étaient groupés en équipes de 6, dont une étape forte était celle des binômes à forte distance culturelle. La responsabilisation des managers s'est principalement faite par le style de coaching procuré et l'auto-diagnostic.

Il y a une place stratégique des RH face à la globalisation, car il existe une vraie problématique quant au développement des managers dans des situations qui sont difficiles pour eux, mais qui ne sont pas perçues comme telles ni de la part de la direction, ni parfois de la part des managers eux-mêmes. On doit être mis en garde face à ce risque.

Emmanuel Josserand est professeur ordinaire en management à la faculté des sciences économiques et sociales HEC à l'Université de Genève et conseiller scientifique de Self-Leadership Lab. Il a obtenu son doctorat en sciences économiques et sociales à l'Université de Paris Dauphine. Il a été directeur du MBA en emploi et délégué du rectorat pour le e-learning à l'Université de Genève. La recherche d'Emmanuel Josserand porte sur la gestion des connaissances et l'apprentissage via les nouveaux moyens de communication et d'information. Son enseignement porte sur la théorie des organisations, le management stratégique, le e-management, et la gestion des connaissances. Au cours de sa carrière internationale, il a publié plusieurs ouvrages de référence et plus de 40 articles, dont «Toward an ethical understanding of the controversial technology of online reverse auctions», «De l'identification au discours identitaire vers l'engagement et la résistance: un modèle intégratif».

4.2 Atelier 2 – accompagner les managers face à la globalisation

M. le Prof Emmanuel Josserand, HEC – Université de Genève

M. Pascal Antoine, Pictet

Pictet Luxembourg

M. Antoine nous raconte pendant dix minutes une histoire: son histoire. La salle attentive suit son récit. Il s'agit de son expérience professionnelle au sein de la filiale de Pictet Luxembourg.

Il était une fois...

Depuis dix ans, le groupe Pictet se développe dans le monde. Il a établi des filiales en Europe, en Asie et à Montréal. En mai 2009, l'entreprise se trouve face à un grand dilemme. En effet, cette mondialisation avait entraîné:

- Une dégradation de la qualité de services,
- Une fragmentation de la gouvernance,
- Des processus très locaux limitant une vision globale, et
- Une diminution de la productivité.

Pour la filiale luxembourgeoise, la volonté de l'entreprise était d'arriver à mettre en place un même processus de travail au niveau mondial, avec une logistique unique, une centralisation décisionnelle à Genève, ainsi que relever l'activité bancaire de 15 % en trois ans. Tout en conservant la devise de l'entreprise: respect, performance et intégralité.

Par conséquent, différents challengers ont été mis en place.

- Premièrement, pour arriver à relever l'activité bancaire de 15 % en trois ans, il fut décidé de diminuer de 15 % l'effectif de la business line. Ainsi on aurait une augmentation de la productivité avec moins de force de travail.
- Deuxièmement, il fallait faire vivre cette filiale en sachant que le management n'a pas les mêmes valeurs comportementales et culturelles entre les filiales de Genève et de Luxembourg.
- Troisièmement, il fallait réorganiser la fonction RH de la business line, en s'adaptant aux nouveaux processus de travail, dû à la mise en service de nouvelles technologies.

La narration est interrompue abruptement face à un auditoire captivé et dans l'expectative.

M. Pascal pose trois questions sur lesquelles les participants vont travailler sous forme de cinq groupes de cinq à sept personnes, pour élaborer des éléments de réponses.

- a) Comment positionner la fonction RH?
- b) Quelles réponses donner aux interrogations du management, à la fois différentes et complémentaires?
- c) Comment rendre ces réponses opérationnelles avec ses équipes RH et quel impact sur les équipes?

Dans chaque groupe, un collaborateur de M. Antoine prend place pour guider les réflexions. La conversation est animée dans chaque groupe, beaucoup de participants font référence à leurs propres expériences professionnelles pour pouvoir y répondre. C'est un moment intéressant, de partage, de dialogue.

Après trente minutes, toutes les idées sont mises en commun. M. Antoine dirige le débat tandis que M. Josserand annoté les points importants sur un tableau.

a) Comment positionner la fonction RH?

Tout le monde est d'accord sur le fait qu'il faut être solidaire de la décision de l'entreprise, faire preuve de courage et d'essayer de mettre en place un projet de pilotage. Trouver une manière adéquate pour annoncer la décision en ayant des étapes claires à suivre. Dans tous les cas, il faut suivre une stratégie, sans porter de jugement sur les méthodes employées, car toute stratégie est correcte.

b) Quelles réponses donner aux interrogations du management, à la fois différentes et complémentaires?

Pour cette question, le fait émergent est la nécessité de la transparence. Il faut tenter d'accueillir les émotions des employés, de les aménager. Il faut essayer de préparer un plan social quand ceci s'avère possible.

c) Comment rendre ces réponses opérationnelles avec ses équipes RH et quel impact sur les équipes?

Pour la dernière question, la salle est d'accord que réduire une équipe de dix de trois personnes constitue un grand challenge, car il faut préparer l'avenir, en rassurant l'équipe restante et en faisant qu'ils retravaillent ensemble avec la nouvelle organisation. La salle est communicative, les participants veulent partager leurs réflexions, pour trouver les réponses les plus adéquates.

À la fin de cette mise en commun, M. Antoine nous présente le procédé qu'il a appliqué à la filiale Pictet Luxembourg, ajoutant au passage quelques précisions sur la situation. En effet, en situation réelle, il fut informé au dernier moment sur le remaniement. Par conséquent, il dut prendre ses décisions sur le tas sans avoir eu le temps préalablement de pouvoir monter un projet de pilotage.

Il raconte avec passion son expérience comme DRH:

«Avant la prise de toute décision importante, il faut réfléchir sur soi. Avoir des convictions claires qui nous guident. Se questionner sur ce qui est important pour soi. «Quelles sont mes compétences?» et le plus important «Quel est mon plaisir pour me lever tous les matins et aller travailler?»

Les **convictions** de M. Antoine, ancrées en lui depuis 1989:

- L'essentiel est la richesse de mon rapport à l'autre
- De la richesse de mon échange dépend notre avenir
- L'être humain émerge au centre des projets de l'entreprise
- Créer dans le mouvement

Les convictions non négociables de la fonction de RH:

- La fonction RH est stratégique.
- Le manager est le premier GRH de ses équipes, donc il doit d'en occuper.
- Le GRH ne doit parler la langue du «business», qu'avec les gens du business.
- Le **R de GRH signifie Ressources Réseaux Relations Richesses**.
- Développer le capital humain, intellectuel, santé, émotionnel et social.

Face à une salle très attentive, M. Antoine poursuit son récit.

En mai 2009, M. Antoine a proposé à son entreprise de devenir le directeur de cette nouvelle RH et de rester à Luxembourg, même si cela impliquait faire des allers-retours Genève-Luxembourg toutes les semaines. L'entreprise accepta sa proposition, mais il y ajouta d'autres conditions:

- Faire partie du Comité Exécutif, c'était non négociable. Il devait parler du business et prendre des décisions DRH, il est complètement imprévisible dans ce milieu, dit tout haut ce que certains pensent tout bas.

- Faire partie du Comité de pilotage, c'était non négociable.

Il assied sa crédibilité par des succès qui sont des réponses à des besoins business.

Dire clairement les choses: licencier 15 % des effectifs impliquera de licencier quarante personnes par an pendant trois ans. M. Antoine annonça à son Comité Exécutif qu'il n'allait pas licencier.

Grande surprise de l'auditoire. Du coup comment procéder?

Désormais, tous les quinze jours, les trente RH luxembourgeois discutent de toute la réorganisation de la structure. Ils proposent la création d'un comité de mobilité pour faciliter une mobilité interne dans l'entreprise.

M. Antoine prend part aux décisions. Il cherche les droits pour que les équipes puissent travailler sans problèmes. Il préfère développer le capital humain, car les ressources sont inconditionnelles. Par exemple, pour cent managers, il développe un programme de formation pour mettre les gens face à eux-mêmes avec la question «qui êtes-vous?» Le but étant de repositionner l'être humain, ce qui ouvre leurs possibilités. Par exemple sur douze personnes formées, six personnes ont pris des responsabilités au sein de l'entreprise.

Toute la stratégie mise en place par M. Antoine, au cours de ces trois années se résume par:

- Deux mille allers-retours Genève-Luxembourg, car les personnes doivent se voir et se toucher. Aujourd'hui, douze cadres font le trajet deux fois par mois.
- Quatre dirigeants luxembourgeois sont devenus membres du Comité.
- L'équipe RH assied d'abord sa crédibilité en répondant aux besoins et aux demandes du business.
- Les reporting RH sont globaux et peuvent se décliner en local.

