Congrès HR Sections Romandes

En collaboration avec l'Université de Lausanne

UNIL | Université de Lausanne

# Acte de 8e Congrès HR Sections Romandes

# Sens au travail

## Les défis du 21e siècle

**Mardi 12 septembre 2017**

Photo : Oliver Vogelsang

# Table des matières

Première partie de la journée : les conférences

**Trois populations pour une institution** - discours de bienvenue de Nouria Hernandez, rectrice de l'UNIL……..…….page 3

**Donner du sens au cycle de vie** - Ludovic Bruchez président HR Valais……..…page.4

**Le développement durable, une promesse de sens** - Suren Erkman, Faculté des géosciences et environnement – UNIL……page 5

**L'humain, une machine primitive ?** - Daniela Cerqui-Ducret, Faculté des sciences sociales et politiques – UNIL…….page 9

**Le sens au travail à travers les âges** – Jean-Michel Bonvin, Faculté des sciences de la société, UNIGE…….page 12

**Sens au travail, 4.0** – Eric Davoine, Faculté de sciences économiques et sociales, UNIFR……page 15

**A la recherche du sens perdu** - Koorosh Massoudi, Faculté des sciences sociales et politiques de l'Université de Lausanne……..…page 18

**Vers un leadership porteur de sens** – Samuel Bendahan, Faculté des hautes études commerciales, UNIL…….page 21

Seconde partie de la journée : les ateliers

**Préparer les leaders de demain**……..…page 23

**Le responsable RH à l'ère du numérique**……page 25

**Maintenir le sens au travail à travers les générations**……...page 28

**Identifier les signes de perte de sens**……page 30

Troisième partie de la journée : clôture et remerciements

**Piloter une équipe cardiaque à ma manière** – René Prêtre, chef du service de chirurgie cardiovasculaire – CHUV……page 34

**Remerciements** - Gisela Bormann, présidente HR Suisse……...page 38

**Relever le défi du sens par le don** - allocution de clôture de Maria Anna Di Marino, présidente d'honneur HR-Vaud et cheffe de projet pour le Congrès…….page 39

*Intermèdes musicaux : Julie Caralli (soprano), Rémi Ortega (baryton) et Evan Metral (piano)*

## Trois populations pour une institution

*Discours de bienvenue de Nouria Hernandez, rectrice de l'Université de Lausanne*

*Photo : Olivier Vogelsang*

Mesdames et Messieurs bonjour,

C'est pour moi un plaisir de vous accueillir aujourd'hui sur ce campus pour parler d'une thématique importante : le sens au travail.

Au cours de notre vie active, nous sommes amenés à passer plus d'un quart de notre temps au travail, y compris les nuits et les week-ends. Ainsi, le sens qu'on lui accorde est une composante importante de notre bonheur.

En tant que rectrice, je suis régulièrement invitée aux Dies Academicus, ces journées où l'on fête l'université. Cette année, j'ai eu l'honneur d'être conviée à celui de Zurich où le recteur, Bruno Staffelbach, a choisi de discourir sur les ressources humaines. J'ai craint un instant que la barrière de la langue me décourage, mais il n'en a rien été, car la question est très intéressante.

Sa définition de l'université m'a marquée. Il l'a décrite comme un réseau d'experts qui éprouvent une plus grande loyauté envers leur discipline qu'envers les institutions dans lesquelles ils œuvrent. Une manifestation très concrète de ce phénomène, c'est notre combat pour que les professeurs mentionnent l'université de Lausanne et non pas seulement leurs instituts lorsqu'ils signent des publications.

Une université est composée de trois types de population. La première, ce sont les professeurs, des gens brillants mais également de fortes têtes, auxquels on demande de travailler en équipe, ce qui n'est pas toujours facile à gérer. Ils ne rencontrent pas d'obstacle majeur dans leur quête de sens au travail, car ils font ce qui leur plaît.

La deuxième population, celle des étudiants qui sont nos clients, est particulière. Leur présence a un caractère transitoire : ils ne sont là que trois ans, pour leur bachelor. Soumis à l'énorme stress des examens, ils sont encore jeunes et à un stade fragile de leur parcours. Le sens de leur travail, c'est qu'ils ont choisi d'être là et ce qu'ils étudient. En revanche, ils subissent une grande pression.

La troisième population, c'est le personnel universitaire qui est le ciment de tout l'édifice. Ces personnes apportent leurs compétences métier à notre institution, que ce soit pour déblayer la neige, payer des factures ou assurer la communication ou la sécurité. Souvent coincés entre des professeurs brillants mais souvent insupportables et des étudiants brillants mais très stressés et qui ont parfois la répartie vive et impolie, ils trouvent le sens de leur travail dans la fierté de contribuer à la bonne marche de l'institution universitaire, qu'ils considèrent noble.

Enfin, notre défi à nous, membres du rectorat, c'est de convaincre ces trois populations de travailler ensemble malgré les divergences.

Sur ce, je vous souhaite à tous un excellent congrès !

**XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX**

## Donner du sens au cycle de vie

*Par Ludovic Bruchez, président HR Valais*

Mesdames et Messieurs,

Le sens au travail est un thème large et intéressant. J'aborderai cette question en la liant au cycle de vie d'un collaborateur, puisque c'est notre tâche de le gérer en tant que responsables de ressources humaines.

Il y a d'abord l'étape du recrutement et recruter la bonne personne est un exercice périlleux, qui requiert du flair et d'être capable de recenser à la fois le travail et les compétences des personnes.

Vient ensuite – si le recrutement a été bon – la phase de l'évolution et de l'apprentissage. On sort à ce moment-là du « monde des bisounours » : il peut y avoir des absences, des défaillances. Il faut alors rester dans une optique de décence du travail, tant de la part de l'employé que de l'employeur.

Vient enfin, que ce soit par la retraite ou un licenciement, la fin des relations. Cette étape nécessite une éthique particulière, tant en termes humains qu'administratifs.

Vous voyez donc que le thème du sens est complexe : il faut peut-être parler plutôt « des » sens, parcourir le thème dans tous les sens, partager et réseauter.

Je termine cette brève intervention par de chaleureux remerciements à l'Université de Lausanne pour son accueil, aux intervenants et conférenciers pour leurs présentations et à la présidente d'honneur de HR Vaud Maria Anna Di Marino pour son travail sensationnel.

Enfin, merci à vous pour votre participation et un excellent huitième congrès à toutes et à tous !

**xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx**

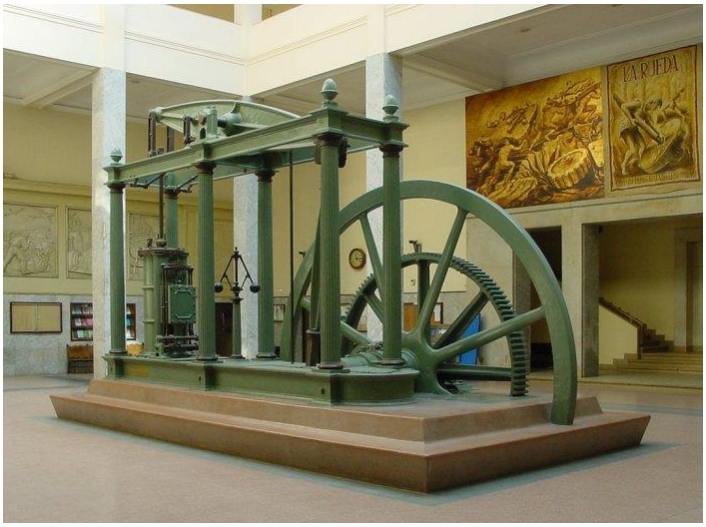
## Le développement durable, une promesse de sens

*Par Suren Erkman, professeur associé à l'Institut des dynamiques de la surface terrestre, Faculté des géosciences et de l'environnement, UNIL*

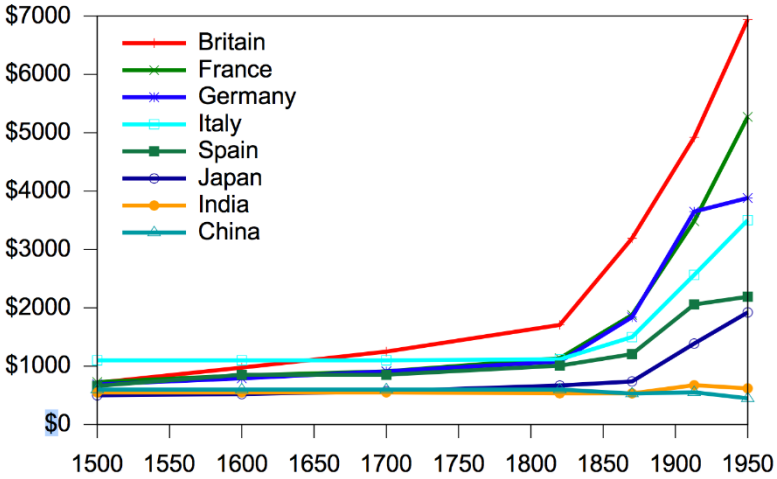
Mesdames et Messieurs,

Il arrive au moins une fois par mois que je sois contacté par quelqu'un dans la trentaine ou la quarantaine, lancé dans une belle carrière et à qui s'offrent des perspectives, mais qui vient me dire qu'il a perdu le sens de son travail. Ce sens, qui n'a rien à voir avec le succès, est recherché par de nombreuses personnes aujourd'hui.

Bien que leur élan soit tout à fait respectable et authentique, il me semble qu'il relève de ma responsabilité de les inviter à garder les pieds sur terre.



Reprenons les choses depuis le début. Personne ne serait ici aujourd'hui sans **cette machine à vapeur haute pression** telle qu'elle a été perfectionnée par James Watt en 1781. Ce mécanisme a permis de générer de l'énergie mécanique à partir de chaleur, ce qui a changé l'histoire de l'humanité. L'eau a été pompée toujours plus profondément dans les mines, ce qui a mené à l'extraction de toujours plus de charbon et donc, à mettre à disposition toujours plus d'énergie. Tout ce processus a permis l'avènement de la société industrielle dans laquelle nous vivons et par société industrielle, j'entends la totalité des activités économiques que nous exerçons aujourd'hui.



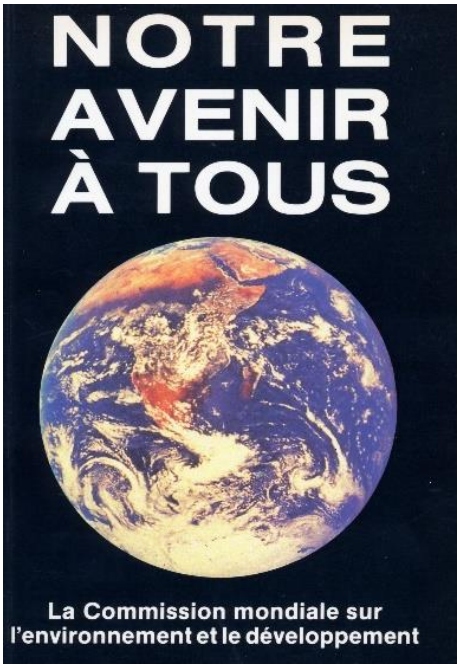

Prenons un peu de recul : bien que les sociétés humaines aient inventé des dizaines de systèmes économiques au cours des 20 à 30'000 dernières années, le nôtre est vraiment unique. Ce, grâce à l'abondance énergétique inconnue auparavant dont nous bénéficions depuis environ 200 ans. Elle nous a permis de consacrer notre temps à plein d'autres choses qu'à la quête basique de nourriture. Ce système industriel est ridiculement jeune : on est peut-être tout au début de l'aventure.

Les richesses dont nous bénéficions ont eu des conséquences très positives comme la qualité de vie ou l'amélioration de notre santé, mais il y a un revers à la médaille : elles ont mené à une augmentation immense de la pollution et à l'épuisement des ressources, par exemple. Tout ceci fait que de nombreuses personnes réfléchissent au développement durable.

Au cœur de ce développement durable réside la notion de découplage : on voudrait mieux utiliser les ressources et amoindrir l'impact sur la santé, atteindre le bien-être à travers la croissance tout en diminuant la consommation de ressources. On n'y arrive pas toujours, mais tout tourne autour de cet objectif.

