

Résultats d'une étude prospective réalisée avec le soutien du CRQP

Tendances RH en Suisse romande 2011

À quoi ressemblera la fonction RH demain en Suisse romande? Quels seront les dossiers les plus importants de la fonction RH? Plusieurs études de prospective réalisées dans les dernières années s'intéressent au devenir et aux tendances de la fonction, en Suisse, en France et en Allemagne. Le CRQP a décidé de réaliser en 2010-11, en coopération avec la chaire RHO de l'Université de Fribourg, une étude de prospective sur la fonction RH en Suisse romande (Davoine et al., 2011).

Par **Éric Davoine***, **Steeves Emmenegger**** et **Serge Mimouni*****

Pour étudier le devenir de la fonction RH en Suisse romande, nous avons commencé par réaliser de 2008 à 2010 une analyse documentaire à partir des ouvrages de gestion des ressources humaines (GRH) récents et de la presse spécialisée suisse, allemande et française, en nous intéressant aussi aux ouvrages récents de prospective. Dans le cadre de cette analyse documentaire, nous avons identifié trois études de prospective présentant des similarités méthodologiques. La première de ces études a été réalisée en Suisse en 1999, dirigée par Rolf Wunderer et Petra Dick de l'Université de Saint-Gall, et porte sur les pratiques de RH en Suisse à l'horizon 2010. La deuxième étude a été réalisée en France en 2004 par Luc Boyer et Aline Scouarnec, et porte sur les pratiques de GRH françaises. La troisième est une étude allemande réalisée en 2009 à l'initiative de la DGFP, l'associa-

tion allemande des praticiens RH. Inspirées par des démarches de type Delphi, les trois études présentent un certain nombre de similarités: elles font appel à des groupes d'experts ou d'acteurs-experts (de trente à quarante) dans un processus itératif de collecte d'informations, alternant consultation individuelle et discussion de groupe, utilisant un mixte d'informations qualitatives et quantitatives, avec un ou plusieurs rapports de synthèse intermédiaires. Pour notre étude, nous avons opté pour une approche similaire à celle de Boyer et Scouarnec (voir tableau 1).

Les principaux facteurs de mutation externes...

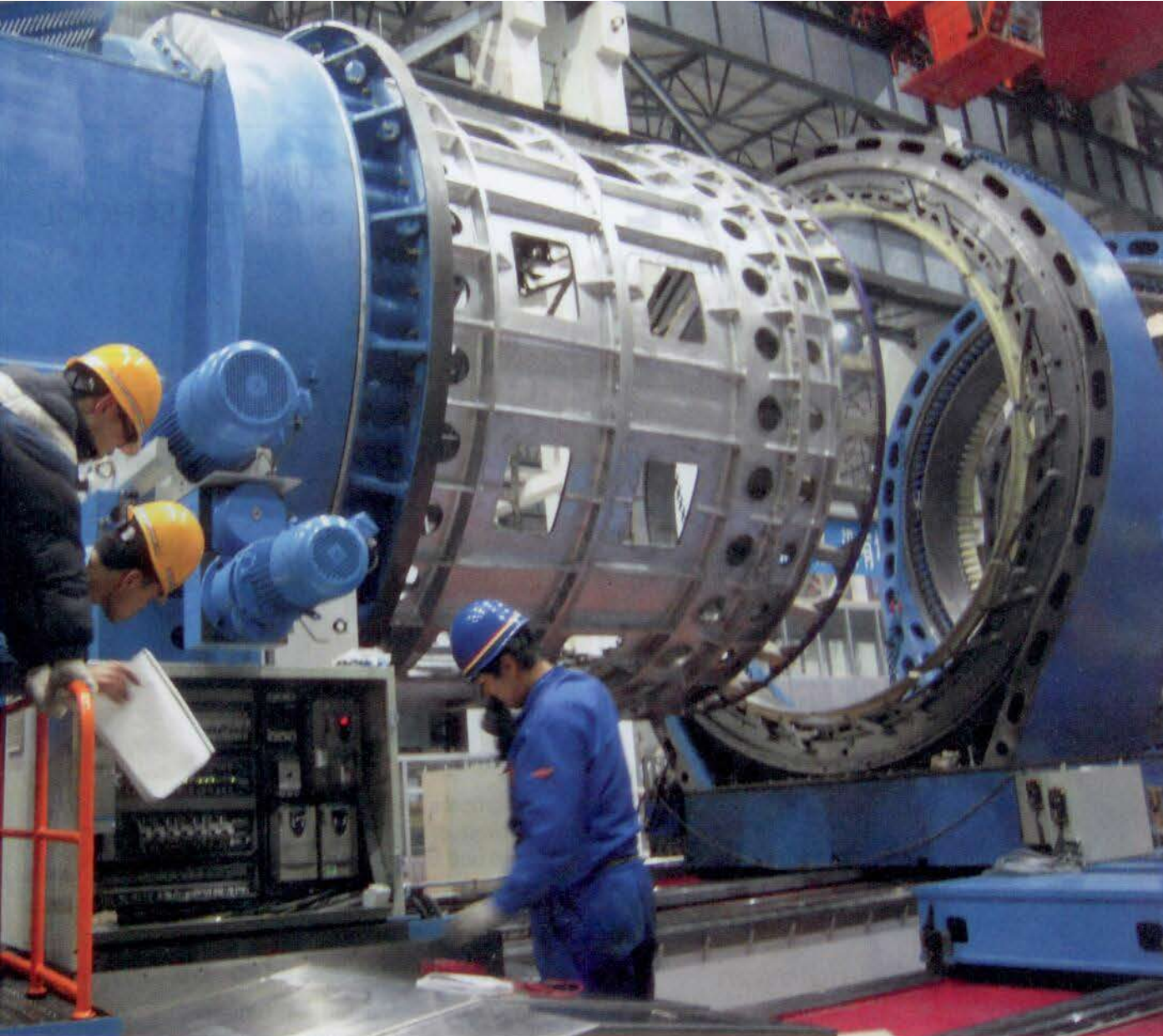
Nos acteurs-experts ont proposé plusieurs scénarii sur les facteurs de mutation externes et internes à l'organisation.