En conclusion, on ne réduit pas les effectifs, mais on agrandit l'entreprise. Pour clore son atelier, M. Antoine raconte qu'une entreprise luxembourgeoise lui a demandé conseil, car elle se trouve dans la même impasse, avec la différence qu'elle prend plus en amont la problématique. Avec l'expérience acquise du cas Pictet, il peut mettre en place un projet de

pilotage, ainsi qu'un système d'enquête participative pour demander aux employés des idées afin de réussir les objectifs de l'entreprise.

L'atelier se termine avec dix minutes de retard dans un tonnerre d'applaudissements. La salle se vide au fur et à mesure, mais la discussion continue en petits groupes autour des collaborateurs de M. Antoine et autour de M. Josserand. M. Antoine étant parti précipitamment pour donner une interview.

5. Innover dans un contexte global. Quelles stratégies, quelles conséquences pour les ressources humaines?

5.1 Conférence de M. le Prof. Dominique Jolly, SKEMA Business School, Sophia-Antipolis, France

Merci de me recevoir et de m'accueillir

Cette présentation va nous faire voyager. Nous allons partir vers la Chine. J'allais en Chine depuis longtemps, usuellement pour de courts séjours jusqu'à l'an passé où j'y ai passé une année complète.

Afin de situer le contexte du sujet qui nous intéresse, voici quelques idées sur la Chine.

- La Chine est le pays du milieu de l'univers. Les Chinois ont une perception différente de leur pays, il y a un certain ethnocentrisme.
- Huawei: l'entreprise qui est devenue deuxième producteur d'équipement de téléphones/de téléphones.
- PIB: en 1998, celui-ci se trouve dans les derniers rangs du classement international des PIB. En 2013, il figure en deuxième position après les USA.
- Pays réémergent: jusqu'à la révolution industrielle et le XVIIIe siècle, la Chine était la première puissance économique mondiale. Le niveau de vie était le plus élevé de la planète. Son PIB allait jusqu'à représenter 30 % du PIB mondial. Puis, sous le joug des Japonais jusqu'en 1946, elle a perdu en puissance.
- Énorme retour sur la scène mondiale, sensation de légitimité des Chinois dans la domination, ils restaurent leur position historique.

Dans les tendances fortes que l'on peut relever, beaucoup d'entreprises occidentales sont arrivées en Chine avec plus ou moins de moyens. On peut citer le KFC Chinois qui a fait un gros effort d'adaptation, Google a beaucoup de difficultés, quant à Volkswagen, ils ont réussi à vendre 2.8 Mio de voitures (sur un total de 20 Mio de voitures).

Un changement radical de perspective: la Chine comme acteur de la création technologique

Aujourd'hui, la Chine n'est plus un endroit pour faire fabriquer des chemises ou des vélos. Elle va devenir un lieu de création technologique. Classiquement, c'est l'Europe, les USA (dépôts de brevets) qui font de la création technologique, alors qu'en vérité nous nous trouvons à un point de pivot. La Chine est en pole position, l'Inde est proche, et le Brésil est entré dans la compétition. Les activités de recherche et développement ont été quatre fois plus importantes en Asie qu'aux USA ces dix dernières années.

Un premier enjeu est à noter, celui représenté par les universités (au nombre de 2'200). 2'100 d'entre elles ne sont pas utilisables pour la R&D. Seules les 10 premières du classement commencent à avoir une dimension internationale et développent de la recherche. L'essentiel des investissements étrangers et l'essentiel des universités sont sur la bande routière.

Les articles scientifiques sont également un bon indicateur. Depuis 2007, la Chine est n° 2 avec 218'000 articles scientifiques (selon les chiffres chinois, les chiffres canadiens les estimant à dix fois moins). Il y a donc une courbe exponentielle de la production scientifique. La qualité est encore discutable, mais elle est en rapide augmentation. Un jour ou l'autre, les Chinois rivaliseront avec les pays occidentaux sur le qualitatif.

100 parcs scientifiques ont été créés en Chine dans trois régions et plus généralement sur la bande routière. Il y a un nombre croissant d'entreprises chinoises qui investissent dans la R&D.

Les entreprises étrangères s'intéressent de près à la Chine, en y investissant et en implémentant des centres de R&D en Chine. En 2012, 800 entreprises étrangères avaient fait le pas, en 2013 le nombre a presque doublé, avec 1'500 entreprises. Les budgets de R&D de la Chine ont dépassé ceux du Japon. La Chine est tangente à l'Europe. Un jour où l'autre, cela va marcher.

Il y a eu un événement majeur en 2011: la Chine a dépassé les USA en termes de dépôt de brevets. Ce sont des dépôts de brevets qui sont plus de l'innovation incrémentale que de l'innovation de rupture, mais le processus est en route.

Quels challenges pour les firmes étrangères en matière de GRH? Le cas de la R&D

En Europe, nous allons devoir nous adapter et démarrer des laboratoires et des centres de R&D en Chine. Cependant, la gestion du personnel chinois n'est pas simple.

- **L'inflation des coûts salariaux.** Jusqu'ici, l'idée était de faire de la R&D en Chine, pour effectuer des phases de test pour faire baisser les coûts. Mais, aujourd'hui le coût devient très élevé. Les étudiants demandent un intéressement de 15 %. Quant au personnel qualifié chinois, ce dernier a un gros appétit salarial. Si on fait entrer expérience scientifique et expérience managériale dans l'équation, on se retrouve face à des coûts étourdissants. La perspective d'employer dans les terres est intéressante au premier abord, car les salaires y sont moins élevés, mais les compétences y sont moindres, ce qui n'est plus très compétitif au final.
- **Répartition des effectifs.** Dans les laboratoires de R&D, 79 % des employés sont des locaux, côtoyant des expatriés et des étrangers employés sous contrat local. Le choc culturel avec la Chine est énorme.
- **«Les Chinois parlent aux Chinois».** Il est impossible d'entrer en négociation si on est étranger. Il est difficile de s'intégrer au réseau local des start-ups. Les expatriés servent à transférer les connaissances et les procédures, tout en essayant d'imprégner la culture d'entreprise. La durée moyenne du séjour d'un employé expatrié est de 3 ans. Il repart ou reste en expatrié, mais sous contrat local. La logique est de réduire les effectifs d'expatriés une fois que le transfert de technologie est fait, puis promouvoir des Chinois locaux.

- **Les «tortues de mer».** Il existe un type de personnel qui est un pont entre les deux cultures, il s'agit du «rapatrié» surnommé «La tortue de mer» en chinois, il a un profil très précis. Il a quitté la Chine, étudié dans une école d'ingénieur occidentale, il a fait un PhD, travaillé sur place puis il se marie avec une Chinoise et rentre au pays pour que ses enfants vivent la culture chinoise. Il est aussi surnommé «banane», parce que blanc dedans, mais jaune en dehors. Il demande souvent un salaire faramineux, mais il a des atouts irremplaçables, car il fait le lien avec les entreprises quand il revient en Chine.
- **La rétention des talents.** Le taux de turn-over en Chine est de 10 %, ce qui est très important. Les différents leviers sont la réputation de l'entreprise, les avantages monétaires, un contenu du travail stimulant et un plan de carrière, les Chinois ayant un tempérament très ambitieux.
- **La cohabitation des Chinois et des étrangers sur le lieu de travail.** Les deux ont des modes de fonctionnement très différents. Il faut essayer d'inviter les Chinois à venir passer 3 mois ici pour les aider à comprendre comment ça fonctionne chez nous, sans parler des bénéfices de la fonction honorifique du voyage.
- **Le développement des capacités créatives des Chinois** est en soi un défi d'envergure.

Néanmoins... Il y a une quantité de choses qui ne vont pas en Chine: la catastrophe écologique et sanitaire, les écarts entre les salaires, et la politique du parti unique.

Dominique Jolly est professeur de stratégie d'entreprise à SKEMA Business School (Sophia-Antiopolis, France) et professeur visitant à CEIBS (Shanghai, Chine). Il a été successivement doyen de la faculté du campus Sophia-Antiopolis et directeur du développement international. Il anime depuis une quinzaine d'années des missions en Chine et est l'auteur de deux ouvrages sur le business en Chine (chez Eyrolles et Pearson). Il intervient comme consultant pour plusieurs grandes entreprises en France et à l'étranger. Il conseille également des organisations internationales et des gouvernements étrangers dans les domaines de l'innovation et de la technologie.