Le processus politico-économique mis en place dès les années 1960 autour du développement durable concerne particulièrement les entreprises. Une première conférence mondiale des Nations Unies sur l'environnement à Stockholm en 1972 a

lancé un processus qui a ouvert de grandes opportunités, bien que certains pays de l'OCDE aient tout fait pour que cette conférence n'ait pas lieu, comme l'ont montré les archives diplomatiques déclassées depuis lors.




Nous sommes aujourd'hui en plein milieu de ce processus institutionnel que je vous rappelle brièvement : en 1983, l'Assemblée générale de l'ONU créait la Commission mondiale autour de l'environnement et le développement. Cette Commission a interrogé des centaines de personnes dans plusieurs pays afin de fournir, en 1987, un document appelé « **Notre avenir à tous** », qui fournit la doctrine de base sur notre mode de vie.

C'est là que l'on trouve la définition du développement durable, soit *« un développement qui répond aux besoins du présent, sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs. »*

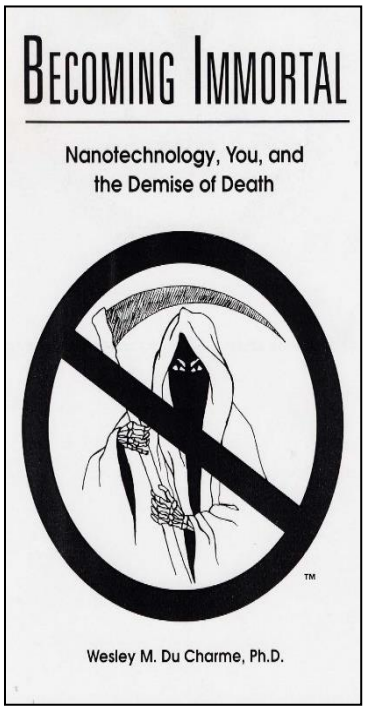
La définition est assez creuse. Qui ne serait pas d'accord avec elle ? Ce qui compte, c'est l'adoption du document par l'Assemblée générale de l'ONU, ce qui offre un poids politique au développement durable et un socle à partir duquel amplifier le mouvement. A commencer par la réunion de 1992 à Rio de Janeiro, également appelée « Premier sommet de la Terre », dont les décisions prises nous influencent jusqu'à aujourd'hui. Je pense notamment à l'adoption de l'Agenda 21 qui donne 21 objectifs pour la Terre, déclinés au niveau national et jusque dans les régions et les entreprises. A Rio ont été adoptées de nombreuses conventions - à l'exception notable de celle sur les forêts.

Les ODD (Objectifs pour le Développement Durable) ont été adoptés en 2015, dans le prolongement de ce processus. Ils structurent toute la stratégie en la matière. Au nombre de 17, ils ont été traduits en 169 cibles qui structurent l'action globale jusqu'en 2030. Quelle que soit votre entreprise, ils vous concernent forcément ; je vous recommande donc vivement de garder un œil sur ce processus institutionnel.

Tout le débat sur le développement durable peut se résumer par cette fameuse phrase : « Quelle Terre laisserons-nous à nos enfants ? » C'est le substrat matériel et biophysique de la question. Un essayiste, Jaime Semprun a, quant à lui, ajouté une question intéressante : « Quels enfants laisserons-nous à la terre ? » C'est dire que le développement durable est en réalité un enjeu anthropologique crucial. Cette dimension est pourtant souvent passée sous silence.

Je vous invite à observer la **pyramide de Maslow**. Ce qui frappe, c'est que la satisfaction des besoins vitaux qui se trouve à sa base est une évidence pour la jeune génération, qui regarde davantage vers le haut de la pyramide où se trouvent le sens et le plaisir. Et puis, on pourrait ajouter : le wifi ! *(rires)* C'est dire le rapport ambigu que nous entretenons avec le progrès technique. Et encore, il manque autre chose : la batterie *(rires).*

Les possibilités qu'offre la société industrielle posent aujourd'hui une question redoutable sur le plan anthropologique : celle du développement illimité. Est-ce viable d'être en permanence dans la transgression des limites, jusqu'à vouloir **faire reculer la mort elle-même** ?




Quant au développement durable, il promet un avenir enchanté et sans conflit que je trouve assez problématique. Si cet horizon inspire les gens, et c'est une bonne chose, il faut rester conscient des réalités : un monde du travail ultra-compétitif qui ne fait que se durcir, la technologie qui contrôle les gens… Ce qui pousse certains à se dire : et si je sauvais la planète ? Cette ambition est louable et il faut maintenir ces interrogations, tout en regardant la vérité en face.

Si le développement durable peut donner une impulsion et motiver et fédérer les entreprises, il faut être plus réservé sur le plan personnel. Certains s'y intéressent en raison d'un mal-être, mais ils devraient chercher leurs réponses ailleurs, d'autant que le développement durable, adopté par toujours plus d'entreprises, est toujours plus compétitif et requiert des compétences toujours plus pointues. C'est certain, le temps des beaux discours sur l'avenir de l'humanité est révolu. Je vous remercie de votre attention !

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

## L'humain, une machine primitive ?

*Par Daniela Cerqui-Ducret, maître d'enseignement et de recherche en anthropologie, Faculté des sciences sociales et politiques – UNIL*

Mesdames et Messieurs,

Mon regard d'anthropologue des techniques me pousse à m'intéresser à l'implicite qui se cache derrière notre projet sociétal. Où allons-nous, et quel type de société voulons-nous construire ? Je souhaite vous rendre attentifs au caractère euphorique du discours, présenté comme une certitude, sur l'avenir que nous promet la technologie. Il faut le pondérer afin de savoir où nous voulons aller et comment car nous sommes tous des acteurs de cette société.

Pourquoi avoir choisi pour titre « l'humain, une machine primitive ? » Parce que derrière le projet de société à l'œuvre se cache une représentation de l'humain qui peut être formulée en ces termes. Notre rapport à la technologie se décline en effet en deux mouvements complémentaires. D'une part, la machine qui se rapproche de l'humain ; de l'autre, l'humain qui va vers la machine.

Voyons d'abord comment on humanise la machine. Elle a d'abord servi à alléger l'être humain de tâches lourdes et dangereuses (les **chaînes de montage**) avant de lui épargner un travail ennuyeux (les robots ménagers). La présence des machines est désormais banalisée dans cette société tertiarisée où l'on imagine qu'elles pourront remplacer les humains dans toutes les tâches physiques.

Cela me fait penser à l'emploi que j'ai occupé un été comme ouvrière dans une usine, un poste certainement remplacé depuis par une machine. Ce que je faisais était certes répétitif, mais nous considérions que notre travail avait un sens ! Le discours selon lequel les tâches des ouvriers sont automatisées et vides de sens, et qu'elles doivent être remplies par une machine, me heurte. Il revient à dénigrer les personnes qui occupent ces postes. Et dans mon expérience, le sens qu'on donne au travail n'a rien à voir avec la tâche qu'on accomplit.

Au sujet du deuxième volet qui nous intéresse plus ici, je vais rapporter cette blague que mon fils de 9 ans m'a racontée l'autre jour : « Qu'est-ce qu'une blonde teinte en brune ? L'intelligence artificielle ! » *(rires).* En effet, après la force motrice, on a commencé à déléguer aux robots l'aspect réflexif et décisionnel, préalable à l'action motrice.

Je pense par exemple à l'IPhone, à l'ordinateur, à l'avion – dont on oublie qu'il s'agit d'un gros robot tributaire d'un système électronique dit d'intelligence artificielle. Je pense aussi **à ma voiture** : je parle d'elle à toutes mes conférences *(rires)* car lorsque je l'ai essayée, j'ai été scotchée par le fait qu'il n'y a plus rien à faire. J'ai testé avec mon fils : cette voiture peut être conduite par n'importe qui, même un enfant. Rassurez-vous, il n'a pas été très loin. Cette voiture, je lui ai accordé un pouvoir de décision tel que lorsqu'elle m'a informée l'autre jour qu'elle dysfonctionnait à cause du « moteur défaillant », je ne l'ai pas contestée : j'ai pris le métro ! *(rires)*

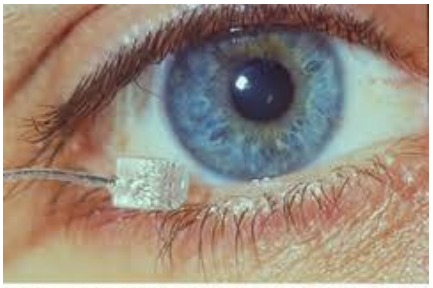
J'en reviens à la blague de mon fils. Si un enfant de 9 ans fait une plaisanterie sur l'intelligence artificielle, c'est bien qu'il a l'impression de savoir à quoi il se réfère. Mais l'intelligence artificielle, c'est quoi au juste ? Cela ramène à des questions plus profondes encore : qu'est-ce que l'humain ? Et qu'est-ce que l'intelligence ? Cette question met toujours mal à l'aise. Même les ingénieurs qui travaillent dans le domaine bottent en touche. Ils répondent en affirmant que l'intelligence artificielle est mise en œuvre pour accomplir des tâches qui nécessiteraient une intelligence si elles étaient effectuées par l'humain.

Or, ce qui est intéressant, c'est que l'on déplace notre définition de l'intelligence selon la performance du robot. Jusqu'à ce que le champion d'échecs Garry Kasparov perde face à Deep Blue, on disait que l'intelligence artificielle réalisée, c'était la capacité à battre un être humain à un jeu de stratégie. L'humain va chercher dans ses retranchements ce qui fait sa spécificité. Et comme la machine est toujours plus performante, on a ensuite mis en avant l'intelligence émotionnelle… sauf que désormais, on développe des robots capables de nous remplacer jusque dans des

tâches relationnelles ! Par exemple, **le robot Jia Jia**, plus vraie que nature, remplace les jeunes Chinois dans des tâches qu'ils ne veulent plus assumer, comme s'occuper des personnes âgées. Ce n'est pas de la science-fiction, et cela ne se passe pas qu'en Asie : voyez **le robot Zora** qui donne des cours de gymnastique ou de chant aux résidents d'un EMS à Préverenges…

Levons une ambiguïté : on parle toujours plus de robots et d'émotion, mais il y a une grande différence entre la capacité à lire une émotion chez autrui et la capacité d'en ressentir une soi-même. Imaginer que les robots en seront un jour capables relève du discours spéculatif : ni vous ni moi n'en savons rien. Dans ma représentation de l'humain, j'espère qu'il y aura toujours quelque chose de non reproductible mais au fond, on est face à l'inconnu. Les affirmations des roboticiens qui s'en disent certains - et obtiennent des fonds pour leurs laboratoires par ce biais - relèvent de la croyance.

En revanche, cela dit quelque chose de notre représentation de l'humain, cet humain que l'on machinise – et c'est là le deuxième volet de ma présentation. Voyez par exemple le pacemaker ou la **rétine artificielle.**



*The artificial retina consists of an electrode-studded silicon chip (shown) that is tacked to the retina inside the eye.*

On est dans le champ du médical, mais la différence entre soin et quête d'immortalité n'est qu'une question de degré. Car si ces outils servent pour l'instant à soigner des maladies ou pallier des handicaps, l'agence militaire américaine (DARPA) est en train de développer un projet visant à donner à un œil humain la capacité de zoomer. Cela pourrait être très utile pour les pilotes de chasse. Cet exemple semble démontrer que la limite entre thérapie et augmentation des capacités est flagrante mais en réalité, elle est très floue. Voyez le pacemaker : conçu il y a 20 ans pour faire battre un cœur, il est aujourd'hui connecté à Internet. C'est que notre définition de ce qui est thérapeutique a évolué, à tel point que je parie que d'ici vingt ans, on sera perçu comme handicapé si on ne fonctionne « que » normalement !

La définition de la santé telle que formulée par l'Organisation mondiale de la santé (OMS) en 1946 et encore utilisée aujourd'hui est intéressante :

*« La santé est un état de bien-être complet physique, mental et social, et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité »*[1]

Or la promesse technologique ne fait que d'appuyer la quête de « toujours plus » de bien-être dans une société consumériste comme la nôtre.