Le premier facteur identifié est l'asymétrie

de plus en plus marquée entre offre et demande de main-d'œuvre qualifiée sur le marché de l'emploi suisse romand. Cette asymétrie est liée à une tendance démographique que connaissent d'autres pays européens, à savoir les départs à la retraite des baby boomers qui ne peuvent être compensés quantitativement par les nouvelles cohortes. Contrairement à d'autres pays européens, ce déséquilibre concerne également en Suisse romande des catégories socio-professionnelles supérieures dans des domaines aussi variés que la finance, la biotechnologie, la pharmacie, la médecine ou même certains domaines des sciences de l'ingénieur ou de l'informatique.

Le deuxième facteur de mutation externe est en partie le corollaire du précédent puisqu'il concerne l'internationalisation des ressources humaines des entreprises suisses. La diversité des origines nationales





Les interactions de l'entreprise avec ses clients et ses fournisseurs se font de manière plus étroite tout au long de la chaîne de valeur. Les organisations se font aussi plus flexibles pour répondre à des cycles d'innovation de plus en plus courts.

	Etude suisse alémanique (Wunderer, Dick 1999)	Etude française (Boyer, Scouarnec, 2004)	Etude allemande (Armutat et al., 2009)	Etude suisse romande (Davoine et al., 2011)
Pilotes	Universitaires (HSG)	Universitaires (Essec/Caen)	Association praticiens RH	Universitaires et Association praticiens RH
Analyse documentaire	Ouvrages et revues	Ouvrages et revues	Ouvrages, revues et PV groupes praticiens	Ouvrages et revues
Groupe d'experts	41 experts	35 experts	2 groupes	34 experts
Nombre d'étapes	6 avec questions fermées et synthèses	3 avec questions ouvertes puis fermées	3 étapes	3 avec questions ouvertes puis fermées
Focus groups	À toutes les étapes	En aval (validation)	2 ^e étape sur 3	En aval (validation)
Extension par questionnaires	Non	523 questionnaires	226 questionnaires	Non

Tableau 1: Synthèse des démarches des études de référence et de notre étude.

du personnel des entreprises suisses, déjà élevée en comparaison européenne, va s'accroître par le nécessaire recours à la main-d'œuvre étrangère, par exemple via les bassins de main-d'œuvre transfrontaliers, et via une ouverture plus grande au marché de l'emploi européen dans le cadre d'accords bilatéraux avec l'Union européenne. Le grand nombre de sièges de multinationales et d'organisations internationales dans l'arc lémanique, ainsi que la présence d'un tissu de PME suisses très actives sur les marchés étrangers sont des facteurs qui viennent renforcer les besoins locaux en main-d'œuvre qualifiée internationale et un véritable souci de rester un marché attractif pour la main-d'œuvre étrangère.

Les experts identifient, comme les experts des autres études, une importante évolution des valeurs, qui s'exprime dans les attentes des clients et des collaborateurs. C'est surtout chez les collaborateurs que l'évolution des valeurs semble la plus sensible avec une évolution de «contrats psychologiques», particulièrement marquée chez les jeunes générations, et des besoins de plus en plus grands de flexibilité spatiale et temporelle, dans une logique de «work-life-balance».