5.2 Atelier 3 – innover et se développer en Asie: le cas d'une entreprise industrielle suisse

Atelier animé par:

Professeur Dominique Jolly

Monsieur Francis Thode, SICPA

Monsieur Ridha Messabih, SICPA

Monsieur Jolly salue les organisateurs de la journée pour avoir su trouver les mots et fait venir SICPA, qui généralement ne participe pas à des manifestations publiques. Au passage, il s'excuse d'avance pour les limites qui seront placées sur certains sujets pour des raisons de confidentialité. M. Jolly souligne avec humour que la discrétion légendaire de la grande maison est à l'image de la fascination qui transparait auprès des participants. L'auditoire est effectivement très attentif.

1. Présentation de l'entreprise – par Ridha Messabih

Sicpa est une société privée suisse spécialisée d'une part dans les solutions d'encre de sécurité protégeant les billets de banque et les documents de valeur et d'autre part dans les solutions de sécurité permettant aux gouvernements de lutter contre la vente de produits illicites et de garantir leurs recettes fiscales.

Sicpa est présente sur 5 continents et fédère plus de 50 nationalités. Le siège de la société et ses propriétaires sont établis dans le canton de Vaud.

La gouvernance de Sicpa est empreinte de la culture suisse du fédéralisme dans la façon de concevoir sa délocalisation. User des forces et des compétences locales fait partie de l'ADN de la Suisse. De ce fait, la direction des différentes entités dans le monde est composée d'autochtones. La clientèle de Sicpa étant principalement des gouvernements, il est implicite d'employer des locaux à des postes-cadres et opérationnels.

Historiquement, Sicpa a été fondée en 1927 à Lausanne par Monsieur Maurice Amon. C'était initialement une société industrielle de composants pour l'agriculture, produisant notamment de la graisse à traire. Maurice Amon s'est ensuite tourné vers la production d'encre, d'abord commerciales destinées au bassin d'imprimerie florissant autour de Lausanne.

Plusieurs moments et facteurs clés scellèrent l'histoire et le destin de Sicpa.

Pendant la Seconde Guerre mondiale, l'ambassadeur d'Espagne en Suisse contacta Sicpa. En 1948, le 100 pesetas espagnol fut le premier billet de banque imprimé avec des encres de sécurité SICPA.

1952 marqua le début de la collaboration entre Sicpa et Giori, le spécialiste des machines d'impression de haute sécurité.

Albert Amon, fils de Maurice, également visionnaire, eut l'idée dans les années soixante de créer **un standard pour les encres de sécurité des billets de banque** qui sera avalisé en 1969 par Interpol. La présence de Sicpa progressa ensuite sur différents continents.

En 1982, l'impression du premier dollar américain avec des encres SICPA fut un événement majeur. Il s'agissait là de la première société étrangère intervenant dans la fabrication du

dollar américain. Ce fut une consécration qui plaça le niveau de qualité technologique de Sicpa à l'international.

En 1987 apparut l'**OVI**, une encre à changement de couleur selon l'angle de vision.

En 1990, la manufacture quitta ses locaux d'origine et s'installa à Chavornay dans le canton de Vaud.

En 2001, Philippe et Maurice Amon lancèrent la division «Product Security» pour lutter contre le marché de la contrefaçon, apanage des acteurs du crime organisé, en marquant et contrôlant la chaîne de vie des produits. Les solutions de traçabilité fournies permettent aux gouvernements de percevoir le droit d'accise (impôt indirect perçu sur la consommation de certains produits, tels que l'alcool, le tabac), sans quoi, les produits pourraient circuler illicitement sur le marché et représenter une perte financière sèche pour les gouvernements. Les solutions de traçabilité sont implémentées sur les produits directement chez les producteurs et fabricants et vendus avec des systèmes de contrôle.

À titre indicatif, le marché de la contrefaçon représentait en 2009, 500 milliards de dollars (dont 5 à 8 % pour l'industrie de luxe). On y trouve des pièces détachées de voitures, mais également d'avions! La contrefaçon qui est un délit et non un crime est au bénéfice d'une législation pénale beaucoup plus favorable et donc beaucoup plus intéressante pour les criminels.

Entre 2007 et aujourd'hui, les effectifs de Sicpa ont connu une forte croissance: de 1'100 à 3'000 personnes. Une des explications réside dans des cycles de vente de très longue durée avec les gouvernements. Cependant, la croissance devrait être moins importante ces prochaines années, car elle dépend notamment de la taille des prochains pays avec lesquels Sicpa collaborera. Cette croissance représente un vrai défi pour les ressources humaines, notamment pour conserver les valeurs et les fondamentaux de Sicpa.

Sicpa reste avant tout une société familiale dirigée par des entrepreneurs visionnaires (et non des stratégestes marketing) qui s'engagent dans une mission noble fortement ressentie par les collaborateurs. Ses fondateurs, Maurice et Albert Amon, ont dessiné ses valeurs qui perdurent encore aujourd'hui, d'une société dynamique et discrète, responsable et pionnière, détentrice d'un «*profound knowledge*» unique et spécifique mise au service de leurs clients et également empreinte de confidentialité et de discrétion. Sicpa c'est aussi un gage de qualité. L'euro, par exemple, est produit dans différentes usines, dans différentes régions géographiques et climatiques, mais la qualité finale est identique.

Chaque année, 70 milliards de produits sont marqués aux encres Sicpa et depuis le début de votre lecture, 1.5 millions de billets ont été imprimés avec les encres Sicpa à travers le monde.

L'auditoire se pose cependant tout naturellement la question de l'avenir des billets de banque et de Sicpa dans un monde tourné vers l'électronique.

La réponse est éminemment géopolitique. Dans notre pays et chez nos voisins, la monnaie est un marché très mature ou toutefois, les gens gardent un attachement à la monnaie, tels les Allemands qui se languissent de leur Deutschemark. Mais **la vraie croissance est en Asie**, aux pays électroniquement moins sophistiqués avec une classe moyenne (et un pouvoir d'achat) émergente et florissante. D'ici 7 ans, ce vivier représentera un milliard de consommateurs dans des pays où le développement de moyens sophistiqués de paiement

est plus lent. De plus, la durée de vie d'un billet de banque est de 12 à 24 mois selon les régions du globe, ce qui implique un turnover et de facto des besoins de fabrication. Par ailleurs, la sécurisation de divers autres documents de sécurité présente encore beaucoup de possibilités de développement.

2. SICPA en Chine – par Francis Thode

Le paradoxe de Sicpa en Chine (qui est également une des clés de son succès), c'est son management paternaliste, qui peut paraître loin des attentes et du statut d'entreprise high-tech que laisserait supposer un management rompu aux «best practice» à la mode. La spécificité des activités de Sicpa c'est la **confidentialité** qui implique **un savoir-faire** qui s'apprend au travail. Il en résulte un défi pour les ressources humaines **d'assurer la transmission du savoir à l'interne** dans une entreprise qui, de par ses activités, entretient **la culture du secret**.

Les directeurs de filiales sont des locaux (sauf en Chine où le directeur est suisse). Ils sont régulièrement invités, ainsi qu'une partie de leur équipe, en Suisse pour suivre des programmes de formation et d'intégration. L'objectif est de leur transmettre **la culture Sicpa**, les valeurs des fondateurs et de les familiariser avec l'ensemble des produits. L'imprégnation des valeurs, le développement d'un sentiment d'appartenance sont les cimentés de la stabilité de toute entité, et plus spécifiquement dans le modèle fédéraliste de Sicpa.

En 2013, la Chine n'a jamais eu autant de diplômés. En effet, depuis 1999, la Chine ne se voit plus comme un pays sous-traitant des tâches à faible valeur ajoutée, mais envisage également de devenir novateur et leader. Pour ce faire, elle a initié tout un programme de formation de second et troisième cycle de sa population. Toutefois, malgré ce vivier de gens diplômés, les entreprises étrangères peinent à recruter. Les Chinois demeurent attachés à travailler dans des sociétés étatiques qui leur apportent un environnement sécurisant et évolutif tout en leur assurant un certain statut et prodiguant certains avantages. L'idée d'intégrer des PME étrangères leur semble encore assez peu valorisante. De plus, cette classe émergente de nouveaux diplômés est en décalage avec la réalité et les besoins du monde du travail. Ils aspirent d'entrée à des fonctions de cadre malgré leur manque d'expérience. La qualité des dossiers présentés fait souvent défaut, et la fiabilité n'est pas toujours au rendez-vous.