La première fois qu'un rapport politique a dit les choses de manière vraiment claire, c'était en 2002. Il parlait de l'augmentation des performances humaines en ces termes :

*« Les performances de nombreux systèmes militaires sont limitées à cause de l'incapacité du corps humain à supporter de hauts niveaux de température,*

[1] http://www.who.int/about/mission/fr/

*d'accélération, de vibration ou de pression; ou encore parce que les humains ont besoin de consommer de l'air, de l'eau et de la nourriture »*[2]

Et:

*« L'humain est devenu le maillon faible, aussi bien d'un point de vue physique que cognitif »*[3]

On l'a bien compris, selon ce rapport, la finitude humaine est un handicap à dépasser : nous sommes les maillons faibles d'une chaîne entre machines et humains, dont les organes vivants sont interchangeables avec des pièces technologiques. Il s'agit donc de nous mettre à niveau pour augmenter la productivité et par là même, la prospérité de la nation…

Ne nous trompons pas, nous sommes tous concernés. A l'avenir, soit nos tâches seront réalisées par une machine, soit il faudra méchamment se doper pour rester à niveau. Je termine ma présentation sur ces considérations très optimistes !

**XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX**

## Le sens au travail à travers les âges

*Par Jean-Michel Bonvin, professeur ordinaire en politiques sociales et vulnérabilités à la Faculté des sciences de la société de l'Université de Genève.*

Mesdames et Messieurs,

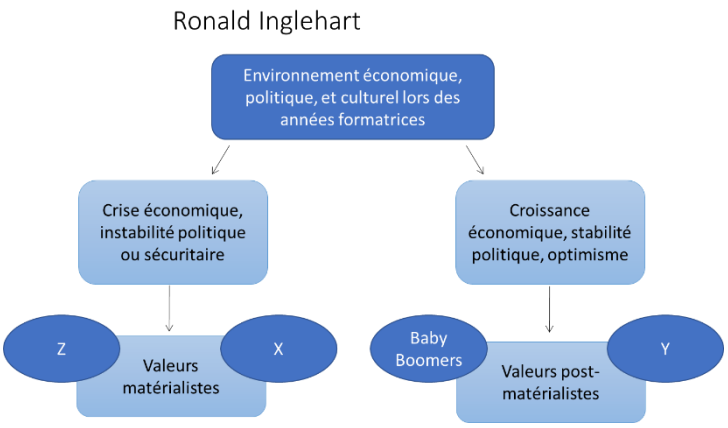
L'étude que je vous présente aujourd'hui est partie de deux idées communément admises. D'abord, les gens seraient aujourd'hui moins motivés et investis qu'auparavant. « C'était mieux avant », « tout part en cacahuète », pour ne pas dire plus… Ce registre problématique que l'on entend à toutes les époques est très présent aujourd'hui.

La deuxième idée, c'est que ce désenchantement serait lié à la génération Y, celle des 20-35 ans, qui serait moins investie que ses aînés et entretiendrait un rapport plus compliqué à l'autorité. Notre recherche a consisté à vérifier la validité de ces deux idées. Notre revue de la littérature a permis de mettre en avant deux auteurs : Ronald Inglehart et Isabelle Ferreras.

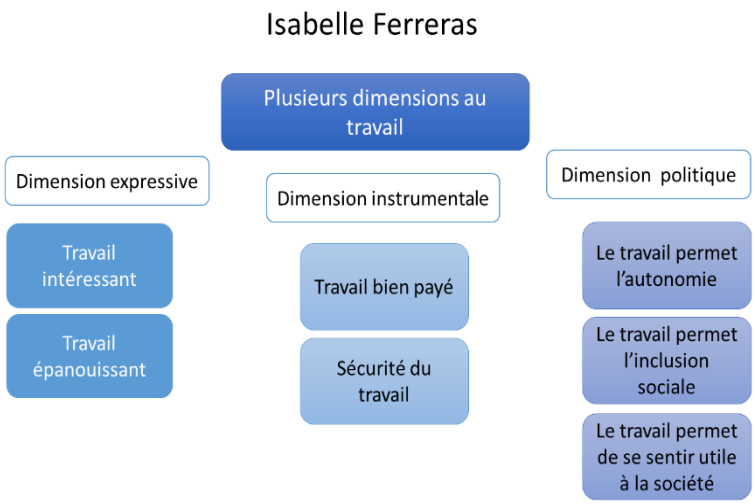
---

[2] « Nanotechnology, biotechnology, information technology and cognitive science », produit par Mihail C. Roco et William Sims Bainbridge, et sponsorisé par la National Science Foundation (NSF) et le Département américain du commerce (DOC), 2002

[3] Idem, 2002




Ronald Inglehart a étudié une notion centrale dans notre étude : les valeurs, en établissant **leur lien** avec le contexte socio-économique. Il a conclu de ses recherches qu'un contexte en crise mène à donner davantage d'importance aux valeurs matérialistes. Au contraire, si le contexte est plus prospère, les valeurs post-matérialistes compteront davantage. Ronald Inglehart a par ailleurs trouvé que les valeurs se forment à l'adolescence, une étape de la vie fondamentale, dont l'impact sera durable. Nous pouvons conclure de son postulat que les baby-boomers (plus de 50 ans) et les Y (20 à 35 ans) ont des valeurs post-matérialistes tandis que les valeurs des X (35 à 50 ans) et des Z (moins de 20 ans), marqués par la crise, sont davantage matérialistes.




Le deuxième auteur important, c'est une sociologue, Isabelle Ferreras. Selon elle, le travail comporte **plusieurs dimensions** : instrumentale (salaire, prestige, sécurité matérielle), expressive (réalisation, intérêt de la tâche) et sociale ou politique (utilité à la société, contribution au collectif). Nous postulons que la génération Y, axée sur la dimension expressive du travail, sera moins satisfaite de sa vie en entreprise aujourd'hui, le monde de l'emploi étant fortement axé sur la compétitivité et laissant moins de place à la dimension expressive.

Notre recherche a donc visé à tester deux hypothèses. La première, c'est que les valeurs de la génération Y sont davantage post-matérialistes que celles de ses aînés. D'autre part, que les Y entretiennent un rapport plus négatif au travail, car ils n'arrivent pas à réaliser la dimension expressive qui leur tient à cœur. Je laisse maintenant la parole à Max Lovey qui a réalisé cette recherche dans le cadre de son travail de master.

Photo : Olivier Vogelsang

*(Max Lovey)* Notre méthode a consisté à mener dans un premier temps des entretiens qualitatifs avec les responsables de ressources humaines de plusieurs entreprises. Leurs propos allaient à première vue plutôt dans le sens de notre hypothèse de base sur les particularités de la génération Y et son insatisfaction au travail. Or, les 239 réponses que nous ont fait parvenir les employés de différentes générations et catégories socio-professionnelles travaillant pour 7 entreprises ont permis de constater une grande homogénéité dans les valeurs.

En particulier, il n'y a quasi aucune différence entre les X et les Y. Par exemple, seuls 13,2% et 11,6% des Y et des X arrêteraient de travailler en cas de rente à vie. Les deux générations disent aussi, à un pourcentage quasi similaire, qu'elles préféreraient récupérer leurs heures supplémentaires en argent qu'en temps libre. La seule génération qui se distingue est celle des baby-boomers qui préfère largement récupérer en temps libre qu'en argent et serait plus encline à arrêter de travailler.

Quant à la satisfaction au travail, elle est plutôt élevée pour toutes les générations : il n'y en a pas une qui se distingue. Nos résultats nous ont poussé à conclure que l'âge et le moment dans la carrière – le fait d'être apprenti ou cadre par exemple – sont des critères de différenciation plus pertinents que l'appartenance à une génération.

*(Jean-Michel Bonvin)* Nous pouvons tirer trois enseignements de ce rapport.

Le premier, c'est qu'il est difficile de délimiter strictement les X des Y. Un psycho-sociologue français, Jean Pralong, a observé dans une étude portant sur les valeurs au travail de très fortes similarités entre les employés X et Y tandis que les étudiants Y se distinguaient des deux premiers. Cela tend à confirmer nos conclusions selon lesquelles c'est le statut socio-professionnel qui compte. De manière générale, il est très difficile de délimiter les générations ; il faut donc réfléchir autrement qu'en cherchant à catégoriser selon ce critère.

Le deuxième enseignement, c'est qu'il n'y a pas de différences radicales entre générations dans la place qu'elles accordent au travail. Il revêt une grande importance pour tous. L'idée selon laquelle les jeunes seraient paresseux ou peu enclins à s'investir est donc un cliché dont il faut se débarrasser.

Enfin, l'ambiance et les conditions qui règnent dans les entreprises contemporaines, du moins celles que l'on a interrogées ici en Suisse romande, n'empêchent pas les employés de trouver un sens à leur travail. Le constat est donc plutôt rassurant. Je vous remercie pour votre attention !

**XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX**

## Sens au travail, 4.0

*Par Eric Davoine, professeur de gestion des ressources humaines à la Faculté de sciences économiques et sociales de l'Université de Fribourg*

Bonjour à tous,

Je vous présente aujourd'hui une étude réalisée en réalité par Bertrand Audrin qui travaille sur une thèse portant sur la digitalisation. Nous avons trouvé des terrains communs pour ce Congrès afin de vous présenter aujourd'hui les résultats d'une partie de sa recherche.

La révolution 4.0, celle du numérique, est la quatrième révolution après celle de l'écriture, de l'imprimerie et d'Internet. On pourrait penser qu'il n'y a qu'un sens au travail mais en réalité, il y a plusieurs dimensions, et plusieurs éléments de sens peuvent être dégagés de la digitalisation.

Tout d'abord, qu'est-ce que la digitalisation et comment la concevoir ? De la perspective des ressources humaines, je dirais tout d'abord que c'est un projet de changement, un challenge. Nous allons voir comment appréhender ce défi, puis je présenterai rapidement notre étude et essayerai de faire passer trois messages. Le premier, sur les discours face au changement numérique et la manière dont les acteurs se l'approprient ; ensuite, sur ce qui a un impact dans le sens que les acteurs accordent à leur travail ; enfin, sur votre rôle en tant que responsables de ressources humaines, ce que l'on peut vous conseiller comme attitude face à la digitalisation.

La digitalisation est un phénomène très à la mode. Il fait les gros titres des journaux avec des mots clés qui font peur, les études de Manpower, PwC et autres le montrent. En gros, tout le monde craint la digitalisation et se demande comment la gérer.

Mais qu'est-ce que la digitalisation ? Je peux la définir comme suit : la codification d'une information sous une forme numérique, qui peut être stockée et faire l'objet d'échanges particuliers. Nous avons établi **une typologie** de ce à quoi peuvent ressembler les projets liés à la digitalisation, en prenant en compte leur finalité – effectuer une transaction, coordonner ou informer – et à qui on s'adresse – aux consommateurs, à des partenaires ou à des employés :

*Les projets organisationnels de la digitalisation (Lisein, 2008)*

| Partners | Information | Communication | Transaction | Coordination/ Integration |
|---|---|---|---|---|
| Final consumer | Institutional Web-site | E-mail, social networks | E-commerce SST | CRM |
| Business partners | Market intelligence | Clouds, KM tools | E-procurement virtual market place | Groupware, virtual teams PPP |
| Internal partners | Intranet | On-line poll Mobile Tech | E-HRM | ERP Automation NWOW |

Partnership diversity (+ / −) — Function complexity (− / +)

Cinq cas particuliers de digitalisation sont ressortis de notre étude : l'automatisation avec la délégation de tâches à la machine, le do-it yourself avec délégation de tâches au consommateur, les plateformes pluri-partenaires c'est-à-dire l'intégration de partenaires commerciaux dans l'enceinte numérique de l'entreprise, les technologies mobiles – l'informatique portables – et le NWOW (New Ways of Working) c'est-à-dire les nouveaux espaces dynamiques de travail.

| Entreprise | Type de cas | Nombre d'entretiens |
|---|---|---|
| GrosSuix | NWOW – Mobile – PPP | 15 |
| Détaillix | Do-it yourself – Automatisation | 6 |
| Distributix | Do-it yourself – Automatisation | 14 |
| Parapublix | NWOW – Mobile | 8 |
| Mediatix | NWOW – Mobile | 6 |
| Téléphonix | NWOW – Mobile – PPP | 6 |
| Assurancetourix | NWOW – Mobile | 6 |
| Cétautomatix | Automatisation – Mobile | 6 |

**Huit entreprises** ont accepté de nous répondre. Nous avons bien sûr modifié leurs noms (GrosSuix, Détailliy, Distributix, Parapublix, Mediatix, Téléphonix, Asurancetourix, Cétautomatix), mais il ne vous sera pas très difficile de les reconnaître.

