

PERSONNALITÉ - INTERVIEW

STEEVES EMMENEGGER

Président de l'Office Cantonal des Assurances Sociales
Fondateur d'Emmenegger compétences conseils et de
SCAN Swiss Competencies Assessment Network Sarl

Jérémy Annen :

"DRH, chef d'entreprise, indépendant, président de conseil d'administration, tu as un parcours professionnel très riche, peux-tu nous en parler ?"

Steeves Emmenegger :

J'ai débuté par une formation bancaire, domaine dans lequel j'ai travaillé pendant cinq ans, puis je me suis orienté dans l'activité commerciale dans le textile en Suisse alémanique tout d'abord, puis en Allemagne et en Autriche.

J'ai ensuite travaillé pour une agence de placement dans le domaine bancaire où j'ai attrapé le virus des ressources humaines !

Après m'être formé dans les RH, j'ai rejoint le Groupe Zschokke comme responsable du personnel pour le siège à Genève, puis pour toute la Suisse romande, et enfin pour l'ensemble de l'entreprise. C'était la fin des belles années dans le bâtiment et, après avoir défini et déployé une politique des ressources humaines novatrice au niveau du groupe, j'ai dû mettre en place un plan de redressement, comprenant des mises à la retraite anticipée et de nombreux licenciements, accompagnés de reclassements professionnels dans d'autres secteurs tels que l'industrie ou la banque. Parallèlement, j'ai effectué une formation postgrade en gestion des ressources humaines à l'Université de Genève.

J'ai ensuite eu l'opportunité de prendre la direction de PRO, entreprise sociale privée active dans la sous-traitance industrielle principalement, qui fonctionne en employant des personnes au bénéfice de rentes de l'assurance invalidité. J'y ai fait une nouvelle formation en gestion d'entreprise. Ce fut une aventure de sept ans, durant laquelle nous avons doublé les effectifs, le chiffre d'affaires et acquis une belle position sur le marché à Genève.

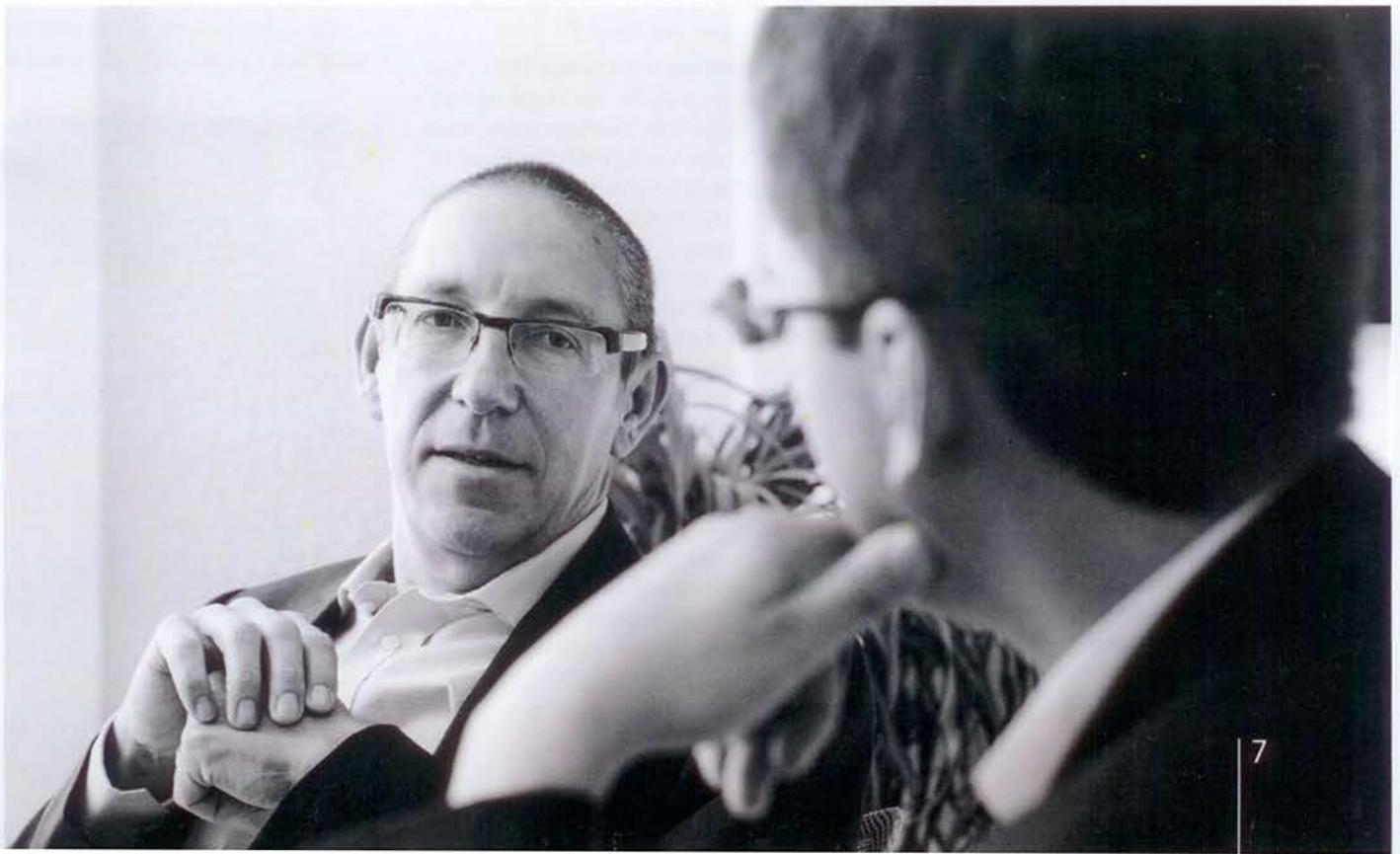
Après un retour aux sources dans le milieu bancaire aux RH, j'ai créé ma propre entreprise de conseil en 2004, convaincu que la gestion du capital humain était au cœur de la performance des entreprises.