Un des avantages d'un employeur comme Sicpa est que le métier s'apprend sur le tas. Un parcours académique a certes son importance étant donné que le cursus suivi indique une certaine maturité d'esprit ; mais comme l'esprit critique fait globalement défaut dans les cursus de formation, il faut dénicher les talents et les accompagner dans le développement de leur potentiel.

Une autre difficulté en Chine est le licenciement. Au-delà du cadre législatif contraignant, il faut compter avec les retombées qui peuvent être à l'origine de campagnes médiatiques, de sentiments anti-étrangers, et donc un risque d'image et de réputation. La contrainte est d'autant plus forte pour Sicpa que son client n'est autre que, in fine, la République Populaire de Chine.

En résumé, le défi est de ne pas se tromper!

L'autre risque, qui vient naturellement à l'esprit lorsqu'on traite avec la Chine est celui de l'espionnage économique et des contrefaçons, thème naturellement très sensible pour une entreprise comme Sicpa. Un des éléments-clés tient à la capacité du General Manager à assurer la stabilité et la sécurité de l'entreprise. En premier lieu, une certaine prudence saine est nécessaire : les produits envoyés en Chine sont semi-ouverts, le codage des produits est différent. Ainsi, si un problème se pose localement ce n'est pas l'entier de la machine qui se grippe.

D'autre part, Sicpa a développé des programmes d'intégration de collaborateurs étrangers qui viennent en Suisse quelques semaines ou quelques mois. L'enjeu est de respecter la culture locale et les intégrer dans le management de l'entité tout en construisant un sentiment d'appartenance au groupe. Les programmes d'intégration sont destinés au personnel exécutif et technique. L'objectif est de les fédérer à l'entreprise, les rendre fiers de contribuer à une société unique.

Un autre aspect important réside dans des qualités managériales, à savoir l'écoute, le respect et la capacité à promouvoir une certaine éthique. Le manager doit lui-même donner l'exemple. Encore aujourd'hui, l'esprit collectif est très ancré dans la culture chinoise. Le management est donc paternaliste afin de correspondre aux besoins et aux attentes des Chinois (au même titre que les entreprises étatiques qui s'occupent de leur personnel avec à la clef, la sécurité de l'emploi et des avantages en nature – logement de fonction, voiture, etc..). Le management s'investit ainsi beaucoup dans les sorties récréatives et communique régulièrement sur les résultats de la société.

Les collaborateurs sont également encouragés à participer à l'amélioration des processus de fabrication et de recherche. Ils sont récompensés pour ces améliorations. Cette reconnaissance favorise l'identification des collaborateurs vis-à-vis de l'entreprise, et contribue globalement aussi à la sécurité. Cela est d'autant plus important en Chine où il faut susciter la créativité et l'innovation. En termes de connaissances, du fait du système éducatif, rien ne les différencie. Il faut donc identifier et développer le potentiel des individus capables d'avoir une réflexion critique. Le manager doit donc s'atteler à changer ces paradigmes de la culture chinoise.

Les employés ont aussi le droit de se tromper, au contraire d'un système chinois très fortement orienté punitions / récompenses. Cette expérience inédite les amène à développer transparence et confiance et permet d'encourager et de stimuler l'initiative. Et avec comme résultante un turn-over quasiment nul!

Les anciens modèles de management prennent donc parfois tout leur sens dans des contextes précis. Depuis plus de 20 ans, ce modèle fonctionne pour Sicpa dans une Chine qui reste empreinte de collectivisme. Le succès du General Manager est lié au fait qu'il a su créer la notion de communauté et d'équipe en intégrant les employés dans la société, leur permettant des séjours au siège suisse, ce qui est très valorisant. La somme de toutes ces mesures contribue à développer le sentiment d'appartenance à Sicpa, à son histoire et à sa réussite.

6. Développer des managers responsables dans une économie mondialisée

6.1 Conférence de Mme la Prof. Susan Schneider, HEC – Université de Genève

«Je suis Américaine et même New-Yorkaise et je suis désolée de contredire M. Jolly, mais c'est nous le centre de l'univers.»

Mme Schneider indique que les traductions chinoise et française de son livre sont en train d'être retravaillées. Forte de 30 ans de carrière dans la gestion de l'interculturel, Mme Schneider va présenter les résultats de recherche de ces cinq dernières années.

Contextualisation

«May you live in interesting times», cet ancien proverbe chinois ne croyait pas si bien dire: le monde du business aujourd'hui est dynamique, turbulent, et extrêmement rapide. Les exigences des clients sont toujours plus hautes, il y a un constant changement de réglementation. La globalisation jette de l'huile sur le feu. Les multiples parties prenantes se multiplient: clients, fournisseurs, actionnaires, communautés, ONG, médias, etc.

Les doubles contraintes pourraient rendre fou: licencier et essayer de faire plus avec moins, responsabiliser du personnel, mais sans autorité, être entreprenant sans faire d'erreur, etc.

Dans son parcours, Mme Schneider était docteure en psychologie et a travaillé sur la schizophrénie. Aujourd'hui, il faut être schizophrène pour être un leader. Les tops managers ont les mêmes traits que des prisonniers. Leur personnalité est emprunte d'hédonisme, de tendances narcissiques, une maîtrise de soi et un haut niveau de conscience.

Leadership responsable

Le leadership responsable c'est prendre des décisions difficiles face à des problèmes complexes. Ces derniers concernent, entre autres, l'impact culturel, la sécurité, l'évasion fiscale, les inégalités sociales, l'empreinte environnementale, les tests sur les animaux, le cycle de vie du produit, la restructuration, etc.

Les managers ont besoin d'apprendre à poser des décisions difficiles dans des situations complexes et ambiguës. Il faut prendre en considération la triple finalité: profit, personne, planète et les conséquences à long et à court terme. Une bonne décision est basée sur l'identité plutôt que sur une logique instrumentale. La raison principale des échecs des leaders tient dans leur manque d'intégrité.

Qu'est-ce que la responsabilité d'entreprise (RSE)?

La responsabilité d'entreprise, c'est l'intégration volontaire des préoccupations sociales et environnementales dans les activités commerciales et dans les relations des managers avec les parties prenantes.

Un sondage MBA de 2006 réalisé sur 2'112 étudiants de MBA de 87 programmes aux USA et au Canada a donné les résultats suivants:

- 81 % pensent que le monde des affaires devrait travailler à l'amélioration de la société

- 78 % seraient favorables à l'intégration de la RSE aux programmes de MBA
- 60 % estiment que la RSE est bonne pour les affaires
- 89 % affirment que les professionnels du monde des affaires devraient prendre en considération les impacts sociaux et environnementaux dans leurs décisions

La responsabilité des entreprises: arguments pour ou contre

L'approche économique (M. Friedman) suppose que l'unique but d'une entreprise est de faire du profit et d'offrir des produits ou services et des emplois. C'est le rôle du gouvernement d'être responsable.

L'approche instrumentale (M.Porter), quant à elle, suppose que «good business is good business», où les compétences de l'entreprise doivent être utilisées pour créer de la valeur partagée (ex. HSBC).

L'approche intégrée soutient une responsabilité des entreprises comme élément de l'ADN propre de l'entreprise (ex: Ben & Jerry's, The Body Shop, etc.).

Le projet RESPONSE

Ce projet s'est intéressé à comprendre les CSR (comportements socialement responsables) qui se définissent par «un ensemble de décisions et d'actions discrétionnaires qui améliorent le bien-être de la société.»

Il avait pour but de découvrir les différences d'attentes et de perception entre les managers et les parties prenantes. Il faut comprendre que cela peut varier selon les contextes culturels, légaux, sectoriels et organisationnels.

Dans le cadre du projet RESPONSE, 430 interviews dans 19 multinationales ont été effectuées. L'intuition morale des managers était recherchée: une intuition liée aux valeurs ou liée à l'orientation politique. Les découvertes de l'e-survey, auto-évaluation, on a pu voir deux types de comportement différents:

- faire du bien (do good)
- ne pas faire de mal (do no harm).

Les raisons données sont les mêmes, relevant de l'économique, de la réputation et de la morale, mais pas du légal. Les deux types de comportement ne sont pas liés aux mêmes valeurs ni aux mêmes émotions. Malgré ses résultats, les chercheurs ont vu que le lien entre attitudes et comportements est problématique. L'approche cognitive est limitée. Ils ont donc recouru à une autre étude, avec une méthodologie différente, incluant des éléments de relaxation (hatha yoga) et une formation à la méditation, complétée par des questionnaires avant/après.