Nous les avons interrogées sur les trois aspects qui nous intéressent : ce qu'on observe comme discours et appropriation des technologie, ce que signifie le changement numérique en termes de sens au travail et quel doit être le rôle des RH.

Nous avons dégagé quatre piliers de notre recherche. Le premier concerne le discours sur les mutations induites par la digitalisation. Elle est d'abord une mutation sociale, nécessaire pour performer, qui a une forte dimension de mimétisme social (on le fait parce que les autres le font aussi) et elle s'inscrit dans des projets d'entreprises qui profitent de la digitalisation pour changer des fonctionnements. Lorsqu'on observe ce qu'en disent les gens, on constate que cela les préoccupe réellement. En revanche, il y a une très grande diversité des appropriations au niveau des discours : tout le monde a une attitude différente face à la digitalisation, et l'appropriation se fait souvent de façon partielle. « Cela me permet surtout une journée de travail à la maison », disait par exemple un employé.

Le deuxième « pilier » que nous avons dégagé, c'est celui du sens : quel est l'impact ressenti sur le travail ? Nous nous sommes basés sur une étude québécoise pour identifier des éléments de sens tels que l'efficience, la morale, l'appartenance à un groupe, le fait d'être en activité, l'indépendance financière. En gros, ce sont ces

éléments qui sont influencés par la digitalisation. La technologie est neutre, mais elle est associée à quelque chose de négatif ou positif selon le moment où elle est prise en compte. Elle transforme les tâches : le métier évolue, le niveau de difficulté augmente… Ce phénomène, on le trouve chez les caissières par exemple, depuis que le client peut lui-même scanner ses courses, mais aussi chez les managers ou auprès de professions classiques. Je pense aux MOOCS par exemple, qui mettent les professeurs au défi. La digitalisation permet davantage d'autonomie car on peut organiser son travail de manière flexible, mais on est, en même temps, conditionné par la machine qui orchestre nos réactions. Et bien sûr, elle entraîne des craintes et des questionnements concernant la sécurité de l'emploi.

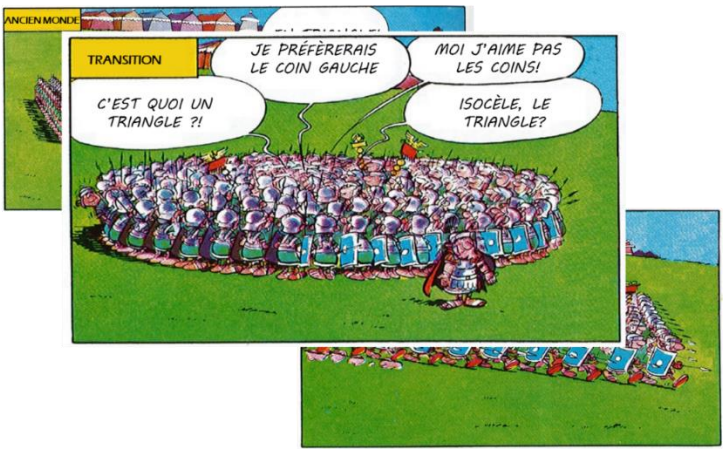
Le troisième aspect de la digitalisation, c'est que quelle que soit l'entreprise, les gens sont très contents de pouvoir interagir plus loin grâce aux emails par exemple. En revanche, le temps n'est plus organisé comme avant (je pense par exemple aux pauses devant la machine à café !), ce qui rend les relations plus superficielles. Et puis, si la technologie permet une plus grande efficience et une meilleure gestion du temps, elle est paradoxale en cela que nous perdons notre capacité à le gérer totalement.

Le quatrième aspect que nous avons dégagé, c'est l'importance de l'espace comme dimension identitaire pour les équipes. L'entreprise n'est plus un bâtiment, mais un espace virtuel.

J'en arrive à la dernière partie de ma présentation : le rôle des responsables des ressources humaines. La première chose à faire face à la digitalisation, c'est analyser la situation. A quel type de digitalisation avez-vous affaire, et quels sont les impacts en termes de ressources humaines : doit-on laisser les informaticiens piloter le projet ? Enfin, il faut prendre du temps pour que le processus se fasse, un temps où l'on peut récupérer les éléments de sens pour les acteurs.

Tout le monde le sait, le changement par décret, ça ne marche pas, même dans l'armée romaine ! Ne soyez pas le centurion qui trépigne à l'extérieur du cercle des soldats en attendant que ces derniers se décident à avancer. Récupérez les éléments de sens afin de traduire les objectifs de l'organisation en quantité de micro-objectifs. Ces éléments seront les véritables leviers du changement. Merci pour votre attention !

D'UN MONDE À L'AUTRE ? – LES PROCESSUS DU CHANGEMENT



XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

## A la recherche du sens perdu

*Par Koorosh Massoudi, maître d'enseignement et de recherche en psychologie à la Faculté des sciences sociales et politiques de l'Université de Lausanne*

Photo : Olivier Vogelsang

Mesdames et Messieurs bonjour,

L'étude que je vais vous présenter aujourd'hui se base sur un ensemble de projets de recherche sur la santé ou la mauvaise santé au travail, les parcours professionnels et le stress au travail ainsi que des cas cliniques basés sur notre pratique et de la rencontre de personnes en difficulté.

Je vais commencer par trois questions essentielles. D'abord, pourquoi s'intéresser au sens au travail ? Outre des liens avec la santé et le bien-être bien sûr – les personnes qui trouvent du sens au travail sont mieux protégées contre le stress et le burnout – on trouve aussi une relation avec des indicateurs de performance qui vous intéressent tout particulièrement comme le turnover, la qualité des performances… Les fameux Key Performance Indicators (KPI). Et à l'inverse, le sens peut être utilisé comme levier pour obtenir des objectifs.

Ensuite, pourquoi s'intéresser à la perte de sens, la question à laquelle, dans une lucidité un peu dépressive, nous allons nous atteler ? Je dirais que le sens est comme l'air : il brille par son absence. Lorsqu'il manque, on peut se mobiliser et reconstruire. Les moments lors desquels les individus questionnent leur travail peuvent permettre de faire surgir ce sens du bas vers le haut - parce qu'il ne s'impose pas du haut de la hiérarchie, ni à travers une charte ou une philosophie.

Enfin, pourquoi traiter cette question à travers une approche psychologique ? Parce que les questions sur le sens passent éminemment par un processus subjectif dans lequel l'individu fait jouer ses valeurs personnelles. Il met en relation ce qu'il cherche

à atteindre avec ce qui lui est proposé, dans le contexte de l'entreprise mais aussi celui plus large de la culture, du politique et du social dans lequel il vit.

Maintenant, quelques postulats au sujet de la perte de sens. Les acteurs qui s'intéressent à cette question parlent généralement d'un tournant dans le marché du travail dans le milieu des années 1990. A ce moment-là, les dangers de la charge physique ont laissé place aux problèmes de la charge cognitive, émotionnelle, qui n'en sont pas moins des risques. Parmi les changements, le vieillissement de la population et les flux migratoires ont drastiquement changé l'état du marché du travail, mettant davantage d'insécurité et de pression, d'une part sur les jeunes qui doivent se battre pour s'intégrer, d'autre part, sur les seniors davantage confrontés au chômage de longue durée. Les deux extrêmes de la vie font donc face à des obstacles de taille.

La conséquence, c'est que les parcours sont plus imprévisibles et moins linéaires : on ne fait plus un premier et seul choix de carrière. Il y a beaucoup de transitions - volontaires ou provoquées par une maladie ou un licenciement, je ne veux pas faire d'angélisme. La boussole, dans un tel environnement moins cadrant, ce sont les valeurs fondamentales. Il serait d'ailleurs vraiment nécessaire que la dimension subjective soit comprise dans la définition d'un travail décent telle que donnée par le Bureau International du Travail. A mon sens, la perte de sens résulte en effet du moment où la personne est en perte de valeurs.

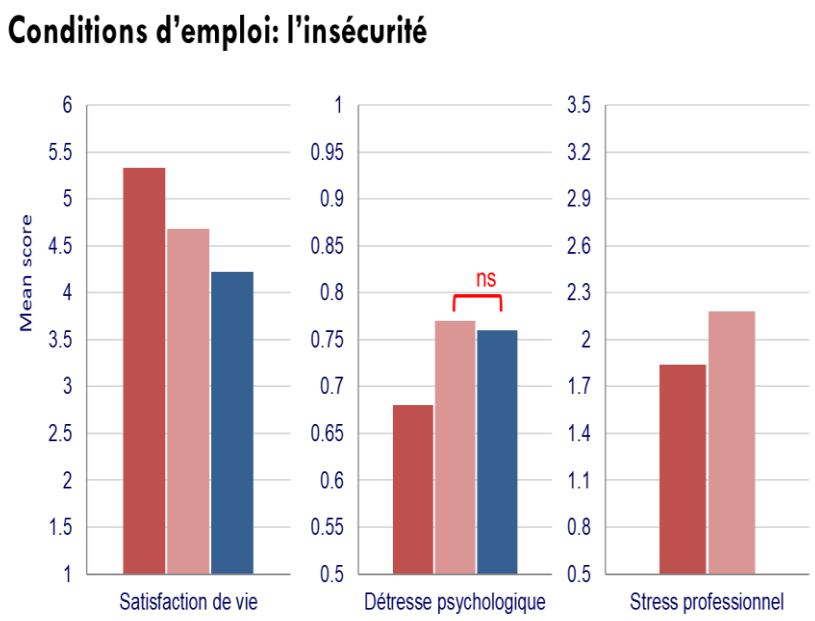
*(Projection d'une vidéo montrant une soignante ou une infirmière décrire la dégradation de ses conditions de travail et le sentiment de perte de sens qui en résulte)*

La question centrale de l'empathie comme caractéristique humaine a été posée lors d'une précédente intervention. Malheureusement, cette qualité n'est pas mise en valeur dans de nombreuses entreprises, ce qui serait pourtant éminemment nécessaire.

La conséquence de la perte de sens, vous la connaissez bien : c'est le burnout. Il n'existe aucun syndrome qui exprime mieux les composantes qui mènent une personne à se sentir inutile. L'autre revers de la médaille, c'est l'engagement excessif dans le travail.

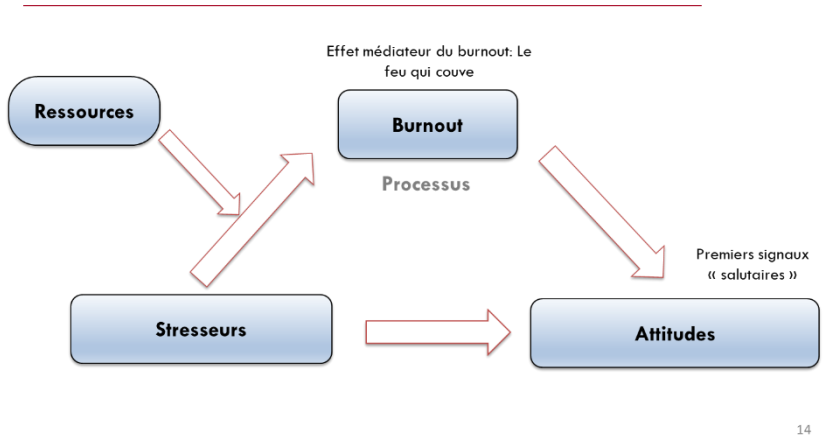
Il existe trois dimensions du sens au travail : celle de la reconnaissance qui passe par la valeur de la tâche que l'on accomplit ; celle de l'appartenance, soit la capacité à s'identifier à un groupe ; enfin, celle de la transcendance, soit le rattachement de la contribution à quelque chose qui nous dépasse.

