

# HR Today

Le journal suisse des ressources humaines

Organe officiel de l'Union suisse des services de l'emploi  swissstaffing



**Annika Mansson**  
L'outil vidéo séduit plusieurs acteurs de la Fonction RH.

5



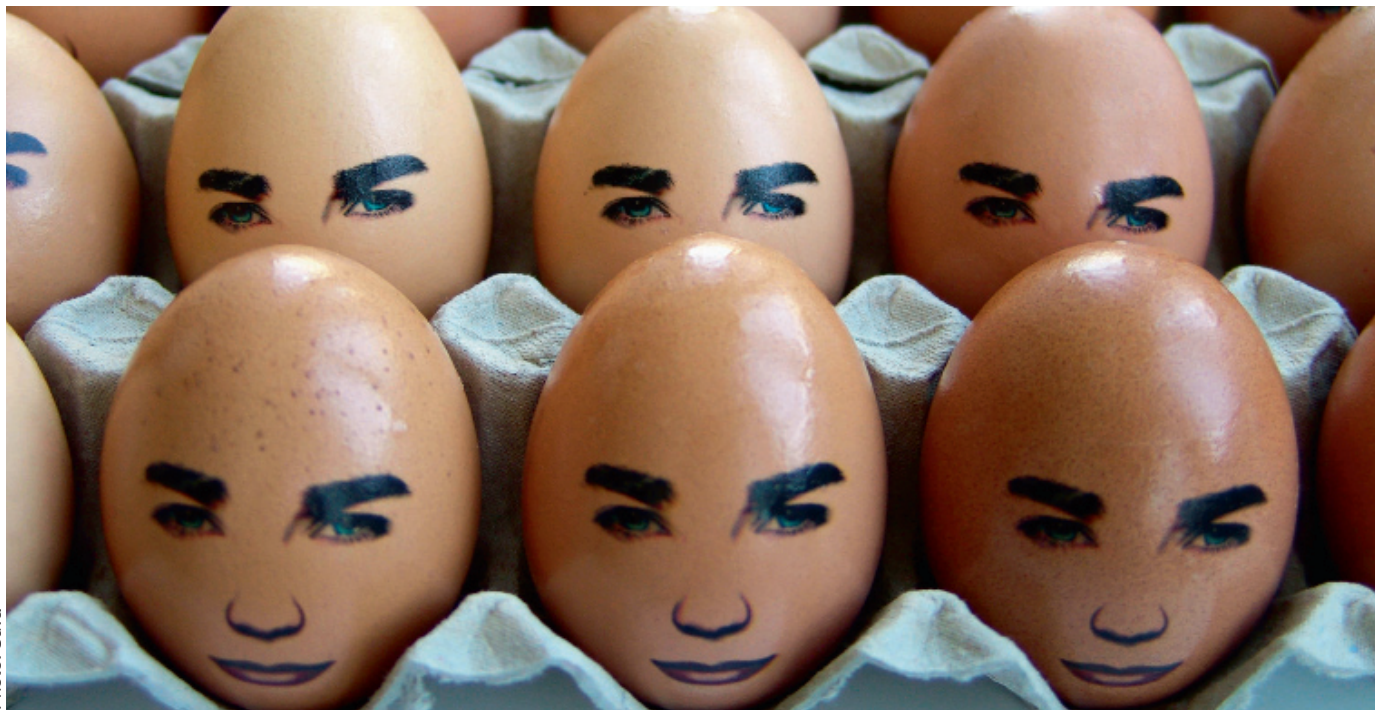
**Denise Chervet**  
La secrétaire centrale de l'ASEB dévoile ses plans.

10



**Bernard Calisti**  
La performance à court terme sous le feu des critiques.

14



## Le développement durable, la nouvelle poule aux œufs d'or

Comment rendre son organisation pérenne dans son environnement économique? Au-delà des aspects purement écologiques, le développement durable est un vaste chantier qui touche les systèmes de management, les infrastructures et plusieurs leviers de la performance. Avec des retours insoupçonnés.

Facile de ricaner quand on parle de développement durable. Mélangée à toutes les sauces depuis plus de quinze ans, la formule a perdu de sa saveur. Et comme le souligne Bernard Calisti, auteur d'un livre remarqué sur le développement durable et les RH, le concept a depuis longtemps été kidnappé par les écolos. D'ailleurs, pour de nombreux responsables d'entreprises romands, développement durable rime encore avec économie d'énergie et récupération du vieux papier. Ils oublient les deux autres volets du tryptique: l'économie et le social.