- L'approche de méditation et de relaxation peut avoir un impact sur la conscience sociale (cognition, valeurs, et émotions), mais d'une manière différente
- La méditation semble avoir un impact plus fort sur les émotions, la relaxation sur les valeurs
- La méditation peut amener à une prise de décision plus réflexive (intuitive)
- La relaxation peut amener une prise de décision plus réflexive

Il faut considérer ces approches comme des compléments à la formation, qui visent directement les émotions et les valeurs. On a besoin d'intégrer le CSR – pour l'individu et l'organisation – pour que le leadership responsable devienne ancré dans l'identité.

Susan Schneider est professeure en GRH à la faculté des sciences économiques et sociales HEC, à l'Université de Genève. Prof. Schneider a enseigné à l'INSEAD (France), Pace University, NYU et la Graduate Schools of Business à NYC (USA). Son enseignement porte sur le comportement organisationnel et la gestion interculturelle. Les recherches de Mme Schneider portent sur la gestion interculturelle, la diversité et la responsabilité sociale des entreprises. Parmi ses nombreuses publications sur le sujet de la gestion interculturelle, elle a écrit en collaboration avec Jean-Louis Barsoux, un ouvrage sur la gestion interculturelle intitulé «Managing Across Cultures» (1997, 2e éd. En 2003), qui a été traduit en chinois, français, et hollandais. Elle a été l'éditrice européenne en cheffe du Journal of World Business et siège à divers comités éditoriaux de plusieurs revues. Elle est membre des associations suivantes: Academy of Management, Academy of International Business, EGOS (European Group of Organization Studies) et la membre fondatrice de ISPO (International Society for the Psychoanalytic Study of Organizations). Préalablement à sa carrière académique, Prof. Schneider a exercé en tant que médecin, devenant la directrice de plusieurs programmes de santé mentale à New York.

6.2. Atelier 4 – devenir un manager responsable

Mme le Professeur Susan Schneider, HEC – Université de Genève (ci-après: SS)
Pierre Coucourde, responsable du MAS en gestion des ressources humaines et des carrières, HEC – Université de Genève (ci-après: PC)
Jeronimo Calderon, directeur de l'entreprise sociale Euforia (ci-après: JC)

C'est dans une ambiance volontairement interactive, mais somme toute calme et disciplinée que les trois intervenants et leur auditoire ont proposé des réponses à la problématique: Comment faire en sorte que les managers d'aujourd'hui et de demain deviennent des leaders responsables?

Contextualisation

Pierre Coucourde (PC) contextualise la situation. Selon lui, nous sommes dans un monde dont nous connaissons les contours et savons que les ressources sont épuisables. Que ce soit dans les transports (démocratisation des transports), en lien avec la vitesse (qui implique une responsabilité RH entre vie privée et vie professionnelle) et la virtualisation (responsabilité RH vis-à-vis de l'accès aux données, partout et en tout temps), ou encore la pression sur les ressources naturelles et humaines, nous vivons beaucoup de changements. De plus, les enjeux se complexifient: légal vs légitime, NIMB, local vs global et évolutions sociales.

Problématique

Tout ceci représente un défi important pour le manager. Comment intégrer ces changements fondamentaux, la pression sur les ressources, et la complexification des enjeux dans l'idée même du manager responsable? Les attentes face au manager sont les suivantes: il doit être bon (désiré), juste (attendu), légal (exigé), et profitable (exigé). La pression sur l'individu n'a jamais été aussi forte pour qu'il synthétise dans son travail les éléments de contexte précédemment exposés.

Synthèse: différentes approches à disposition

Pour réaliser cette synthèse, différentes approches s'offrent à nous:

- a) Approche académique: elle vise à apprendre et à comprendre la responsabilité d'entreprise, à l'analyser et à la partager au sein d'une communauté de professionnels. Cette approche change-t-elle le comportement des individus quand ils se retrouvent au travail? L'humilité est ici de rigueur. L'impact, difficile à chiffrer, est sans doute modeste.
- b) Approche organisationnelle: elle propose d'intégrer des éléments de responsabilité d'entreprise dans l'organisation. Par exemple, on pourrait mettre en place une charte de valeurs, et partager ces valeurs. Un contre-exemple bien connu est celui de la société Enron.
- c) Approche administrative: elle vise à mettre en place des normes (ex.: norme ISO 26000). Cette approche est souvent utilisée dans des secteurs controversés tels que l'industrie du tabac et de la chimie. Systématique, elle a le désavantage de son avantage, en ce sens qu'elle va jusqu'à la caricature de ce qui doit être mis en place pour être utile.

Cependant, aucune de ces approches n'atteint les émotions ni les valeurs des personnes, pour rappeler ce qu'exposait Mme Schneider en première partie de congrès. Alors que faire? D'autres approches s'offrent à nous:

d) Approche volontariat en entreprise: elle vise à donner du temps aux employés pour qu'ils contribuent à des projets (ex.: community day à Firmenich). Par contre, là encore, un piège demeure: nous sommes accusés de faire du greenwashing, de faire du marketing pour la société à travers ces actions sociales. Alors que faire?

e) Approches innovantes: la responsabilité sociale d'entreprise par l'entrepreneuriat ou l'intrapreneuriat social. Ex: Euforia, fondateur et directeur Jeronimo Calderon.

Présentation d'Euforia

Jeronimo Calderon (JC) nous indique que l'objectif d'Euforia, basé à Genève, Bâle et Zürich, est de mobiliser et de connecter les jeunes pour qu'ils utilisent leur **potentiel de «changemakers»**.

L'origine d'Euforia

JC: «Tout a commencé au sein d'un groupe d'étudiants autour d'une bouteille de whisky. Nous bavardions et partagions le rêve de changer le monde. À notre habitude, vers minuit, nous avons résolu le problème du réchauffement climatique, mis fin au conflit israélo-palestinien, etc. Le seul problème résidait alors dans le lendemain et sa légendaire «gueule de bois», raconte JC. «Mais pourquoi n'y a-t-il que du bla-bla? Pourquoi n'y a-t-il pas d'actes? Pourquoi parlons-nous, mais n'agissons-nous pas?»

Les jeunes d'aujourd'hui sont une génération de cyniques, d'«emmerdeurs». Pour 70 % d'envie, il n'y a que 12 % de passage à l'action. Parmi les causes de cet écart, notons la résignation des mass médias. Les jeunes sont les plus sensibilisés sur la question du développement durable, mais l'image qui leur est renvoyée du monde est celle d'un monde en décomposition. Pourquoi faire quelque chose puisque c'est trop tard? D'un autre côté, ils reçoivent le message selon lequel ils ne valent rien, n'ont pas de savoir-faire et pour trouver un premier travail, leur faut-il encore passer par cinq années préalables de stage. Ce fatalisme génère des préjugés face aux opportunités et donc pas d'engagement. Parce qu'il est nécessaire que plus de jeunes s'engagent, **Euforia propose de faire le pont** à cet endroit-là. Comment font-ils ce pont?

Leur attitude:

- Ils vont chercher les jeunes là où ils se trouvent, solution dite d'«outreach»;
- Ils utilisent le principe du «Fun factor» pour changer l'image de l'engagement. Ils travaillent avec des flashs mob, des auto-collants, etc. Ils passent massivement à travers les médias sociaux. Ex.: Buzz, Facebook et ambassadeurs;
- Ils font du «lourd» en utilisant une approche jeune. Ex.: «The earth is your mother don't be a motherfucker» ;
- Ils créent des expériences.

Leurs actions:

Elles se font depuis quelques années selon quatre modules d'action (financés en partie par de la formation faite auprès de cadres):

Module 1. step into action;

Module 2. actnow! : fêtes et soirées pour les 18-30 ans;

Module 3. imp!act: formation sur 4-5 jours où les étudiants ont pour défi de développer leur propre business social. La vraie raison étant de réfléchir à: Pourquoi faisons-nous ce que nous faisons? Quel est le lien avec nos propres valeurs, nos compétences, les sujets pour lesquels nous sommes passionnés? Une fois ces 5 jours passés: Quelle stratégie développer pour passer à l'action? Résultat: 50 à 70 % des jeunes lancent leur action et depuis 2008, plus de 2'300 jeunes ont été formés avec un taux de réussite évalué à 50-70%, 6 mois après les événements;

Module 4. changemakers.

Pistes de développement

a) Premier potentiel: Euforia est depuis invité à présenter son action auprès du World Economic Forum, de l'European business summit et autres grands événements.