En 2007 j'ai été nommé par le Conseil d'État à la présidence du Conseil d'administration de l'Office Cantonal des Assurances Sociales. Cet office regroupe la Caisse Cantonale Genevoise de Compensation et l'Office Cantonal de l'Assurance Invalidité.

Puis en 2009, nous avons créé SCAN, une société spécialisée dans la gestion des compétences.

"En tant que consultant, tu es souvent au cœur des préoccupations des entreprises de notre région. D'après toi, quels sont les leviers principaux pour générer de la performance durable ?"

La gestion des ressources humaines (GRH) est à l'heure H ! Les entreprises sont confrontées à des marchés de plus en plus imprévisibles, des concurrences de plus en plus implacables et ce sont leurs collaboratrices et collaborateurs qui détiennent la compétence, qui sont capables de se remettre en question, d'inventer des solutions, d'initier le changement et de trouver la bonne réponse au quotidien.



PERSONNALITÉ - INTERVIEW

Il y a une dizaine d'années, le Boston Consulting Group et SAM (Sustainable Asset Management) avaient lancé une étude visant à déterminer les facteurs clés du succès durable des entreprises. Ceux-ci sont au nombre de quatre :

Tout d'abord ce sont des entreprises qui orientent leur contexte de travail vers la performance. Elles valident les compétences lors du recrutement, s'assurent que les personnes engagées bénéficient de la formation adéquate, proposent un système de rémunération basé sur la performance individuelle et collective et offrent des prestations sociales au-dessus de la moyenne.

Ensuite, ce sont des entreprises qui favorisent les relations humaines informelles et non hiérarchiques. Les gens se sentent impliqués et ont l'avantage de bénéficier d'une communication ascendante, descendante et transversale simple et rapide.

Le troisième, c'est la capacité à faire adhérer les collaborateurs aux objectifs et aux valeurs de l'entreprise. Ceci implique un important travail de communication des fonctions dirigeantes. Les collaborateurs développent ainsi une relation émotionnelle importante avec leur entreprise et en sont les meilleurs ambassadeurs.

Enfin, la capacité à mettre en place une gestion des savoirs performante (formation, management, échange d'expérience, etc.), ce qu'on appelle aujourd'hui une entreprise apprenante.

Comme les auteurs de l'étude, je suis convaincu que ces facteurs permettent à une entreprise de réussir mieux que les autres.