Le fait de trouver du sens à notre travail est-il une question individuelle ? Il semble que oui : certaines personnes ont une meilleure capacité à comprendre l'environnement, à se fixer des objectifs, à créer du sens, soit une causalité entre leurs efforts et les effets : elles seront mieux protégées du burnout. Mais les caractéristiques du travail lui-même comptent, tout comme le bas de la pyramide des besoins de Maslow : par la sécurité, la rétribution, les gens ont besoin de savoir que leurs efforts seront récompensés. A l'inverse, on remarque que l'instabilité est un « stresseur » important : les symptômes psychologiques de ceux qui ont un travail instable ne se distinguent pas de ceux qui sont au chômage comme le montre ce tableau :




Cela dit, voici quelques messages centraux que je souhaite vous transmettre aujourd'hui. D'abord, les « stresseurs » impactent l'attitude des employés – « je ne vois plus à quoi ça sert », etc. Le problème, c'est que ce n'est pas en sous-stimulant les employés que l'on crée du sens, on le voit dans les « bullshit jobs », ces emplois où les gens ne sont pas assez motivés.

Ensuite, les premières plaintes et signaux envoyés par l'employé sont salutaires. Une partie de l'effet du stress passe par le développement du burn-out, et une fois ce burnout en place, il sera très difficile de pousser quelqu'un qui en est touché à faire face. Attendre que ça passe n'est donc pas une bonne stratégie. Il faut donc, non pas alléger les charges, mais aller chercher du côté des ressources et des espaces d'action et d'expression pour prévenir le burnout.




Cette maladie progresse en trois stades : l'engagement excessif, pour faire face - le monitoring des heures supplémentaires permet de repérer qui est en danger –, le cynisme, beaucoup plus difficile à repérer - les gens qui subissent l'absurdité génèrent l'absurdité – et enfin, le sentiment d'inutilité et la perte d'estime de soi – les gens s'en veulent d'accepter de faire un travail qui n'a pas de sens. Ce dernier stade qui entraîne des absences nécessite un accompagnement psychologique.

Je vous remercie beaucoup pour votre attention et je me réjouis de voir certains d'entre vous dans les ateliers de cet après-midi !

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

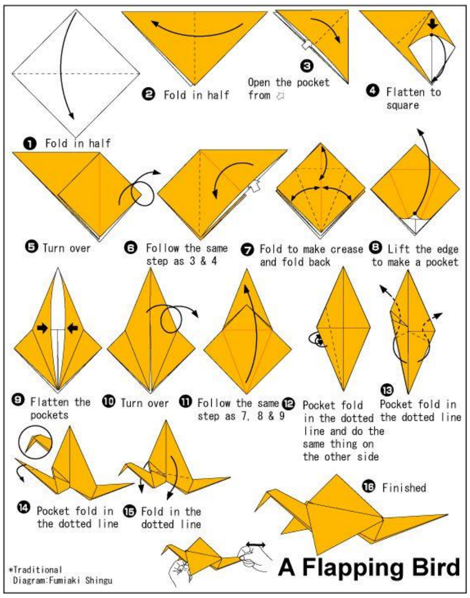
## Vers un leadership porteur de sens

*Par Samuel Bendahan, maître d'enseignement et de recherche au Département de comportement organisationnel à la Faculté des Hautes Etudes Commerciales de l'Université de Lausanne*

Photo : Olivier Vogelsang

Mesdames et Messieurs,

Merci d'être venu aujourd'hui parler du sens et de la manière dont le leadership peut agir, car c'est un thème qui m'est cher, non seulement à moi mais à toutes celles et ceux qui sont sur le terrain et ne savent pas quelles solutions existent pour retrouver le plaisir du travail. Une large partie de cette question tourne autour du leadership, soit ce qui fait qu'il y a une force qui pousse les gens à bosser ensemble.

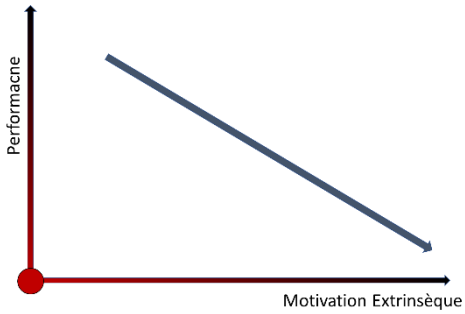



Je souhaite explorer trois questions : pourquoi le sens est-il si important ? Ensuite, j'aborderai les résultats d'une étude réalisée avec Caroline Greutert et Olivia Guscelli, qui porte sur la question suivante : quels éléments créent du sens ? Enfin, on finira par du concret : quelles actions sont possibles, que peut-on faire face à ce problème qui ravage les entreprises ?

Je voudrais ici rappeler brièvement l'expérience menée pour l'émission de la RTS Specimen. Je devais faire **faire des origamis** – des oiseaux en papier - à plusieurs groupes, une expérience inspirée de Dan Ariely, spécialiste de psychologie comportementale.

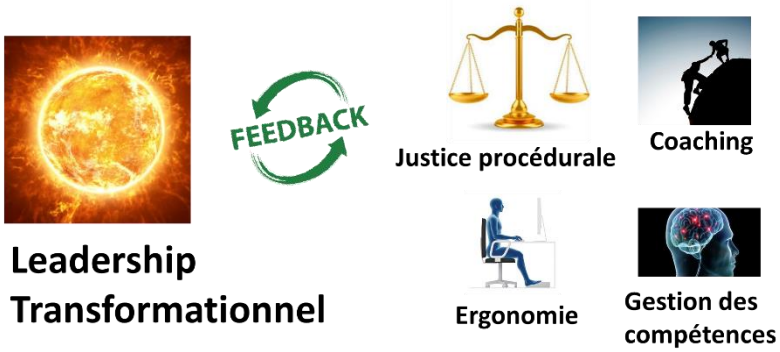
Au premier groupe, je ne disais rien et ne donnais aucun feedback ; je déchirais tous les origamis réalisés par le deuxième ; au troisième groupe, je ne donnais qu'un feedback entièrement négatif selon la méthode du management by exception, assez classique *(rires).* Enfin, je donnais un feedback professionnel au quatrième groupe, c'est-à-dire un feedback construit et régulier, avec un mixte de critiques positives et négatives visant à donner du sens au travail.

Nous avons observé de nombreux indicateurs de performance, dont la quantité d'oiseaux en papier réalisés par chaque personne. Au final, l'on pouvait multiplier le volume des origamis par deux pour les groupes qui avaient reçu un feedback professionnel. Quant au feedback négatif, il était aussi destructeur que lorsqu'on déchirait les origamis. Cela corrobore les conclusions des recherches de Dan Ariely qui a démontré que même les gens qui adorent une tâche sont démotivés lorsque l'on ne cesse de les critiquer.




Le feedback professionnel avait non seulement un impact positif sur la quantité du travail mais aussi sur sa qualité. Même en considérant le temps passé à faire le feedback, les gens qui en ont bénéficié ont été plus rapides que tous les autres, tant ils étaient motivés. Ce genre de retour est donc **bien plus efficace que les motivations extrinsèques**, comme le fait de gagner davantage, qui poussent les gens à travailler pour une autre raison que le plaisir d'effectuer la tâche.

L'étude menée avec Caroline Greutert et Olivia Guscelli portait sur deux échantillons, l'un composé de 246 responsables de ressources humaines, l'autre d'employés de diverses entreprises. Nous avons recomposé des questions de sens basées sur l'utilité, la cohérence, les valeurs et la motivation intrinsèque. Nous avons aussi identifié **une vingtaine de pratiques positives,** comme le leadership transformationnel, les feedbacks, la justice procédurale, l'ergonomie, la gestion, les compétences…




Nous sommes parvenus à deux résultats majeurs. D'abord, il y a une très forte corrélation entre les bonnes pratiques et le sens au travail : plus elles sont développées, plus les gens trouvent une signification à ce qu'ils font. Ensuite, les responsables des ressources humaines trouvent davantage d'éléments de sens à leur travail que les employés. Je n'ai pas d'explication à cela, que des suppositions. Peut-être le fait de travailler dans ce domaine relié à l'humain fait-il particulièrement sens ? Par ailleurs, les responsables RH se disent davantage exposés aux bonnes pratiques que ceux travaillant en dehors de ce domaine. Ces pratiques sont perçues avec plus d'acuité par ceux qui les

dispensent que par ceux qui les reçoivent. Cela confirme l'idée qu'au fond, on n'en fait jamais assez !

Permettez-moi d'attirer votre attention sur les techniques de feedback modernes. Elles permettent très facilement de mettre en place quelque chose de très efficace, alors que seuls 3 employés sur les 450 interrogés disent en avoir reçu un durant la semaine écoulée ! Or, échanger sur son travail avec autrui donne du sens. Il faut que les employés soient consultés et informés de l'utilité de ce qu'ils font, quitte à le répéter plusieurs fois. Savoir pourquoi l'on travaille, c'est essentiel.

Je conclurai cette brève présentation en soulignant que s'il y a bien un domaine où la performance d'une mesure est nettement supérieure à son coût, c'est le domaine humain. Il y a un immense potentiel dans la création de motivation parce qu'être motivé est la plus grande des sources de performance. Rappelons-nous du H qu'il y a dans le terme « RH » : l'avenir des organisations, c'est l'humain. Merci pour votre attention !

**XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX**

# Seconde partie de la journée : les ateliers

***Organisés l'après-midi de 14h00 à 16h00***

## 1. Préparer les leaders de demain

*Animé par Samuel Bendahan, Maître d'enseignement et de recherche, UNIL ; Clara Romano, Responsable Formation et Développement, Rolex ; Stefanie Kammer, HR Manager, la Mobilière ; Alain Steinauer, HR Business Partner, UBS ; Patrick Haegeli, Directeur Général, Willemin-Macodel. Avec Valérie Bauwens, Journaliste.*

Les apprentissages-clé de cet atelier pourraient être résumés par un « nombre d'or » formulé ainsi :

*« Leaders de demain, pour permettre le sens au travail, soignez l'alignement entre les valeurs, les compétences et les visions de vos employés et de votre organisation »*

L'objectif ambitieux de cet atelier - préparer les leaders de demain à faciliter le sens au travail - méritait une interprétation audacieuse des résultats de l'atelier. Le groupe a choisi le symbole du nombre d'or, principe d'harmonie universelle régissant le

microcosme et le macrocosme[4], ou clé d'une conception absolue de la beauté, pour ce faire.

Le nombre d'or pourrait s'appliquer au sens au travail de la façon suivante :

- Alignez les compétences clés d'un employé sur la fonction de son département et l'activité de son organisation
- Assurez-vous que ses valeurs fondamentales correspondent à celles de l'équipe et de l'entreprise
- Vérifiez que les rêves et la mission personnelle de l'employé correspondent ou, du moins, peuvent coexister avec celles de l'équipe et de l'établissement.

Comment un leader peut-il faire exister ce nombre d'or en entreprise ?

- Il devra communiquer à tous et de manière claire les valeurs, les objectifs, la mission de l'équipe et de l'entreprise
- Il devra être exemplaire, soit incarner les valeurs communiquées à travers chacun de ses faits et gestes, de manière récurrente. Il inspirera et fera même rêver ses employés.
- Il sera accessible pour écouter ses collaborateurs et leur donner du feed-back, instrument central pour redonner du sens, comme le soulignait le professeur Samuel Bendahan. Le feedback professionnel est un moment privilégié lors duquel l'on peut aider un employé à se positionner par rapport à ce nombre d'or : est-il à la bonne place, tant en termes de compétences que de valeurs ? Ses objectifs sont-ils toujours alignés sur sa mission personnelle et celle de l'entreprise ?
  Le feed-back devient ainsi un feed-forward. Le leader ne commente pas seulement la performance passée du collaborateur mais inscrit son comportement dans la vision qu'il a de son travail et du développement de l'entreprise.
- Enfin, le feed-back aura d'autant plus d'impact qu'il sera clair, factuel et bienveillant. L'employé doit savoir qu'il a droit à l'erreur, et le devoir de venir demander ce retour sur son travail.

L'atelier se conclut par un rappel de l'importance du sens au travail, qui permet d'être plus épanoui, d'avoir davantage confiance en soi et en les autres et d'être davantage productif. Un employé heureux apprend mieux et augmente ainsi ses compétences. Dans de telles conditions, il sera plus fidèle à son employeur.