De ces expériences, JC raconte: «Parfois on m'écoute, souvent pas. Moi, je pensais y aller pour parler aux gens les plus puissants du monde... en fait, ils ne sont pas très différents des étudiants qui viennent aux événements Euforia. Ils se disent victimes: « Ke ne peux rien faire, et l'État et les règles et toutes ces contraintes-là ». Au fur et à mesure que ces rencontrent avancent, je découvre que ces dirigeants sont bloqués, car, comme ils le disent, « Je ne suis pas entraîné à vivre mes valeurs dans l'entreprise et pourtant je sais qu'il faudrait faire plus. »»

Le besoin et le désir de s'engager pour le développement durable sont donc présents à travers les générations. N'y aurait-il pas alors une manière pour que l'approche Euforia puisse être également utile à des cadres?

b) Deuxième potentiel: Le pari que s'est lancé Euforia est de faire participer des cadres de haut niveau dans des activités et des projets avec des jeunes, leur permettant ainsi d'apprendre, avec et par les jeunes, comment devenir responsable.

Exemple: visionnage d'une vidéo d'un exemple d'atelier réalisé avec les cadres de Swisscom. Tout réside dans une logique de win-win-win. Le besoin est identifié avec les cadres et un programme est créé pour que tout le monde en profite. Le contexte socioculturel est modifié de telle manière que le message initial est inversé: «toi jeune, je t'écoute» et à leur tour les jeunes reçoivent de l'aide des cadres pour développer leurs projets. Le projet est cocréé avec l'entreprise pour comprendre quelles valeurs et quels principes — pour la plupart écrits sur papier, mais souvent non vécus — les cadres désirent vivre à travers le projet. **L'un des résultats constatés est le questionnement que produit l'effet miroir du jeune:** «Moi cadre, j'étais comme lui avant, que s'est-il passé?»

Toute personne, quelque soit sa place dans l'entreprise peut changer quelque chose. À ceux qui ont l'envie, il faut donner un environnement pour rendre cela possible. Ainsi, un temps de discussion est proposé autour de la question: quel rôle l'intrapreneuriat social peut avoir au sein de votre entreprise?

Discussion en plénière

Les participants prennent 15 minutes pour discuter par groupes de 3 personnes, leur propre pratique en répondant aux questions suivantes:

- Quelles sont les expériences, programmes, défis, opportunités au travail que vous pourriez connecter à l'approche d'Euforia?
- Y a-t-il une idée, une action, une initiative inspirée par cet atelier que vous aimeriez ramener à votre entreprise?

Différentes discussions de groupe sont partagées:

1. Le premier défi, au niveau de l'entreprise et de la direction, est «que soit fait ce qui est dit». Des codes de conduite sont souvent décrétés, mais **qu'en est-il du «faire»?**

Proposition: réaliser des workshops au sein de l'entreprise pour comprendre le code de conduite énoncé et élaborer ce que je peux faire, moi, dans mon activité pour le respecter.

2. Constat: Un mécanisme, propre à toute entreprise qui fonctionne, conduit les managers à se concentrer uniquement sur la performance économique. **Ne peut-on pas orienter le manager sur autre chose que la recherche de performance?**

Proposition/Exemple: il existe beaucoup d'opportunités, par exemple la Poste organise des «innovation days» où les apprentis intéressés rencontrent des responsables (produits, marketing, etc.), afin de comprendre comment les jeunes communiquent et quelles solutions ils utilisent. On pourrait utiliser cette plateforme pour parler de développement durable.

3. Constat: Difficulté pour que les cadres dans l'entreprise prennent toute la responsabilité qui leur revient en tant que responsable.

Proposition: Instiller la question dans le cadre d'un recrutement. Les RH pourraient demander à quelqu'un qui veut accéder aux responsabilités: «Comment en tant que cadre souhaitez-vous agir pour plus de responsabilité sociale ?»

4. Groupe pluridisciplinaire: luxe, banque, conseil. Constat: **Oser mettre du lien entre cadres et jeunes sans sens unique**, avoir l'humilité d'apprendre des jeunes, engager des solutions qui permettent d'apprendre de l'un et de l'autre, n'est pas donné à tout à chacun. «Je vais apprendre de quelqu'un aujourd'hui», il faut oser avoir ce genre d'initiative. *Ce groupe pose d'ailleurs une question (reprise ci-après, question 1.).*

5. Un remerciement pour l'exposé d'Euforia est exprimé. Réflexion: Lien historique avec la philosophie, prendre ce temps du «oser réfléchir», «oser penser» et ce temps du «oser penser ensemble» avec les jeunes.

6. Expérience: problème du regard des étrangers sur la police et de la police sur les migrants. L'organisation d'une rencontre entre un professeur, une association de femmes migrantes et la police neuchâteloise a permis d'instaurer un dialogue.

7. **Le soutien des dirigeants est une condition sine qua non**. Réflexion: exemple d'une fondation qui œuvre pour le développement social dans les pays en voie de développement. Mais que faire en local? **Nous avons une grande responsabilité sur l'employabilité**, éviter

les burn-out, garder des employés employables en tout temps, aider les gens qui sont proches à travers des associations et les intégrer.

8. Constat: nous évoluons dans des organisations où tout devient plus complexe, où les gens n'ont pas la distance ni la sagacité de se poser les questions, où on n'a pas de réponses, où les systèmes de sanctions par rapport à des comportements inappropriés sont forts. *Ce groupe pose une question (reprise ci-après, question 2.)*

Questions du groupe

Question 1: Quel est le retour sur investissement de l'expérience faite avec swisscom? Comment pouvez-vous justifier le succès?

L'expérience ayant été faite une fois, le retour est qualitatif et non quantitatif. Ce qui a pu être testé c'est la relation et l'image que chacun a de l'autre. Pour Euforia, le but primaire est que ces cadres de swisscom soutiennent leur action afin qu'ils puissent la multiplier. Pour Swisscom, il y a eu création du Human center design, au sein duquel les cadres prennent désormais une heure chaque semaine pour discuter avec un collaborateur.

Question 2: Pour des organisations qui essayent de faire des choses, mais qui ne savent pas comment faire, auriez-vous des pistes, des moyens pour stimuler sur les valeurs?

Ce que JC partage dans l'expérience réalisée avec Swisscom, est que « nous créons une opportunité pour sortir du contexte professionnel, nous faisons du teambuilding (pour créer un cadre de confiance), nous sortons de là où nous sommes normalement pour oser, nous créons de l'espace pour réfléchir, comprendre et apprendre de l'autre. Ces cadres disaient, « j'ai zéro temps pour réfléchir ». Une des valeurs de cette expérience, c'est qu'ils peuvent juste s'asseoir pendant une heure, parler de sujets tabous, etc. ». Et là précise-t-il: « Nous avons déjà toutes les réponses, le problème c'est que nous ne voulons pas les voir, car le chemin pour les voir est pénible. »

Conclusion de l'atelier

JC: « Osez. Si nous essayons, nous pouvons arriver à l'échec, mais si nous n'essayons pas nous ne pouvons qu'échouer. Chacun de nous a un rôle à jouer, je vous souhaite plein de courage avec cela et me réjouis de vous revoir à une prochaine occasion. »

7. Annonce de M. Urs Burgunder – Président HR Suisse

Mesdames messieurs, chers membres, chers collègues, je n'ai pas de cadeaux à donner, mais je peux déjà vous annoncer quelque chose d'important.

Je félicite l'équipe d'organisation pour le déroulement sans fausse note de cette journée. Votre présence démontre l'intérêt pour le thème de la globalisation. L'après-congrès, c'est toujours un avant-congrès, le prochain.

Je suis aussi responsable du prochain congrès en 2014 qui aura lieu les **17 et 18 septembre** l'année prochaine alors réservez déjà ces dates dans vos agendas. Nous avons élaboré un groupe de travail pour le choix des thèmes.

Le titre du contenu du prochain congrès sera «High impact HR». Nous allons parler des visions des grandes entreprises et de la mise en pratique par les RH.

Je vous souhaite une très bonne soirée et à bientôt à Berne.

8. Ce que l'avenir nous dit d'un monde global

8.1 Conférence de Mme Virginie Raison, directrice du LEPAC, Laboratoire pluridisciplinaire d'études géopolitiques et prospectives

Les futurs du monde

L'avenir n'est pas écrit. Le travail des prospectivistes est de dire ce qui est à l'œuvre et de choisir d'agir en toute connaissance de cause. Comme vous allez pouvoir le vérifier plus tard: dans un monde global, tout est lié. Il s'agit de faire un bilan en revisitant ce monde globalisé et ainsi de faire ressortir quelques-unes des principales dynamiques à l'œuvre depuis 20 ans. Puis nous effectuerons une observation plus précise de plusieurs paramètres de changement qui pourraient modifier les trajectoires, tant dans les champs économique, énergétique, technologique, écologique, social que sociétal.

