

Lausanne

La relève à bras le corps

Sonnette d'alarme. La relève des entreprises suisses ne serait pas assurée. Au cours des cinq prochaines années, près de 20 % des PME suisses risquent de se retrouver sans dirigeants. En chiffres bruts, cela concerne 50 000 entreprises et des centaines de milliers d'emplois. Voilà les conclusions d'un sondage mené par la société Vicario consulting SA et présenté au public en novembre dernier à Lausanne. Ces résultats confirment ce que la communauté RH de Suisse romande disait à voix basse depuis longtemps. Pour tenter de trouver des solutions, une demi-douzaine de DRH ont participé à une table ronde pour donner leurs conseils.

Pour Emma Richardson, responsable du développement RH aux SIG de Genève, la gestion de la relève, c'est comme la paix dans le monde: «tout le monde le souhaite, mais c'est très difficile à réaliser.» Parlant de son expérience dans les RH de British American Tobacco, où l'objectif était de désigner deux successeurs locaux pour chaque cadre, elle insiste sur l'importance d'ériger la gestion de la relève en processus détaillé. Même constat au TCS Suisse où la DRH Sandrine Bugnon a mis en place un pool de cadre dirigeant avec une batterie de formations en options. Sandrine Bugnon: «L'objectif est de repérer rapidement les talents et de leur donner les moyens d'avancer. Le talent pool a aussi permis de créer un réseau entre les cadres.» Et de mettre en garde contre les risques de communication: «Évitez de donner l'impression à vos employés qu'entrer dans le talent pool va leur as-

surer une brillante carrière dans l'entreprise.» Autre difficulté, évoquée par Philipp Thalmann, chef de la formation chez Sulzer SA: «Mettez-vous d'accord sur la définition du potentiel. Car un potentiel se réalise seulement quand le cadre est prêt à le devenir. Tous les salariés ne sont pas des futurs dirigeants de votre entreprise.»

Et quid des critères de l'âge et du sexe? «Au niveau légal, ces indicateurs ne doivent pas être pris en compte», glisse Emma Richardson avant de proclamer: «Le haut potentiel se définit par un mélange de compétence, de plan de carrière et d'engagement.» Yann Curty, DRH de Cartier Horlogerie à La Chaux-de-Fonds intervient: «La gestion de la relève est une responsabilité de la ligne. Nous sommes là pour leur donner les outils pour réussir. Bilans de compétences, assessment center, évaluations annuelles... Ces outils doivent être appliqués systématiquement à tous les niveaux de l'entreprise. Et de manière très disciplinée.» Et Philipp Thalmann de préciser: «Les outils ne suffisent pas. Pour repérer un talent, il faut connaître les gens. Discuter avec votre personnel à la cafétéria est souvent le meilleur moyen pour repérer la relève.» *mb*



Photos: Carine Roth/arkive.ch



1. Assis de face (de g. à d.): Edgar Bloch (AGEFI); Philipp Thalmann (chef de la formation chez Sulzer SA); Emma Richardson (responsable développement RH aux SIG de Genève); Sandrine Bugnon (DRH TCS Suisse) et Yann Curty (DRH Cartier Horlogerie).
2. Emma Richardson
3. Philipp Thalmann
4. Murielle Bernard (RH Edipresse) et Michel Joye (directeur des TPL).
5. Sandrine Bugnon et Yann Curty.
6. Franco Cavadini (Vicario) et Jean-Pierre Girardet (BFG SA).
7. Vania Richard et Murielle Antille (SHL SA)
8. Aurélie Panchaud et Sylvie Vergès (RH Rolex Genève) avec Angelo Vicario (créateur Vicario Consulting SA).