La diffusion et le développement des technologies de l'information et de la communication représentent un quatrième facteur de mutation externe important, en particulier les systèmes d'information, les smartphones, Internet et les réseaux sociaux. Les enjeux démographiques de la prévoyance professionnelle représentent un troisième facteur, également identifié par tous les experts.

... et internes

Pour les facteurs de mutation internes aux organisations, les experts s'accordent pour dire que les frontières de l'organisation sont de plus en plus difficiles à délimiter clairement. Les interactions de l'entreprise avec ses clients et ses fournisseurs se font de manière plus étroite tout au long de la chaîne de valeur. Les organisations se font aussi plus flexibles pour répondre à des cycles de marché ou des cycles d'innovation de plus en plus courts. L'organisation a à gérer une diversité plus grande de types de contrat et de statuts, qui vient s'ajouter à d'autres formes de diversité: diversité d'origines nationales et culturelles, diversité linguistique, diversité générationnelle...

Claude Baechler	PROF-in et HR-Fribourg
Prof. Adrian Bangerter	Université de Neuchâtel
D ^r Erwan Bellard	Université de Genève
Marc Benninger	HR Today version française
Jean-Charles Bruttomesso	Migros Genève
Dominique Clément	Richemont
Pierre Coucourde	Consultant et Université de Genève
Yan Curty	Cartier
Lauraine Ebener	TL – Transports publics de la région lausannoise
Prof. Yves Emery	IDHEAP, Université de Lausanne
Steeves Emmenegger	Emmenegger Conseil
Aldo Ferrari	Unia
Perry Fleury	Les retraites populaires
Xavier Ganioz	Unia Fribourg
Éliane Gaspoz	BC Valais
Frank Gerritzen	Conciliat SA
Stéphane Haefliger	Banque privée Espirito Santo
D ^r Daniel Held	PI Management
Jacques Hertzschuch	HUG
Yves-André Jeandupeux	La Poste
Blaise Matthey	FER
D ^r Jean-Yves Mercier	Proman Consulting et HEC Genève
Serge Mimouni	Hospice général de Genève
Maxime Morand	Lombard Odier
Lorenzo Pestalozzi	CRPM
Antonio Racciatti	Bobst
Dominique Rorive	Du Pont de Nemours International SA
Claude Ruch	Romande Énergie
Georges Ryser	CRPM
D ^r Alain Salamin	Consultant
Angelo Vicario	Vicario Consulting SA
Françoise Vonmoos Jamolli	VJRH Conseils

Tableau 2: Les experts ayant participé à l'étude.

Les experts considèrent aussi comme un facteur de mutation interne important la juridicisation accrue des rapports de travail, qui se traduit de différentes manières. Ils constatent par exemple des recours de plus en plus fréquents à des avocats dans les conflits et négociations sociales. Ils constatent aussi un renforcement général du cadre réglementaire, qui oblige les entreprises à avoir plus de personnel de contrôle et plus de documentation administrative pour prouver leur conformité aux normes. Les relations avec les clients sont aussi de plus en plus souvent réglementées par des codes de conduite qui ont des implications explicites sur les rapports de travail.

La toujours plus grande responsabilisation sociale de l'employeur est considérée par

nos experts comme un facteur de mutation interne important, en partie lié à la juridicisation et à la réglementation accrue des rapports de travail, mais surtout par la pression des clients et des salariés. La responsabilité sociale d'entreprise, les indicateurs de bien-être et de satisfaction au travail, les prix de type «great place to work» gagnent en importance. L'employeur est aussi plus fréquemment jugé responsable de la santé (y compris mentale) et de la sécurité de ses employés.

Enfin, le dernier facteur de mutation concerne le phénomène de l'automatisation, qui continue d'entraîner une tertiarisation des emplois du secteur industriel et qui s'étend aussi de plus en plus au secteur des services. L'automatisation peut entraîner à

terme une nette diminution de postes de travail à faible niveau de qualification, par exemple dans des secteurs comme la grande distribution.

Les dossiers prioritaires de la fonction RH

Après les facteurs de mutation, les experts ont identifié sept grands dossiers prioritaires qui vont avoir des implications pour la fonction RH en Suisse romande.

1) La **gestion prospective des compétences** sera un dossier prioritaire qui devra intégrer plusieurs nouveaux enjeux. Au niveau du développement des compétences, les experts considèrent la nécessité d'un fort investissement en formation continue comme moyen de rétention et de maintien de l'employabilité dans un contexte de mutations.