Dans notre monde désormais aux mains des juristes, le grand enjeu actuel est de satisfaire aux exigences normatives tout en préservant des marges d'autonomie et de créativité, afin de créer de la compétence, de l'implication et, in fine, de la performance pour l'organisation.

"Penses-tu qu'avec une structure plus légère, plus flexible, donnant plus de place à l'autonomie et à l'humain, on aurait pu éviter le départ de Merck Serono de Genève ?"

L'affaire Merck Serono, c'est un peu la chronique d'une mort annoncée, partant du principe que neuf fois sur dix l'évaluation stratégique quantitative initiale des choses et sa mise en œuvre plus tard ne sont pas en corrélation. Lors d'une fusion, et on en a connu d'autres en Suisse, les gens perdent leur culture d'entreprise, leurs repères, et ne s'y retrouvent plus. On imagine qu'on va créer du succès en additionnant des parts de marché et on passe à côté des questions de culture d'entreprise qui sont pourtant fondamentales. On tue engagement et créativité en imposant de nouvelles procédures, on construit des systèmes, on contrôle, mais les gens ne pourront pas créer de valeur. La greffe va rejeter l'arbre.

Finalement, on a une excroissance qui vit sur l'arbre mais ne crée pas de valeur. La solution la plus simple est, naturellement, de couper l'excroissance afin de permettre à l'arbre de se développer. C'est assez consternant, mais d'en arriver là, c'est bien la preuve qu'ils sont passés à côté de la vraie problématique.

"Avec plusieurs dizaines de milliers d'employés de cultures différentes, il semble difficile de transmettre un état d'esprit, du sens. A ton avis, est-ce un signe pour les grands groupes multinationaux ? « Think local act local », par exemple ?"

Des grandes entreprises telles que Nestlé ou Apple, quoique économiquement très performantes, sont confrontées à des problématiques organisationnelles internes importantes. Avec un tel niveau de complexité, lié notamment à la diversification des activités, des marchés, et au nombre de niveaux hiérarchiques, on crée des structures matricielles tentaculaires dans lesquelles il est difficile d'évoluer. Les collaborateurs ne s'y retrouvent pas. C'est un énorme défi à gagner.

A contrario, on constate chez les entreprises plus petites, souvent axées sur des marchés de niches à haute technicité, plus agiles et partageant mieux le savoir, de plus fortes responsabilités sociales et écologiques, du moins une manière plus organique de partager ces valeurs avec ses employés.

"Aujourd'hui notre région est reconnue pour être attractive auprès des entreprises à forte valeur ajoutée. A-t-on avis, va-t-on garder cet avantage concurrentiel ? Comment maintenir l'image d'une Genève au cœur de l'innovation ?"

Genève est au centre d'un paradoxe. C'est une ville qui a pignon sur rue au niveau international, aussi connue que New York, où l'on retrouve les sièges des principales organisations internationales ou d'entreprises multinationales, c'est l'une des capitales mondiales du négoce de matières premières, de l'horlogerie, du private banking, de la gestion alternative, des parfums et arômes, etc. Nous disposons également des centres de formation parmi les plus performants, l'IMD, l'EPFL, les universités, l'ifage !

Aujourd'hui, Genève réunit sous sa marque les compétences les plus pointues, bénéficie d'une économie dynamique et de recettes fiscales considérables.

Cependant, Genève se conduit comme une provinciale sans véritable vision forte, partagée et mobilisatrice et se montre incapable de maîtriser ses finances et son développement. Elle superpose de lourdes administrations aux intérêts divergents.

Le plus grand talent des Genevois c'est d'avoir su accueillir de grandes



PERSONNALITÉ - INTERVIEW

sociétés, de grandes personnalités. Le vrai atout de Genève c'est de rester une terre d'accueil pour les entrepreneurs, qu'ils soient dans le business, la culture ou l'humanitaire. Et, évidemment, les enjeux sont conséquents en termes d'urbanisme, de politique de logement, de mobilité. Genève a de vrais atouts pour être une ville très compétitive, mais la belle endormie doit se réveiller !

"Un de ses atouts, c'est aussi la valorisation de la formation professionnelle pour adultes, à travers un soutien fort de l'État. Comment expliquer le manque de main d'œuvre qualifiée et le besoin de recruter hors de la région ?"