Bilan

Différentes dynamiques:

- a) *Augmentation de l'espérance de vie*: la tendance est globalement très bonne puisqu'on a gagné 5 ans en passant d'une espérance de vie moyenne dans le monde d'environ 65 ans en 1990 à 70 ans aujourd'hui. En Europe, c'est un gain moyen de 3 ans et demi. Si la médecine et la science y sont pour beaucoup dans les pays développés, ces chiffres traduisent globalement plutôt une **baisse de la mortalité infantile et maternelle** et le recul de la mortalité et de la morbidité liées au SIDA, à la tuberculose et au paludisme.
- b) *Baisse des conflits armés*: **la guerre est en recul constant**. Il reste encore 7 conflits majeurs (à plus de 1'000 morts par an) dont le Pakistan, l'Irak, l'Égypte, entre autres. En 1989, au lendemain de la chute du mur, il y en avait 13. L'explication de cette tendance est multifactorielle: la fin de la guerre froide, la montée des interdépendances économiques. La croissance du pouvoir d'achat tient lieu de contrat social. Une promesse de prospérité écarte la violence au bénéfice de la paix et de la démocratie.
- c) *Démocratie et droits de l'homme*: Ils sont en progrès continus depuis 20 ans. La dynamique est bien engagée, et devrait perdurer, notamment avec le soutien d'internet et les réseaux sociaux.
- d) **Un tiers de la planète est connectée à internet**. 13 ans après leur apparition. Twitter et Facebook deviennent des outils d'émancipation politique, sociale ou féministe. Ils déterritorialisent la contestation et placent l'opinion publique au cœur de l'arbitrage. Ils participent à la naissance des sociétés civiles dans les pays émergents. On observe une **internationalisation de certains mouvements** comme celui des «indignés» ou des «occupy».
- e) *Recul de la pauvreté*: selon les estimations des Nations Unies, la population mondiale va passer de 3,7 milliards en 1970, à 7,3 milliards en 2015 pour arriver à 8,4 milliards

en 2030.

La population peut être classée en 3 catégories de revenus:

1. Les plus riches, qui vivent avec plus de 100 \$ par jour en moyenne qui sont de plus en plus nombreux depuis la fin des années 1980, même si à l'échelle de l'humanité, leur part reste marginale
2. Les plus pauvres qui vivent avec moins de 10 \$ par jour rassemblent la plus grande part de la population mondiale, avec une tendance à la baisse
3. «les classes moyennes» ont un revenu intermédiaire. Une tendance à la hausse dans les années 2000 qui indique que plus en plus de personnes consommeront de plus en plus, et pourront aussi mieux se soigner, circuler davantage aller à l'école et à l'université.

- f) *Nouveaux diplômés*: on parle d'une augmentation de 60 % en 10 ans, c'est-à-dire cinq fois plus rapide que celle de la population mondiale. Plus de diplômés signifie plus de médecins, plus de chercheurs... ce qui se traduit par une plus grande capacité à inventer et à préparer le futur. L'autre constat est la part des pays émergents dans ce classement, et notamment de **la Chine**. Il y a de plus en plus de diplômés chinois, en Chine, et dans les universités étrangères. **C'est une donnée à prendre en considération sur le plan du management et des ressources humaines, car cela va sûrement modifier la composition de la population mondiale des cols blancs et des nouveaux talents.**

Sur la base de ce bilan, que pouvons-nous attendre des 20 prochaines années à l'aune des 20 dernières?

2033: Quel avenir?

- a) *Démographie*: on voit qu'en 2030 il y aura un basculement vers le sud et vers l'est. L'Asie représentera 60 % de la population mondiale. La population des États-Unis, d'Europe et du Japon va régresser. Il y aura une forte croissance démographique en Afrique.
- b) *Basculement de l'économie mondiale vers l'est*: En PIB (et non en valeur absolue) la part des économies matures ne cessera de diminuer à la faveur des pays émergents. Ils auront converti leur population nombreuse en main-d'œuvre abondante pour asseoir leur croissance économique.
- c) *Répartition des classes moyennes*: la part des économies matures va augmenter de façon très linéaire et limitée d'environ 15 %. La part des économies dites développées dans la consommation va augmenter de façon formidable (571 %) d'ici à 2050, surtout en Asie. L'Inde et la Chine se diversifient et disposent d'atouts favorables. Leur classe moyenne est en pleine expansion. Comme nous l'avons mentionné plus haut, il y a une forte croissance du nombre de leurs diplômés d'études supérieures. Ils sont aussi forts de diasporas à la fois dynamiques et fortunées, sans oublier de mentionner les fonds souverains colossaux que ces nouveaux pays riches accumulent depuis 10 ans. Des fonds qu'ils peuvent utiliser

pour leur diversification économique, pour investir en Europe, mais aussi pour investir en R&D.

- d) *Dépenses en R&D*: en comparaison internationale, la Suisse dépense 3 % de son PIB pour la R&D, soit un peu plus que les USA mais moins que le Japon. En Chine, après 15 ans de croissance continue, ils investissent 1.5 % de leur PIB dans la R&D. Les pays de l'Union européenne quant à eux ne consacrent en moyenne que 2 % de leur PIB à la R&D.
- e) *Pyramide des âges européenne*: la tendance est à l'inversion de la pyramide des âges. Cette tendance est visible au niveau mondial, avec un gonflement par le haut des baby-boomers. Il y a plus de seniors et en plus, ils vivent plus longtemps. Cela pose des questions au niveau des dépenses de santé pour une population, du point de vue du financement des retraites, et la question du dynamisme économique de sociétés où l'épargne est absorbée par la prise en charge sociale et médicale des plus âgés. Ainsi, la question d'arbitrage des dépenses publiques va se poser, avec des conflits entre générations quant au financement de certaines infrastructures, pouvant provoquer un problème de solidarité intergénérationnelle.
- f) *Répartition de la population active*: la seule région où la main d'œuvre diminue c'est l'Europe en contraste avec l'Afrique où il se produit exactement l'inverse. On peut penser à un scénario où ce n'est plus la main d'œuvre qui se déplace, mais l'emploi. L'Afrique pourrait devenir terre d'accueil des industries. Ces dernières années, nous avons déjà pu voir une forte progression des investissements étrangers en Afrique. La main-d'œuvre y est de mieux en mieux formée, on voit apparaître des nouvelles classes moyennes urbaines. Néanmoins, cette ascension doit composer avec des problématiques telles que la formation, le manque d'infrastructures, la lutte contre la corruption, et les problèmes liés à l'urbanisation.
- g) *Urbanisation*: Depuis 1950, les villes se densifient et les campagnes se vident. Cette tendance devrait continuer jusqu'en 2050. 95 % de l'urbanisation se passe dans les pays émergents et en développement. Pour 2030, on s'attend à 60 % d'une population urbanisée, soit 100'000 logements à construire par jour d'ici là. Cela représente des enjeux de transports, de pollution, d'énergie, de gestion des déchets, de gouvernance.
- h) *Standardisation des modes de vie*: On observe une certaine globalisation des modes de vie. **Trois exemples que nous allons évoquer ici sont: le téléphone mobile, la voiture, et la viande.**
 - a. En 2015, il y aura plus de **téléphones mobiles** que d'habitants sur la planète. On voit une forte pénétration du téléphone mobile en Afrique, outil à tout faire. La croissance de la demande de téléphones mobiles pose un problème de ressources naturelles. Les matières premières pour la fabrication des téléphones portables sont l'or, le tantale, le tungstène, etc. On parle souvent des terres rares, qu'on utilise pour fabriquer des lasers, des puces électroniques, des aimants ou des médicaments. Le diamant, le platine et

d'autres minéraux sont aussi concernés. Il s'agit d'un scénario et non d'une prédiction, mais le phénomène d'épuisement est bel et bien amorcé.