Les responsables des ressources humaines jouent un rôle-clé dans cet enjeu crucial. Les participants repartent de l'atelier avec la question suivante : quel sera le prochain pas, même petit, que vous pourriez faire pour contribuer à l'alignement entre les valeurs, les compétences et la vision ?

[4] En savoir plus : Corbalan, A., Ghys, E., Villani, C., 2013 « Le nombre d'or : Le language mathématique de la beauté », Le monde est mathématique, Institut Henri Poincaré et Images des Mathématiques ; 'Institut Henri Poincaré et Images des Mathématiques ; Larousse « Dictionnaire de la peinture »

## 2. Le responsable RH à l'ère du numérique

*Atelier animé par Eric Davoine, Professeur de Gestion RH, UNIFR ; Daniel Held, Fondateur de Pi Management ; Aline Isoz, Consultante experte en transformation digitale ; Anne Sarrasin, Adjointe du Chef de Département RH, Migros VS ; Robert Monin, Directeur RH, SIG Genève. Avec Marc Benninger, Journaliste*

**Daniel Held**, fondateur de Piman Management, commence par poser le cadre des débats. « L'agilité est la compétence la plus importante requise dans l'univers 4.0. Le but de cet atelier est de clarifier les risques et les opportunités du digital pour la fonction RH. Quelles compétences technologiques, managériales et de ressources humaines sont mises à contribution ? Et quel sera le bon positionnement pour le DRH ? »

Le groupe est divisé en deux. Le premier groupe s'intéresse à l'automation, lorsqu'il s'agit d'introduire des innovations qui modifient les manières de travailler. Le deuxième groupe se penche sur les New Ways Of Working (NWOW), lorsqu'il s'agit de faire évoluer la manière de diriger, de collaborer et de travailler.

### Automation

| Risques | Opportunités | Rôle des RH |
|---|---|---|
| Craintes pour les compétences et les emplois ;<br>Perte de repères ;<br>Identités professionnelles qui changent ;<br>Succomber au mimétisme social | Réduction des coûts ;<br>Chance de réorganiser les processus ;<br>Répondre à une pression économique ;<br>Trouver un projet de digitalisation qui fait sens | Prendre le temps de comprendre quels vont être les éléments de sens qui vont permettre l'adhésion des collaborateurs ;<br>Diffuser, communiquer l'idée de la digitalisation à deux publics : les convaincus, les résistants ;<br>Travailler sur la cohésion et l'entraide entre ces deux groupes cibles |

**Cas pratique par Anne Sarrasin**, Adjointe du Chef de Département RH, **Migros VS**

« Migros Valais a introduit un système de self scanning dans 11 succursales sur 27 entre 2012 et 2017. Cela a permis de supprimer 20 caisses ; aucun emploi n'a été biffé. Ce projet a également conduit à changer le métier de caissière. »

**Objectifs du changement**

- Etre une entreprise à la pointe de la technologie
- Augmenter le confort d'achat
- Offrir une alternative aux clients
- S'adapter aux désirs des nouvelles générations
- Rester concurrentiel

**Descriptifs du changement**

- Introduction de systèmes d'encaissement de type self scanning pour les clients
- Introduction de la nouvelle fonction d'assistante de service
- Changement technologique pour les clients
- Changement de métier pour les caissières

**Ce qui a fait la réussite de ce projet**

- Le partage des responsabilités
- Le temps pris à écouter et comprendre les peurs
- La formation des superviseurs du terrain
- La formation des assistantes de service
- L'organisation de soirées et ateliers
- L'implication des gérants de magasins dans le processus
- La communication
- Le fait de ne pas avoir dénigré l'activité antérieure (très important!)

**Les résistances**

- La crainte de perdre son emploi
- La peur des nouvelles technologies
- Le fait de devoir revoir ses compétences
- Les interrogations face à la valeur ajoutée de l'ancienne activité
- Le changement de métier et de rôle
- La nouvelle organisation du temps de travail
- Le fait de devoir se former

**Le rôle des RH**

- Intégration au groupe de projet
- Facilitateurs dans la mise en place du changement
- Formulation des demandes administratives en lien avec les mises en production
- Soutien aux collaborateurs face aux craintes et résistances
- Révision des plannings établis
- Analyse de l'impact du changement sur le capital humain

**Ce qui pourrait être amélioré**

- Recruter des nouvelles assistantes de service sur une postulation volontaire, ce qui implique de prendre plus de temps.

**New Ways Of Working**

| **Risques** | **Opportunités** | **Rôle des RH** |
|---|---|---|
| Perte de l'esprit d'équipe ;<br>Perte d'identité ;<br>Eloignement, non adhésion ;<br>Suppression du non verbal ;<br>Suppressions de postes ;<br>Sécurité des données ;<br>Trop d'information ;<br>Dispersion | Accès aux informations ;<br>Plus grande transparence ;<br>Baisse des coûts ;<br>Augmentation de la production ;<br>Harmonisation des processus ;<br>Accélération des processus et des demandes de feedbacks ;<br>Création de nouveaux métiers ;<br>Concentration sur le core business ;<br>Employer Branding :<br>Changement du positionnement du RH auprès de la DG | Accompagnement du changement ;<br>Transformation du rôle des managers ;<br>Formation ;<br>Nécessité d'être acteur et non suiveur pour ne pas arriver dernier dans le processus de changement ;<br>Exemplarité |

Commentaires de **Robert Monin**, DRH des SIG (Servies industrielles de Genève) qui ont mené un projet de NWOW.

« **La peur des changements** doit être intégrée dans le processus. Impossible de la supprimer »

« Le rôle du RH sur cette question des peurs des collaborateurs est délicat. Est-ce à lui de s'en occuper ? Je conseille plutôt d'accompagner ces peurs par du coaching par exemple, mais de ne pas aller trop loin dans cette ingérence du RH dans une question très émotionnelle »

« **L'accompagnement des managers** est l'autre enjeu central des NWOW. Cela implique de la formation et un changement de posture. Mais cet accompagnement a ses limites. Certains managers n'ont tout simplement pas les compétences pour amorcer ce changement de posture »

« **L'autonomie des collaborateurs** est un autre enjeu des NWOW. Certaines personnes ne souhaitent pas cette autonomie. Qui porte la responsabilité de cet accompagnement ? Le manager ou les RH ? Les deux. Le rôle du RH au niveau de la DG (direction générale) est de faire assumer, de partager cette responsabilité. Cela implique un changement de culture des managers et des RH. »

## 3. Maintenir le sens au travail à travers les générations

*Atelier animé par Jean-Michel Bonvin, Professeur Ordinaire, UNIGE ; Veronica Di Marino Sugnaux, Fondatrice et Directrice, Di Marino Consulting ; Carole Wyser, Cheffe Services Généraux, Police de Lausanne ; Jocelyn Saucy, Directeur RH, Hôpital du Jura ; André Dousse, Chef du Service RH, Ville de Fribourg. Avec la présence d'Aline Jaccottet, Journaliste. Dessins : Sébastien Gerbier*

Les participants sont divisés en quatre groupes et invités à travailler chacun sur l'un des axes suivants pendant une demi-heure :

1. Les valeurs et la motivation des travailleurs : observez-vous des différences de **valeurs** entre générations ? Les plus jeunes sont-ils par exemple davantage motivés par des valeurs extrinsèques ?
2. Avez-vous constaté des **conflits** entre personnes de différentes générations et si oui, qu'est-ce qui posait problème et qu'avez-vous fait ?
3. Quelles **opportunités** le mélange des générations offre-t-il ? Votre entreprise laisse-t-elle une place à un management différencié ?
4. Enfin, quelles sont les bonnes **pratiques** à mettre en place (communication, etc.) pour éviter l'écart intergénérationnel ?

Les quatre groupes désignent ensuite un rapporteur ou une rapporteuse qui viendra présenter en plénière pendant 3 à 4 minutes les résultats des discussions. Un dessinateur, Sébastien Gerbier, est présent pour transcrire visuellement les réponses données par les participants.

Le résultat des réflexions : riches et intenses, les échanges ont donné lieu à des présentations parfois très « touffues » dont on peut cependant tirer les éléments suivants :

- En ce qui concerne les **valeurs** et les motivations, il n'y a pas de grande différence entre les générations. Une bonne pratique voudrait que la mission soit claire, que l'employé bénéficie d'une certaine autonomie, d'un bon équilibre entre sa vie privée et professionnelle et qu'il ait le sentiment de pouvoir « construire avec » l'entreprise.

- La technologie jour d'ailleurs un rôle important dans les **conflits**, comme le fait savoir le groupe qui a travaillé sur cet aspect de l'intergénérationnel. Aujourd'hui, les plus jeunes ne se contentent pas de penser qu'ils savent

mieux : ils le disent. Ce qui est nécessaire, c'est de fixer un objectif commun et de travailler sur le teambuilding afin que les compétences des uns et des autres soient correctement mises en valeur.

- Pour ce qui est des **opportunités** offertes par le mélange des générations, les participants notent l'importance de l'échange entre seniors et juniors. Savoir valoriser et responsabiliser les jeunes au contact de leurs aînés, entretenir de nouveaux regards sur les liens hiérarchiques que les jeunes remettent en question par leurs pratiques (exemple : aller demander directement quelque chose au chef du chef, au lieu de passer par le chef comme c'est l'usage). L'usage de la technologie entraîne une remise en question du savoir des aînés avec lequel il faut pouvoir composer, tout en sachant faire respecter le cadre.

- Enfin, le groupe qui a travaillé sur les bonnes **pratiques** met l'accent sur la nécessité d'adapter la communication (formulation, canaux…) à l'âge et à la fonction de la personne. Il s'agit de répondre aux valeurs et aux besoins de l'employé et de tenir compte de sa personnalité. Au final, rien qui soit véritablement spécifique à l'appartenance à une génération particulière.

**Conclusion de Jean-Michel Bonvin** : il existe un certain scepticisme par-rapport à la question générationnelle. Il semble qu'aux yeux des responsables des ressources humaines, l'âge ou la position sociale comptent davantage. Les particularités des situations rencontrées et les besoins sont mis en avant.

Ensuite, la question de l'autorité est centrale : elle est relativement souvent mise en question par les plus jeunes, ce qui va de pair avec la perte du sentiment de loyauté et d'appartenance à l'entreprise due à l'insécurité qui règne dans le monde de l'emploi.

Enfin, les plus jeunes fonctionnent davantage à l'adhésion à un projet particulier que dans la durée, ce qui change totalement le mode de management des responsables des ressources humaines.

## 4. Identifier les signes de perte de sens

*Atelier animé par Koorosh Massoudi, Maître d'enseignement et de recherche, UNIL ; Alessandro Lanci, Directeur RH, Fondation Asile des aveugles ; Nathalie Schwery, Cheffe des ressources humaines, CHVR Romand ; Chantal Vander Vorst, Experte comportements humains et organisations, fondatrice de Humanix sprl ; Emmanuelle Savoie, Directrice RH, FER Genève. Avec Isabelle Aebli, journaliste.*

Les animateurs de cet atelier commencent par demander aux participants d'imaginer « Terra Nostra », une entreprise de rêve, en 2020 : la question du sens est résolue pour le plus grand bonheur de tous.