Genève a été pionnière en matière d'accompagnement à la formation des adultes, par la validation des acquis de l'expérience notamment. Le problème c'est que nous avons actuellement un marché de l'emploi en tension. Il y a plus de baby-boomers qui partent à la retraite que de personnes de nouvelles générations pour les remplacer. De plus, le niveau d'exigence dans le monde professionnel tend à augmenter et les personnes qui savent tenir à jour leurs compétences sont de moins en moins présentes ou disponibles sur le marché du travail, donc difficiles à recruter.

D'un autre côté, une tranche de la

population est au chômage de longue durée, et a du mal à se réintégrer dans le marché de l'emploi, car l'écart entre leurs compétences professionnelles et sociales et les besoins du marché est trop important. Il faut donc trouver des passerelles afin de les aider à retrouver leur place. Et en cela le rôle d'institutions telles que l'ifage est primordial.

"Tu as été une des chevilles ouvrières de notre démarche de planification stratégique, « La couleur en actions ! » en 2011. Peux-tu nous expliquer ton ressenti sur cette démarche ? Est-elle susceptible d'apporter le succès ?"

Au delà d'y avoir été impliqué - avec beaucoup de satisfaction - je pense que c'est une démarche exemplaire qu'a menée l'ifage, car elle s'appuie désormais sur des fondamentaux forts, fruits d'une large réflexion, pour initier une démarche de changement. Les collaborateurs peuvent alors comprendre le sens de leurs actions car elles sont « alignées » stratégiquement. Par ailleurs, ils ont été impliqués afin qu'ils puissent définir ensemble comment ils voulaient vivre les valeurs de l'ifage au quotidien.

Pour qu'une telle démarche soit couronnée de succès, le niveau d'exemplarité doit être total au sommet de l'organisation, le changement suivant la loi universelle de la gravité... Il faut un patron convaincu et exigeant, afin de montrer le chemin des actions à mener et de la bonne attitude à avoir. Tout cela participe à développer la culture d'entreprise, l'implication des gens au quotidien.

Le capital humain est la seule vraie valeur de l'entreprise, c'est avec lui que se construit le succès et je suis convaincu que ce sera le cas pour l'ifage !

"Afin de mettre toutes les chances de notre côté, quels seraient d'après toi les facteurs clés de succès pour le futur de l'ifage ?"

Après avoir défini la destination du voyage et le moyen de transport pour y parvenir, il faut maintenant faire vivre cette nouvelle organisation grâce à une équipe de management forte.

Le comité de direction a été formé afin de parler un langage commun, de partager la même philosophie managériale à l'équilibre entre le lien et l'exigence, de développer des réflexes communs. C'est une des principales clefs de la performance durable.

Afin d'être totalement cohérent et aligné à votre stratégie, l'ifage doit mesurer ses résultats par des indicateurs, quantitatifs mais également qualitatifs, en lien avec ses valeurs, et communiquer, communiquer encore !

Enfin, l'ifage doit garantir à ses clients l'excellence, c'est-à-dire s'assurer que la prestation fournie correspond exactement aux besoins. L'ifage doit anticiper les changements et doit être capable de percevoir les signaux de ce que sera le contexte de demain. Il faut avoir les oreilles grandes ouvertes, connaître les concurrents, les entreprises. L'ifage doit se rapprocher des entreprises, bien comprendre leur vision pour répondre à leurs besoins actuels et futurs.

Je ne peux que vous inciter à poursuivre dans cette voie d'excellence, afin de réaliser votre vision et devenir le leader de la formation professionnelle et continue de notre région !

L'EXPRESSO

Un plaisir :

une soirée entre ami-e-s autour d'un bout de vieux gruyère et d'une bouteille de Château Chalon

Un livre :

1421 de Gavin Menzies, L'année où la Chine a découvert l'Amérique

Une boisson : au risque de paraître monomane : un vin rouge du Languedoc, une région que j'adore, un Faugères ou un Pic-Saint-Loup

Un objet fétiche :

un couteau laguiole à lame damas

Une corvée :

prendre l'autoroute entre Genève et Lausanne aux heures de pointe.

Le meilleur conseil que tu as reçu :

« if you doubt, don't »