2) Une **gestion «ambidextre» de la performance**: parallèlement aux pressions plus fortes sur la performance, les attentes de sens au travail et d'équilibre vie privée/vie professionnelle se font aussi plus fortes. Ce sont aussi les indicateurs de bien-être, l'ambiance au travail, qui permettent de plus en plus d'attirer et de garder les plus performants.

3) La **gestion de la flexibilité des relations de travail** est un dossier particulièrement complexe qui prendra aussi de l'importance. Il y aura une forte demande de flexibilisation du temps de travail et de flexibilisation spatiale, avec une montée des demandes de «home office». Sur le long terme, les carrières de type «nomade» sont de plus en plus facilement acceptées. La gestion des «anciens», mais aussi la gestion de partenaires et prestataires avec d'autres formes de contrats constituerait ce que certains experts appellent la «GRH extra-muros».

4) Avec la diversité accrue de l'origine de la main-d'œuvre, le dossier de la **gestion d'une culture de la diversité** sera un dossier crucial pour la fonction RH en Suisse romande. La fonction RH va prendre en charge le rôle de donner de la cohérence d'ensemble, de définir des éléments de sens suffisamment forts, un cadre organisationnel de sens commun, pour que des collaborateurs d'horizons très différents puissent coopérer.

5) Dans ce contexte, le **développement et l'identification de nouveaux leaders** deviendra aussi un dossier important. Dans un contexte de plus grande diversité, d'une or-

ganisation en transformation continue dont les frontières sont de plus en plus mouvantes et difficiles à définir, l'entreprise aura besoin de leaders capables de créer du lien, de donner et de transmettre du sens.

6) Le dossier de la **GRH durable** peut devenir un dossier clé de la fonction RH, dans l'articulation des questions de prévoyance-employabilité-santé-sécurité-environnement. Ce dossier concernera l'image d'employeur, avec des enjeux de communication plus grands à l'heure de la transparence Internet. Enfin le dossier contiendra aussi les questions de mesure, d'indicateurs et de contrôlabilité, les entreprises étant amenées à intégrer les impacts sociaux et environnementaux dans leurs tableaux de bord.

7) Enfin, la **mesure de la valeur ajoutée de la fonction RH** sera un dossier considéré comme important par les experts dans le dialogue avec la direction générale. Dans les rôles définis par Dave Ulrich, le rôle d'agent de changement sera le plus important pour la fonction RH.

Par rapport aux résultats des études française et allemande, trois grandes spécificités suisses (romandes) semblent toutefois émerger:

– Le système de prévoyance professionnelle par capitalisation est un domaine de la

gestion des rémunérations qui distingue la Suisse de la France et de l'Allemagne, et dans lequel l'entreprise a un rôle actif à jouer.

– La concurrence entre employeurs pour la main-d'œuvre qualifiée est plus rude en Suisse avec de réelles situations de pénurie dans de nombreux secteurs. Cette concurrence d'employeurs en Suisse entraîne d'autres enjeux pour l'image de l'employeur.

– Enfin, l'internationalité et la diversité culturelle de la main-d'œuvre sont des phénomènes plus marqués en Suisse, ce qui pose plus de questions de cohérence, d'intégration et de tolérance à la diversité.

Références:

- Armutat S., Geighardt-Knollmann C. et Sedlacek B., 2009, Trends im Personalmanagement, DGFP, Praxis-Papier 4/2009, Düsseldorf.
- Boyer L. et Scourarnec A., 2006, Synthèse de l'étude: la prospective des métiers RH. <http://lucboyer.free.fr/fichiers/prospective/Synthese-DRHdemain.pdf> (consultation février 2011).
- Davoine É., Emmenegger S., Mimouni S., Ravasi C., Seydoux F., 2011, Tendances RH en Suisse romande – Facteurs de mutation et dossiers prioritaires, Dossier HRM, Jobindex media, Zurich.
- Wunderer R. et Dick P., 2002, Personalmanagement – Quo Vadis? Analysen und Prognosen zu Entwicklungstrends bis 2010, Luchterhand, Zurich.



*Éric Davoine est professeur ordinaire, Chaire ressources humaines et organisation, à l'Université de Fribourg. www.unifr.ch/rho

**Steeves Emmenegger est fondateur d'Emmenegger-Compétences-Conseils et de SCAN.

***Serge Mimouni, directeur RH à l'Hospice général de Genève et président du CRQP.

L'étude a été réalisée avec le soutien du CRQP et de Conciliat SA, la contribution active de 34 experts (voir tableau 2) et la collaboration de Claudio Ravasi et de Florence Seydoux de l'Université de Fribourg.