**Question : Quels signes pourraient permettre de constater que l'entreprise considère la question du sens comme essentielle ?**

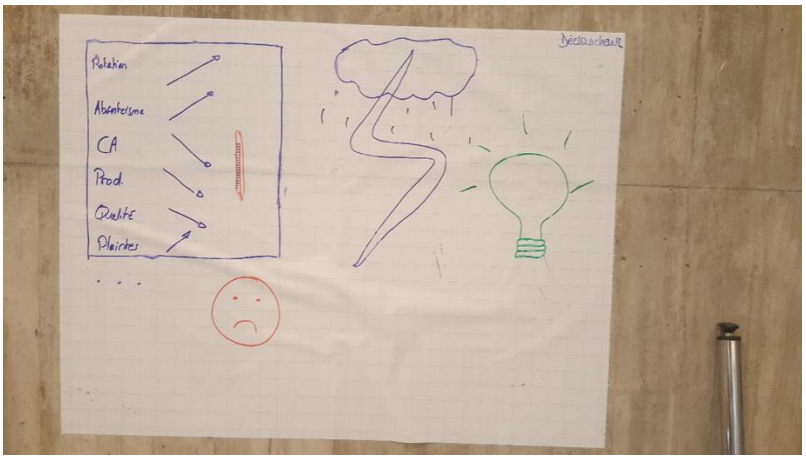
**Sur le plan invisible, les participants répondent :**

- Une attitude et un état d'esprit positif
- Des rires, des sourires, de la joie
- Une motivation au top, notamment intrinsèque
- De la solidarité (« Qu'est-ce que je peux faire pour toi ? »)
- Des relations de confiance
- Un intérêt mutuel, des échanges de qualité
- Une collaboration et une synergie entre les équipes
- La diminution des maladies longue durée

**Sur le plan visible, les participants répondent :**

- Une créativité en augmentation
- Un sentiment de loyauté envers l'employeur
- Une collaboration inter-équipes sans accroc
- L'absence de conflits
- 0% de turn over
- Un regain de confiance
- Des échanges spontanés
- Un sentiment général de bien-être et d'harmonie

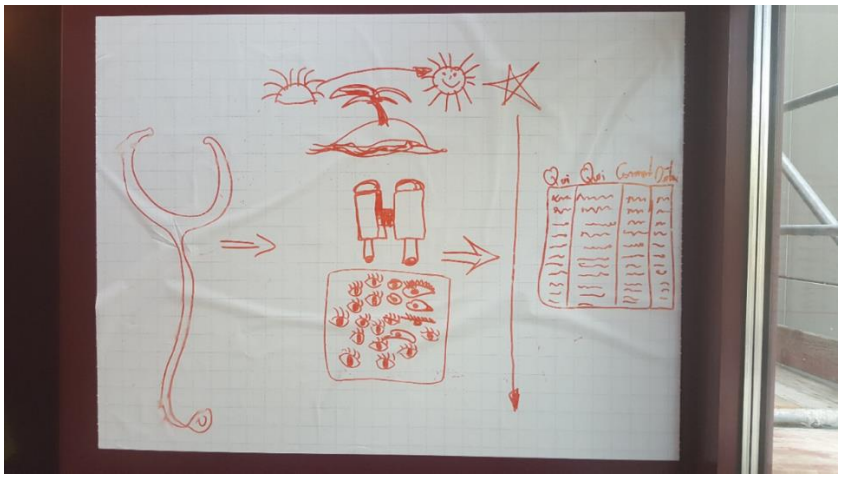
**Question : dans cette entreprise fictive « Terra Nostra », qu'est-ce qui, à votre avis, a pu déclencher la prise de conscience en 2017 ?**




**Les participants répondent :**

- Un turn over élevé
- Un absentéisme croissant
- Une perte de motivation
- Une baisse de productivité
- La baisse du chiffre d'affaires
- Des erreurs à répétition
- L'augmentation des plaintes
- La diminution de l'implication des équipes
- L'absence de vision à long terme
- Le cynisme
- La présence de critiques négatives

**Question : Quelles sont maintenant les étapes nécessaires pour passer de la situation en 2017 à celle de l'entreprise idéale en 2020 ?**



**Les participants répondent :**

- Une prise de conscience
- Du support et du coaching
- La construction d'un sentiment d'appartenance
- Un accompagnement externe
- Un feed-back structuré
- Une définition de l'état désiré
- La valorisation des employés
- La définition ou redéfinition de la mission
- Le dialogue
- L'établissement d'un plan directeur
- Le travail avec moins de managers et davantage de leaders
- La création d'un rôle de RH « care manager »

**Question : pour aller dans cette direction, quels sont les premiers changements comportementaux à adopter en 2017 ?**

**Les participants répondent :**

- Un leadership engagé
- La création d'un nouveau rôle : la personne de confiance en entreprise
- L'écoute du personnel
- L'instauration d'un feed-back régulier et constructif
- L'implication du management
- Le café offert le jour de l'anniversaire des employés
- La constitution de groupes de travail pour recenser les priorités
- La qualité de l'accueil
- L'instauration de séances individuelles et de groupe
- L'analyse des services
- La diminution des mails au profit de contacts réels

- La remise en question
- L’instauration d’une culture du droit à l’erreur

**Question : Et maintenant, quels seraient vos engagements en tant que responsables RH ?**

**Les participants répondent :**

- De la disponibilité
- Plus d’écoute
- De la bienveillance
- La mise en place d’un management participatif
- L’apprentissage de la culture du feed-back
- De l’implication au quotidien
- Une présence pleine et réelle
- Des feedbacks optimistes et réguliers
- De la collégialité
- L’organisation de séances d’informations trimestrielles permettant d’échanger sur les résultats, les valeurs, les produits et la vision
- La tenue d’un journal ou un blog d’entreprise
- La création d’un team building innovant par les mesures suivantes : organisation d’événements dénués d’aspect hiérarchique, des joutes gustatives, des ateliers du rire, des repas canadiens, des journées de survie, la création d’espaces de dialogue, des petits déjeuners et lunchs pendant les formations…
- La célébration de succès collectifs à travers des fêtes
- La clarification des responsabilités en lien avec la mission et la vision

xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

# Troisième partie de la journée : clôture et remerciements

## Piloter une équipe cardiaque à ma manière

*Par René Prêtre, chef du service de chirurgie cardiovasculaire au Centre hospitalier universitaire vaudois, « Suisse de l'année » 2009 et auteur de « Et au centre bat le cœur » (Flammarion, 2016)*

Photo : Olivier Vogelsang

Bonjour à tous,

Cet auditoire est intimidant – j'espère pouvoir vous apporter quelque chose d'utile !

Je vais vous parler aujourd'hui de la manière dont je gère mon équipe de chirurgie cardiaque, comment j'ai eu la chance de construire l'équipe qui fut la mienne pendant quinze ans, comment j'ai pu la dynamiser et saisir des opportunités. Nous allons aussi parler de la confiance, comment on s'impose dans une équipe et comment on gère les drames, tant au niveau personnel que professionnel.

Quelques éléments de contexte d'abord. Avant de travailler au Kinderspital de Zurich où j'ai été en fonction avant d'entrer au CHUV, j'ai été me perfectionner à Londres et assez rapidement, le chef de service de la chirurgie cardiaque m'a confié la responsabilité du département de chirurgie cardiaque pédiatrique. Il m'a donné carte

blanche, ç'a été ma chance, et j'ai pu constituer mon équipe comme je le souhaitais. Comme j'étais là depuis deux ans, je connaissais les corps de métier et les gens.

D'abord, j'ai choisi les gens sur la base de la compétence – c'est bien sûr fondamental – mais ce qui est essentiel quasi au même titre c'est, à mes yeux, l'esprit d'équipe. Il fallait aussi qu'ils aient de l'empathie, qu'ils s'interrogent, qu'ils aient des sentiments, car on se bat davantage quand on ressent quelque chose pour autrui. Et puis dans une équipe, il faut miser sur la complémentarité, il ne faut pas que des vedettes. Pour ma part, j'ai toujours favorisé les équipes réduites. Parfois, vous tapez du pied parce que vous êtes fatigué, le travail s'accumule, mais c'est toujours passionnant, vous progressez et vous êtes certain de pouvoir faire les formations qui vous intéressent. Ceux qui sont à plaindre, ce sont ceux qui n'ont pas assez à faire et qui ne progressent pas ! Il faut de la compétitivité mais contrôlée. Dans mon équipe, les gens ont toujours été très impliqués, le travail était quasi addictif.

Parlons maintenant de mon rôle. Il ne faut pas être prétentieux, mais le leadership est important. Lorsqu'on apporte quelque chose, on est respecté. Les enfants terribles du foot ou de l'art, même s'ils sont casse-pied, on leur pardonne et on se rassemble derrière eux s'ils dominent leur art.

Et puis, l'ambiance dans une équipe doit être bonne. Il y a trente-six manières de faire. Pour ma part, je ne suis pas un général d'armée, je donne des directives et je suis ouvert à d'autres solutions si on m'en convainc. Et j'ai toujours pris du temps avec l'équipe. La chirurgie cardiaque pédiatrique prend du temps et parfois, il fallait une heure pour préparer un enfant à une opération. Nous prenions alors vingt minutes, de 8h20 à 8h40, pour boire un café et parler des choix stratégiques de l'opération, mais aussi de plein d'autres choses. Comme je travaillais avec des fans de football, j'ai fini par tout savoir des tournois européens ! *(rires).* Mon équipe est souvent venue sur ma terrasse pour assister à des matchs. Ils étaient jeunes, on ne voyait pas la fatigue sur leurs visages : j'étais le plus à plaindre !

Ce qui importe aussi, c'est de donner un élan. Cela passe par plusieurs moyens. Bien sûr, il faut remercier souvent son équipe, mais surtout il faut des résultats et savoir communiquer sur le bon travail qui a été fait, sans entrer dans l'arrogance. C'est un exercice délicat qui demande beaucoup de finesse, mais c'est ce qui pousse les gens à vous faire confiance. Je donnais par exemple un colloque tous les six mois en interne, pour que les gens sachent ce que nous faisions. La concurrence de qualité, c'est un cercle vertueux qu'il faut faire fructifier. Or, en chirurgie cardiaque pédiatrique, il est impossible de tricher : on voit immédiatement ce qui est bien fait ou pas.

En 2004, nous avons réalisé un exploit particulièrement remarquable. Nous venions de nous faire laminer par la presse à cause d'une transplantation cardiaque ratée : les groupes sanguins avaient été confondus et bien entendu, la patiente était décédée dans les heures qui avaient suivi. Une enfant dont le cœur était faible était dans le service depuis trois jours lorsque sa situation s'est subitement aggravée, nécessitant un massage cardiaque immédiat. Au bout de quarante minutes, on a normalement le droit d'arrêter mais nous venions de discuter de l'implantation d'un cœur artificiel avec le directeur de l'hôpital : j'ai obtenu immédiatement son aval pour faire l'opération, car la machine qui maintenant la petite fille en vie n'aurait pas tenu plus d'un jour ou deux.

Et ç'a été un exploit – la première fois au monde que les trois étapes, du massage cardiaque au cœur artificiel et à la transplantation, réussissaient. Cela a donné un élan extraordinaire à l'équipe, restée toute la nuit à l'hôpital pour suivre l'opération, même ceux qui ne travaillaient pas ce soir-là. Pendant une semaine, tout le monde avait le sourire dans les couloirs.

Pour donner un sens au travail, il faut aussi pouvoir amener des défis, quelque chose de nouveau. Le défi doit être assez difficile, car « à vaincre sans péril on triomphe sans gloire », comme le dit le proverbe, mais il doit être gérable. Et là, l'énergie est absolument incroyable. C'est ainsi que j'ai proposé de nouveaux projets au Mozambique, ce qui a requis énormément d'engagement et de travail en termes également logistiques, mais qui a eu tellement de succès que ma liste de volontaires est devenue immense ! Le succès est vraiment quelque chose de très important pour cimenter l'esprit d'équipe. On peut avoir du mal à s'imposer et être timide comme moi, mais lorsque les gens voient que vous y arrivez, ils vous laissent la place. J'ai joué au football et lorsqu'il y avait un penalty à tirer, j'y arrivais.

La confiance découle de la réussite. Et dans mon domaine, elle repose sur trois piliers. D'abord le travail, car avoir du talent sans travailler, ça n'amène nulle part : ce sont les fameuses 10'000 heures de vol du pilote, il faut les faire. Ensuite, l'état d'esprit : il faut avoir du caractère face aux obstacles mais surtout, le feu sacré, la passion. Lorsque vous êtes « dans la zone », comme les sportifs décrivent cet état de grâce, les planètes s'alignent pour vous. Enfin, il y a la préparation. On ne peut rien laisser au hasard lorsqu'on opère. Personnellement, avant chaque opération, je fais une check-list, je contrôle chaque détail. Ce souci-là, c'est ce qui fait la différence entre être bon ou être excellent, et c'est ce qui démontre qu'on a le feu sacré.

Au contraire, il peut arriver que l'on soit dans la déprime totale. Un de mes collaborateurs a fait un burnout pendant six mois. Il ne supportait plus de rester quatre heures en salle d'opération, il improvisait, il avait un blues épouvantable. Sortir de là, c'est extrêmement difficile.