Vu sous cet angle, les perspectives RH sont multiples. Le contexte économique difficile de 2009 a permis de mettre ces pratiques en lumière. Pendant que certaines sociétés licencient, d'autres tentent d'innover leur mode de gestion pour garder en interne les compétences clés. Et en attendant la relance, ils investissent dans la formation de leur

management et l'entretien de leurs infrastructures. A l'Ecole hôtelière de Lausanne, on profite de la crise pour mener un audit «développement durable». La démarche a permis d'harmoniser les pratiques et de mieux communiquer les différentes réalisations. Au groupe Minoterie de Granges-près-Marnand (canton de Vaud), le département RH fournit de grands efforts pour soigner la santé et le bien-

Notre dossier «Développement durable», pages 14 à 21

être des collaborateurs. Résultat: un turn-over très bas et plusieurs collaborateurs fidèles au poste depuis plus de vingt ans. Dans le secteur parapublic, aux Transports publics genevois (TPG) et à l'Hospice général, objectifs financiers et préoccupations environnementales et sociales font désormais partie intégrante du mode de gestion. *mb*

## Des idées et des gens

- 5 **Regards** Depuis le début de l'année, plusieurs nouvelles applications de la vidéo dans les processus RH ont fait leur apparition en Suisse romande. Les spécialistes donnent leurs conseils.
- 9 **On en parle** Quatre questions à Jean-Daniel Papilloud, CEO de la BCVs. Béatrice Depeursinge sera la nouvelle DRH de l'OMSV. Pierre-Alain Bex, nouveau président de l'ARFOR.
- 10 **Portrait** Un vent de fraîcheur vient souffler sur le vieil establishment bancaire suisse. Voici la nouvelle secrétaire centrale de l'Association suisse des employés de banque (ASEB).
- 11 **La Chronique** Michael Jackson est encore parmi nous!

## Dossier Développement durable

- 14 «**Nous contestons la validité statistique de la performance à court terme**». Bernard Calisti et Francis Karolewicz relient la compétitivité au développement durable des RH.
- 16 «**Santé, formation, relations humaines, management participatif, tout se tient**». Comment trois entreprises de taille différente voient le développement durable.
- 18 **Un audit pour évaluer et valoriser la vraie durabilité de votre entreprise. Lancé en 2004 à Neuchâtel, cet outil permet d'évaluer votre impact sur l'environnement.**
- 19 **Des pistes pour s'adapter au contexte économique en profonde mutation. Inventaire des meilleures pratiques et comment occuper les équipes en attendant la reprise.**
- 20 **Deux établissements publics genevois montrent l'exemple de la durabilité. Témoignages des Transports Publics Genevois (TPG) et de l'Hospice général (HG).**



Photo: Suva

## Stratégie et pratique

- 25 **Les risques d'un mauvais management interculturel sont sous-estimés**
- 26 **Deux études mettent en lumière le rôle joué par l'attitude des dirigeants**
- 27 **Entreprendre une nouvelle carrière après 40 ans? Une piste genevoise**

## Incontournables

- 25 swissstaffing-News
- 29 Événement
- 30 Prochainement/Impressum
- 32 L'équipe RH du mois



Chère lectrice,  
Cher lecteur,

**Effritement.** On n'aurait pas pu rêver un meilleur contexte économique pour parler de développement durable. Le creux conjoncturel actuel a mis en lumière plusieurs pratiques managériales désastreuses pour la survie des entreprises. L'omnibulation des résultats à court terme est sans doute l'emblème le plus visible de l'effritement de plusieurs pans de notre économie.

**Réorientation.** Mais comme c'est souvent le cas, la baisse conjoncturelle force aussi à l'innovation. Du côté des produits, pour se réorienter sur de nouveaux segments, mais aussi du côté des systèmes organisationnels. Comme déjà pressenti ici, les plans de rémunérations du secteur bancaire seront revus de fond en comble. Et les systèmes de management plus participatifs redeviennent soudainement au goût du jour.

**Durée.** Peut-être parce que de nombreux collaborateurs ont eu l'impression de devoir payer la facture des erreurs de management commises au plus haut niveau. Ils estiment que leur voix doit désormais être mieux entendue. Evidemment, cela ne simplifie pas les choses. Cela les rend même plus complexes. C'est sans doute le prix à payer pour entrer dans la durée.

**Courage.** La facture sera même plus salée. En plus d'une meilleure écoute de la base, les DRH doivent faire preuve de courage. Pour prouver qu'ils n'ont pas simplement courbé l'échine à la première bourrasque des comités de direction. Et pour prouver que les investissements et le pouvoir acquis durant les bonnes années ont bel et bien changé la donne.

Marc Benninger  
Rédacteur en chef pour  
la Suisse romande