- b. **La voiture:** aujourd'hui il y a 870 millions d'unités sur la planète, et ce chiffre est estimé à 7 milliards pour 2035. La Chine est le premier marché mondial et le premier producteur en 2013. L'Inde n'est pas en reste avec 14 millions de voitures en 2011. Il y a une élévation de la demande en énergie fossile, en lien également avec les transports qui représentent un tiers de la demande mondiale d'énergie. Les activités de fret, par exemple, s'accroissent depuis 20 ans. La tendance devrait continuer à s'amplifier. En effet, l'augmentation de la consommation couplée d'une urbanisation croissante rallonge la distance entre la production et la consommation. Cela a des répercussions sur la consommation d'énergie. En lien avec leur croissance démographique, la demande énergétique des pays émergents devrait être multipliée par 3 d'ici à 2030. La Chine étant le producteur de maints produits que nous consommons, notre empreinte énergétique est une conséquence directe de notre niveau et mode de vie.
- c. **La consommation de viande:** la globalisation et la standardisation des modes de vie se passent aussi dans nos assiettes. L'augmentation du niveau de vie se traduit en augmentation du nombre de calories absorbées par jour. Ce changement de régime se retrouve dans les pays émergents dont les populations consomment de plus en plus de viande et de produits laitiers. On assiste à une **véritable démultiplication de la demande mondiale de viande**. En Chine, l'importation de viande de bœuf devrait doubler d'ici à 2020, avec un impact direct sur la production des céréales servant à nourrir le bétail. Les pathologies liées à l'alimentation (diabète par exemple) devraient toucher de plus en plus de personnes (+50 % d'ici à 2030). Pour répondre à la demande en viande, on devra doubler la production agricole d'ici à 2050. L'empreinte carbone des aliments est directement en ligne de mire, avec des forêts abattues pour cultiver le fourrage. L'empreinte hydrique s'accroît, de même que les problèmes liés au méthane dégagé par la digestion des vaches. L'agriculture représente 70 % de la consommation d'eau de la planète. La globalisation se fait aussi par les marques. Les firmes agroalimentaires, en adoptant des stratégies marketing mondiales, contribuent à accentuer les changements alimentaires de la population mondiale.

i) Une vie à crédit. La croissance économique pourrait être infinie, en théorie, mais on remarque que les ressources de la biosphère ne le sont pas. Les hommes mettent beaucoup moins de temps à consommer les ressources de la planète qu'il en faut à la planète pour les reconstituer. La population mondiale consomme une planète et demie par an. **Nous vivons donc à crédit.** Les coûts de ce crédit sont:

- le coût des ruptures d'équilibre écologique comme les changements climatiques par exemple.
- Le coût politique et social en cas de pénuries et d'inflation des prix. Si la hausse du pouvoir d'achat constitue un ciment de la paix sociale, la

frustration des classes moyennes pourrait dégénérer sous des formes violentes.

- Le coût géopolitique de la dépendance. Comme nous avons pu le voir, l'Europe, dont la population vieillit, est de plus en plus dépendante pour son énergie pour ses minerais et pour sa main d'œuvre.

Conclusion

Le monde va mieux et, mais il serait inconscient de faire reposer ces progrès sur **un modèle de croissance est désormais obsolète**. L'avenir nous dit de ce monde globalisé que cette croissance repose sur des ressources finies, ce qui fait peser sur les générations futures les risques engendrés par l'épuisement de ces mêmes ressources. Il faut donc engager la transition, le changement. On n'a jamais disposé d'autant de ressources, de moyens, de cerveaux, de raisons et d'inventivité pour trouver d'autres modèles, à la fois plus positifs et moins prédateurs.

www.lepac.org

Virginie Raison est diplômée en Histoire, en Relations internationales et en Géopolitique. Analyste des enjeux internationaux, elle dirige le Lépac (www.lepac.org), un laboratoire privé et indépendant de géopolitique prospective fondé en 1992. Chargée de nombreuses reprises de conduire des missions d'analyse ou de négociation par des organismes publics internationaux ou à vocation humanitaire, elle intervient également régulièrement lors de séminaires auprès de diplomates, de dirigeants de groupes internationaux ou d'administrateurs de collectivités territoriales. Auteur de nombreux articles et de plusieurs ouvrages, co-auteur des Atlas du Dessous des Cartes, elle publie en 2010, le premier atlas de prospective, 2033, Atlas des Futurs du Monde (Robert Laffont).

9. Allocution de clôture

Maria Anna Di Marino

Mesdames et Messieurs les conférenciers, Mesdames et Messieurs les invités, chers membres, chers participants;

Mesdames et Messieurs les représentants de la presse;

Mesdames et Messieurs les représentants des entreprises sponsors.

Nous voici arrivés à la fin d'une journée passionnante et enrichissante. En effet, la globalisation et son impact sur le rôle des ressources humaines constituent des sujets aussi importants qu'actuels.

Nos conférenciers et nos animateurs d'ateliers ont traité le sujet avec grande compétence à la fois sous un angle théorique et pratique. Leurs messages nous ont permis de mieux appréhender les enjeux de la globalisation dans la vie des entreprises et d'acquérir un large et précieux éventail de renseignements et de pistes de réflexion.

Toutes ces informations concordent à dire que nos entreprises, soient-elles petites, moyennes ou grandes, doivent faire face à une économie plus ouverte à l'échelle internationale. Et, pour y réussir, toutes les sociétés dépendent toujours plus de leur ressource première et leur force majeure qui est le capital humain. Une formation solide et un accompagnement en bonne et due forme sont vitaux pour pouvoir gérer ces défis et assurer la pérennité de l'entreprise. Nous l'avons clairement entendu tout au long de la journée.

Tous ces défis donnent un rôle encore plus important aux responsables RH que vous êtes. Ce n'est pas pour rien que le DRH trouve de plus en plus sa place au sein du comité de direction. Il est avant tout un partenaire stratégique qui propose, conseille, recommande et négocie des modèles et des démarches en fonction des besoins du business. Mais il est également un gardien des valeurs locales, tout en réfléchissant global.

Les enjeux pour l'organisation se complexifient et il s'agit de trouver des solutions appropriées qui permettent d'ouvrir un dialogue culturel et de créer des outils de gestion spécifiques et modernes, tout en laissant un espace suffisamment important à la créativité et à l'innovation.

Votre rôle est, et sera primordial dans une gestion efficace de la force de travail. Car, pour faire face à un contexte d'affaires en rapide transformation et afin que vos entreprises gardent leur place dans cette concurrence accrue, une forte capacité d'adaptation et de renouvellement est indispensable dans tous les domaines. Une journée comme celle que nous venons de vivre peut contribuer à développer de nouvelles idées et de nouvelles pistes de réflexion. J'espère que les échanges ont été riches et qu'ils vous aideront à initier, voire réaliser de nouveaux projets innovants.

En parlant d'innovation, nous aussi, cette année, nous avons innové en organisant le sixième Congrès romand RH à Genève en collaboration avec Madame la Professeure Susan Schneider. Je tiens à la remercier tout particulièrement et vous prie de l'applaudir.

Permettez-moi de remercier aussi chaleureusement la direction et le personnel de l'Université de Genève. Leur l'accueil fort sympathique et leur générosité nous ont fortement touché.

Mes remerciements vont également à nos conférenciers pour la qualité de leurs exposés et leur façon magistrale de traiter le sujet du jour. J'y inclus également Monsieur Emmanuel Gripon pour son excellent travail de modérateur tout au long de notre congrès.

J'aimerais également dire un grand merci à nos animateurs d'atelier pour leur excellent travail. Par leur expérience professionnelle, ils ont contribué à enrichir notre après-midi et à donner au débat une dimension pratique.

Enfin, j'aimerais féliciter et dire un grand merci à l'équipe de A Cappella Quartet qui nous enchanté avec leurs beaux chants.

Mes chaleureux remerciements vont également à nos sponsors qui nous ont soutenus financièrement, permettant ainsi de garder les frais de participation à un niveau abordable, d'organiser un concours avec des prix intéressants et enfin de vous offrir de nombreux cadeaux.

Ce congrès n'aurait pas pu être réalisé sans l'engagement infailible du comité d'organisation, composé des Présidents et Présidentes des sections romandes et de certains de nos collègues. Je tiens à les remercier sincèrement et leur dire tout le plaisir que j'ai eu à préparer cet événement avec eux. Je vous demande de les applaudir.

Enfin, je tiens à vous remercier très chaleureusement, chers collègues, pour votre participation active. Car votre présence nombreuse (260 personnes ont assisté aujourd'hui à notre manifestation) montre aussi bien l'actualité du sujet que l'intérêt que vous portez à cette thématique.

J'espère que la manifestation d'aujourd'hui restera longtemps gravée dans vos mémoires comme une journée agréable et constructive pour votre avenir professionnel et personnel.

Je me réjouis, d'ores et déjà, de vous revoir aussi nombreux à notre prochain Congrès romand qui aura lieu en septembre 2015.

Permettez-moi de clore maintenant cette magnifique journée empreinte d'échanges et de collégialité en vous invitant à retirer votre cadeau souvenir et en vous souhaitant une bonne rentrée

K etc – L'agence de rédaction. www.ketc.ch