Je voudrais maintenant vous parler de la réalisation d'une carrière. Pour moi, il y a trois cercles : le mentoring, les déclics et les opportunités. Il faut d'abord des mentors, des gens qui croient en vous. Il y a aussi des déclics qui changent tout, j'en ai vécu lorsque j'étais à New York et à Zurich. Un chirurgien hépatique avec qui j'ai travaillé à New York a profondément fait évoluer ma vision de la chirurgie. Des jeunes poignardés arrivaient chez nous et il fallait réagir vite tout en ayant une stratégie, comme un joueur d'échec. Dominer le challenge, adopter une logique compréhensible pour les équipes et gagner du terrain, toujours, face à la mort qui avançait. Enfin, dans une carrière, il y a les opportunités, mais ça, quand on a le bon profil et qu'on a travaillé, elles viennent à vous.

Evoquons maintenant les échecs. Leurs conséquences se font sentir à plusieurs niveaux : sur le plan scientifique, car on nous demande de la qualité, et sur le plan émotionnel, ce qui est plus personnel et dépend de plusieurs facteurs. D'abord, il y a la gravité de l'état de santé de la personne : le décès de quelqu'un dont on s'attend à ce qu'il puisse mourir tant sa condition est sérieuse ne sera pas reçu de la même manière que si c'est une surprise. Ensuite, il y a la responsabilité : si vous avez fait

l'impossible, vous savez que n'importe où ailleurs, ça n'aurait pas marché et vous avez la conscience tranquille. Si au contraire, vous savez que vous avez pris des risques, cela peut vous remuer.

On nous reproche aujourd'hui d'avoir perdu ce sens de la responsabilité parce que les équipes font tellement de choses, elles sont très diluées. Je ne veux pas jouer les oiseaux de mauvais augure, mais la génération qui va venir ne sera pas aussi bonne que les précédentes. Bien sûr, la technologie se développe énormément ce qui permettra de compenser, mais il n'y a pas de miracle : si un violoniste ne s'exerce pas au moins cinq à six heures par jour, il ne pourra pas jouer les concerts les plus difficiles ! Je suis peut-être réactionnaire et je le regrette mais autrefois, si on était des chirurgiens fatigués, on était très bon. Aujourd'hui, on est reposé, mais plus si habiles.

Ce qui aide, c'est qu'aujourd'hui, les surprises, en chirurgie, ça n'existe plus. Les appareils sont si précis que la road map est devenue extrêmement fiable, et l'opération se déroule au millimètre près comme nous l'avions anticipée dans 95% des cas. Des complications mineures comme des infections surviennent dans 3 à 4% des cas, mais les parents sont si contents que leur enfant soit vivant qu'ils nous le pardonnent aisément. Les complications majeures, voire les décès, concernent 1 à 2% des cas. Il s'agit généralement d'opérations de sauvetage et les parents savent que le taux de mortalité est de 30 à 40% : si nous ne faisons rien, l'enfant s'éteint dans les 2 à 3 jours. Tout est donc mieux que de rester les bras croisés.

Le choc est cependant toujours immense au moment de l'annonce. La tête bourdonne, plus rien n'y entre, la mémoire à long terme n'existe plus… Je propose alors aux parents un rendez-vous deux mois plus tard, afin qu'ils puissent poser les questions qu'ils n'ont pas pu poser dans ce moment terrible. On est devenu de grands scientifiques mais cette humanité, il ne faut jamais l'oublier.

Entre mes 25 et mes 35 ans, voir la mort, c'était très dur. J'opérais des jeunes de 20 ans à New York qui avaient été poignardés et mouraient devant moi, et je me demandais : comment est-ce possible de mourir si jeune ? Maintenant, c'est différent. La mort finit par entrer dans chaque maison… le taux de mortalité en salle d'opération a chuté. Et on ne vit plus les décès en salle d'opération parce qu'on a des machines qui maintiennent en vie jusqu'aux soins intensifs. Ce sont ces équipes-là qui doivent gérer le dialogue avec les parents. Et quand même, on se fait une carapace face à la vision de la mort. On est obligé.

Il m'est pourtant aussi arrivé de subir un ébranlement complet, une profonde remise en question. Parfois, on se sent lâche, coupable, on doit surmonter des forces qui vous submergent. Un jour, un énorme problème a touché toute notre équipe. Les parents à qui on venait d'annoncer la mort de leur enfant étaient dans mon bureau. Ils hurlaient, tournoyaient, foudroyés de souffrance. On ne savait plus quoi faire… C'était terrible. Tout paraît soudain si futile. Cette douleur… elle était si forte qu'elle nous faisait mal, c'était quelque chose d'incroyable. Là, on a arrêté le programme, on n'était plus en état. Et c'est la seule fois de ma carrière que je me suis séparé d'un collaborateur. Il m'avait sidéré par son détachement : je ne pouvais plus travailler avec lui.

J’ai parlé un peu plus tôt d’humanitaire. Je vais maintenant vous montrer une vidéo que j’ai tournée il y a deux ans sur le Cambodge, comme nous avons été invités par le docteur Beat Richner à venir y opérer. Je vais pouvoir me taire !

*(Projection du film et déluge d’applaudissements)*

**XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX**

## Remerciements

*Par Gisela Bormann, présidente HR Suisse*

Photo : Olivier Vogelsang

Bonsoir à toutes et à tous,

Je souhaite tout d’abord adresser mes félicitations aux orateurs. Vos contributions, toutes très intéressantes, nous ont aidés à progresser dans ce thème très complexe. Bravo également aux intermittents qui nous ont égayés entre deux présentations, à l’Université de Lausanne qui nous a accueillis et plus largement, à tous ceux qui ont contribué à faire de cet événement un succès.

J’en suis particulièrement fière en ma qualité de présidente de HR Suisse, qui est la faîtière de toutes les organisations régionales. Un tel travail d’équipe montre l’exemple par rapport à ce que j’aimerais faire au niveau national, avec les sections romandes, celle du Tessin ainsi que les sections suisse-allemandes pour renforcer l’image de notre profession. Il m’inspire pour organiser le Congrès HR Suisse aura lieu les 19 et 20 septembre 2018 au Centre Paul Klee à Berne. J’espère vous y voir nombreux.

Bonne soirée, bon retour et n’oubliez pas votre mission : contribuer à créer un peu plus de sens dans vos entreprises respectives !

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

## Relever le défi du sens par le don

*Allocution de clôture de Maria Anna Di Marino, présidente d'honneur HR-Vaud et cheffe de projet pour le Congrès*

Photo : Olivier Vogelsang

Mesdames et Messieurs

Les conférenciers et les animateurs des ateliers

Madame la présidente de HR-Suisse,

Mesdames et Messieurs les Présidents et les membres des Associations HR Romandes,

Chers collègues

Mesdames et Messieurs les invités et les représentants de la presse

Mesdames et Messieurs de la technique, de l'accueil et de l'amicale de la SEP

Nous voici arrivés au terme de cet événement qui rassemble tous les deux ans la grande famille des RH de Suisse romande, des chefs d'entreprises, des coachs et des formateurs. Le 8e Congrès HR-Section romande a attiré 580 participants. Ce succès

qui nous honore a cependant un prix. Pour la deuxième fois consécutive, nous avons dû limiter les inscriptions pour des raisons logistiques, ce que nous regrettons.

La réussite de ce rassemblement, nous la devons en grande partie à l'excellente collaboration établie il y a des années déjà avec les Universités romandes et certains de leurs professeurs. Ce partenariat vise à donner des outils issus de la recherche aux responsables RH afin qu'ils puissent réfléchir à l'évolution de leur métier. Il s'agit de faire dialoguer étroitement le monde académique et celui de l'entreprise afin que tous les deux en soient mutuellement enrichis.

Le succès de cette édition 2017 prouve également la pertinence de la thématique choisie cette année : celle du sens. La présentation des études menées auprès de vos entreprises ainsi que les présentations des professeurs des Universités de Lausanne, Genève et Fribourg nous ont montré quels défis nous attendent.

Et ce sont des défis de taille, tant pour les individus que pour les entreprises. Aujourd'hui, nous avons exploré plusieurs thématiques. Nous avons voulu comprendre ce qui pourrait distinguer différentes générations dans leur approche du travail et cherché ce qui permet d'instaurer un leadership positif et crédible. Nous avons aussi exploré l'impact de la technologie et réfléchi à la manière dont nous pouvions aider celles et ceux qui ont le sentiment que leur travail n'a plus de sens.

Oui, ce qui nous est demandé en tant que professionnels des RH est très complexe. Pour relever ces défis passionnants, il n'y a qu'un impératif : rester les gardiens de valeurs fondamentales comme le respect, la bienveillance, la considération et le dialogue. Alliées à votre savoir et à votre expérience, ces valeurs permettront de créer le cadre auquel aspirent les travailleurs en ce début de 21e siècle.

*« Nous gagnons notre vie avec ce que nous recevons, mais nous lui donnons un sens avec ce que nous donnons »,* disait Winston Churchill.

J'espère que ce qui vous a été offert aujourd'hui vous aidera à donner ou redonner sens à votre travail et à celui des autres, pour le bonheur de tous.

Mesdames et Messieurs, chers collègues, la reconnaissance est la mémoire du cœur, comme le disait l'écrivain danois Hans Christian Andersen. Permettez-moi donc d'achever ce discours de clôture par de chaleureux remerciements à toutes celles et ceux qui ont permis cette belle journée :

Merci aux conférenciers qui m'ont aidé à mettre en place le programme scientifique et nous ont régalé de la richesse de leurs exposés ;

Merci à celles et ceux qui ont réalisé les études présentées aujourd'hui sous la direction de leurs professeurs respectifs. Je pense à mesdames Caroline Greurtert et Olivia Guscelli à Lausanne ainsi qu'à Messieurs Bertrand Audrin et Max Lovey à Fribourg et Genève ;

Merci aux entreprises qui ont accepté d'ouvrir leurs portes aux recherches académiques dont les conclusions ont été présentées aujourd'hui ;

Merci aux animateurs des ateliers dont les compétences ont permis de traiter les sujets tant sous un angle théorique que pratique. Nombre des idées qui ont surgi lors de ces ateliers seront inscrites dans l'Acte de Congrès ;

Merci au Professeur René Prêtre qui a touché nos cœurs en évoquant son combat pour sauver ceux des autres ;

Merci à Madame la Rectrice de l'Université de Lausanne pour la chaleur de ses mots de bienvenue et la qualité de son accueil, elle qui a mis gratuitement à notre disposition l'infrastructure et l'équipe technique nécessaires ;

Merci d'ailleurs aussi à celles et ceux qui se sont chargées du soutien administratif et de l'accueil, ce qui nous a considérablement facilité la tâche ;

Je remercie aussi chaleureusement tous les membres du comité qui se sont dévoués avec passion et compétence pour permettre cette journée. L'organisation d'une telle manifestation n'est possible qu'avec une équipe motivée et soudée.

Merci aussi à nos fidèles sponsors. Grâce à leur générosité, les frais d'inscription ont pu une fois encore être maintenus à un niveau raisonnable ;

Enfin, merci à Monsieur Marc Benninger, notre modérateur de la journée, qui a su apporter sa touche personnelle au déroulement du programme.

Pour réaliser ce Congrès, il a fallu se préparer pendant presque deux ans, parcourir des milliers de kilomètres, visiter des dizaines de sociétés et planifier d'innombrables séances. Mais l'essentiel est là, sous mes yeux : c'est votre présence, votre envie d'échanger et de vous perfectionner. Cette envie garantit la qualité de votre travail en tant que professionnels, et de vos liens avec les autres en tant que personnes.

Je me réjouis donc déjà de vous accueillir lors de notre prochain Congrès qui se tiendra le mardi 10 septembre 2019, à nouveau dans le cadre merveilleux de l'Université de Lausanne.

Confucius, un philosophe chinois né en 551 avant Jésus-Christ, a dit un jour : *« Fais un travail que tu aimes et tu n'auras plus à travailler un jour de ta vie »*. Je souhaite que ces mots vous accompagnent chaque jour et vous inspirent.

Merci à toutes et tous et à bientôt !

**XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX**