



LIVRE BLANC

HR Today FACTORY

IA, JEUNES TALENTS ET PROGRAMMES
DE DIVERSITÉ/INCLUSION EN MULTINATIONALES



LIVRE BLANC

HR Today FACTORY

IA, JEUNES TALENTS ET PROGRAMMES DE DIVERSITÉ/INCLUSION EN MULTINATIONALES

UN QUART DES EMPLOIS EN SUISSE

En 2021, près d'un quart des employés-es de Suisse travaillaient pour une multinationale, selon l'Office fédéral de la statistique (OFS). En tout, plus de 35'000 entreprises et près d'un million et demi d'emplois appartenaient à un groupe multinational. Parmi ces entreprises, 52,1% étaient sous contrôle suisse alors que 47,9% étaient sous contrôle étranger, principalement de l'Allemagne (23,5%), des États-Unis (19,6%) et de la France (14,4%).

Grâce à une présence importante dans le secteur tertiaire, notamment dans le commerce de gros et les activités de services administratifs et de soutien, les entreprises sous contrôle étranger génèrent un chiffre d'affaires deux fois plus élevé que les sociétés sous contrôle helvétique (toujours selon l'OFS). Les entreprises suisses s'imposent quant à elles dans les secteurs primaires et secondaires comme l'agriculture, l'industrie, l'énergie et la construction.

37% des emplois à Genève

Selon une étude publiée en mars 2024 par la Fondation pour Genève, 38 organisations internationales gouvernementales, 231 organisations internationales non gouvernementales ayant au moins un emploi, 180 missions permanentes étrangères auprès des Nations Unies (sans compter celles auprès d'autres organisations internationales) et plus de 2'200 entreprises multinationales forment ensemble le secteur international de Genève (plus communément appelée la Genève internationale). Cela représente 37% des emplois du Canton de Genève, notamment dans les professions intellectuelles et scientifiques ou de gestion à haute valeur ajoutée.

Une quinzaine de professionnels RH

Pour comprendre les préoccupations de ce secteur en termes de gestion des ressources humaines, HR Today a organisé le 18 juin 2024 un atelier HR Factory en présence d'une quinzaine de professionnels RH actifs en multinationales (voir la liste ci-dessous).

MÉTHODE ET THÉMATIQUES

La méthode d'intelligence collective utilisée est celle du Fishbowl, avec des sessions animées par les professeurs de GRH Eric Davoine (Université de Fribourg) et Alexandra Hugo (HES SO Valais Wallis). Voir aussi liste des participants-es à la fin de ce livre blanc. Le principe du Fishbowl est de créer une conversation avec un groupe autour d'une question ou d'un sujet précis afin de l'approfondir, en misant sur l'échange par le biais d'une discussion ouverte et non dirigée. Voici les trois thèmes discutés durant l'atelier:

1. **Quels impacts de l'IA sur les activités RH?** p. 4
2. **Comment adapter l'offre aux jeunes talents?** p. 6
3. **Quelle politique de diversité et inclusion?** p. 8

1. QUELS IMPACTS DE L'IA SUR LES ACTIVITÉS RH?

La révolution de l'IA générative va toucher **tous les métiers de l'entreprise**. Selon les témoignages recueillis durant cet atelier, les professionnels RH en multinationales adoptent une approche exploratoire. Au lieu d'interdire l'utilisation de ces outils ou de se demander quels sont les postes qui vont disparaître, ils cherchent à comprendre les différents usages possibles et à optimiser les tâches grâce à l'IA. Cette approche empirique vise à capitaliser sur les bonnes pratiques et à thématiser le sujet au sein de l'organisation. Des études internes sont ensuite menées sur des cas concrets.

Les usages sont nombreux et il s'agit de clarifier les situations. ChatGPT, outils de traduction, *Large Language Models*, outils d'IA générative adaptée à une organisation... La première étape est de clarifier quels sont les outils utilisés et pour quelles tâches.

Pour la fonction RH, les opportunités sont nombreuses. A terme, toutes les activités RH vont être impactées. «Nous sommes au tout début d'une histoire», note une participante. «Les départements RH sont encore frileux et ne se rendent pas compte de la valeur que ces outils IA vont leur apporter», souligne un autre intervenant. Les gains de temps occasionnés par cette transformation des métiers seront réinvestis dans le relationnel et la dimension partenaire stratégique de la fonction RH. A titre d'exemple, 50% des tâches d'un.e assistant.e RH devraient être impactés. Les HR Business Partner seront moins concernés. En clair, ces outils devraient permettre de sortir la fonction de la lourdeur administrative.

Concrètement, les impacts de l'IA seront de deux ordres. Les outils IA devraient accélérer la professionnalisation et les spécialisations des métiers RH. Une grande partie des tâches administratives seront boostées, sinon entièrement automatisées par de l'IA générative.

Pour **l'administration du personnel**, l'IA va transformer la production de documents RH (certificats de travail, règlements, circulaires et politiques RH). La nouvelle génération de chatbots, boostés à l'IA générative, répondra aux questions des candidats. L'expérience candidat devrait considérablement s'améliorer.

Le **processus de recrutement** sera aussi fortement impacté: analyse de CV, préparation des questionnaires structurés pour les entretiens (à partir de listes de compétences promptées) et différents outils d'assessment boostés à l'IA générative.

L'IA va aussi **améliorer les interactions** entre les individus et offrir des gains de temps pour la rédaction d'enquêtes de satisfaction, la création de rapports analytiques, les benchmarks des salaires, les travaux de traduction et l'écriture de e-mails.

Les préoccupations RH par rapport à l'utilisation de ces outils sont liées aux enjeux de **sécurité et de protection des données**. Une autre crainte touche à la dimension normative de la pensée que ces outils pourraient produire. Enfin, il s'agit de trouver des financements pour acquérir les technologies, les intégrer dans les processus et former les équipes.

L'autre axe sera d'accompagner le changement à travers toute l'organisation. Cela passe par des formations de base sur l'utilisation de ChatGPT, notamment sur le **prompting** (quels sont les meilleurs prompts pour les activités de la fonction RH), et les questions de **sécurité et de confidentialité des données**.

Certaines multinationales organisent des Masterclass sur l'IA et les SIRH (systèmes d'information RH). Quels sont les besoins? Où perçoit-on les tâches les plus impactées? La grande majorité des formations sont dédiées à l'usage de ChatGPT dans les processus RH. Les autres formations touchent à **l'accompagnement au changement et à la gestion de l'incertitude**.

Cas d'école

Dans le cas d'une multinationale suisse représentée lors de l'atelier, les outils IA ont transformé tout le processus d'acquisition des talents, en commençant par les descriptifs de postes, l'interaction avec les candidats et l'assessment des personnes arrivées en fin de processus. La multinationale a aussi mis en place des outils de coaching uniquement animés par de l'IA. «Cela réduit les biais et permet aux personnes de dire certaines choses qu'ils n'auraient peut-être pas dites à un être humain».

2. COMMENT ADAPTER L'OFFRE AUX JEUNES TALENTS?

L'intégration des générations Y et Z est un enjeu majeur en multinationale. En 2025 27% de la population suisse sera formée par la génération Z (nées entre 1997 et 2012). Ces jeunes sont friands de flexibilité et de travail hybride; pour eux le Work-Life Balance, l'ambiance au bureau et les opportunités de développement sont importants, en moyenne, ils ou elles souhaitent **un nouveau défi tous les 18 mois**. Ils veulent aussi pouvoir façonner leur journée de travail à la carte.

Pour les RH, les enjeux sont d'intégrer ces nouvelles attentes dans un environnement existant, de former les managers et de maintenir une cohérence dans la culture d'entreprise. Aujourd'hui, les multinationales ne peuvent plus offrir une sécurité de l'emploi à long terme, en échange elles offrent de bons salaires et de la flexibilité.

Les prestations RH à mettre en œuvre:

- Des horaires de travail flexibles.
- 2 jours de Home Office par semaine.
- Travailler 10 semaines par an depuis l'étranger.
- Un environnement de travail attractif (espaces de travail, restauration, services divers).
- Du Work-Life Balance à la carte (selon les séquences de vie).
- Une bonne ambiance au travail.
- Des outils à la pointe de la technologie.
- La possibilité de façonner sa journée de travail (Design your work day).
- Des opportunités de développement (formation et progression de carrière).
- Des stages à l'étranger.
- Des programmes sur mesure durant les 2 premières années, avec plusieurs missions de 3 mois à l'étranger (trainee program).
- Proposer aux jeunes talents de tenir un rôle de formateur.
- Des équipes multi générationnelles.
- Une culture d'entreprise inclusive.
- L'accès aux programmes de mentoring et de coaching.
- Une expérience collaborateur individualisée.
- Une culture ouverte à l'innovation.

Une culture qui favorise l'intrapreneuriat

Permettre aux jeunes talents d'exprimer leur créativité et leur esprit d'entrepreneuriat est un autre axe-clé pour fidéliser et attirer les nouvelles générations. Toutes les multinationales représentées lors de l'atelier HR Factory ont mis sur pied des programmes dans ce sens.

La première étape est de **former le leadership** à accueillir et à entendre les nouvelles initiatives. Cette culture de l'innovation et un état d'esprit ouvert aux idées qui viennent d'en bas est essentiel. Il s'agit ensuite de structurer cette innovation avec des programmes sur-mesure. Dans un premier temps, l'encadrement fixe le cadre dans lequel les innovations peuvent émerger. Il s'agit ensuite de **sélectionner les meilleures idées** et de prévoir des **financements pour la phase d'incubation**. Ces programmes d'innovation vont retenir 3 ou 4 projets par an. Si elles aboutissent, ces idées seront ensuite intégrées à l'offre de la firme ou **devenir le point de départ d'un spin-off**. Dans le cas d'une création de start-up, certaines multinationales permettent aux jeunes talents d'en être co-actionnaire, parfois par le biais de monnaie virtuelle.

Une alternative à la création de start-ups est de **confier des projets-clés et stratégiques à une équipe de jeunes talents**. Cela implique de mettre en place le bon encadrement et de clarifier les limites et les objectifs de ces groupes de projet à haute valeur ajoutée.

Un autre dispositif est de constituer un **comité exécutif bis**, formé de personnes de moins de 30 ans. Ce comité des jeunes siège un jour avant le comité exécutif, avec le même agenda, et transmet ses prises de positions et ses avis au comité exécutif avant sa séance.

Une autre manière de favoriser l'intrapreneuriat est par le biais de projets philanthropiques ou humanitaires. Il peut aussi s'agir d'actions communautaires (travaux de nettoyage ou d'aide en EMS par exemple). La multinationale offre des congés supplémentaires pour permettre à ses jeunes talents d'accomplir ces missions.

Les leviers pour favoriser l'intrapreneuriat en multinationales:

- Former les encadrants (réflexivité, créativité, ouverture, walk the talk).
- Proposer de lancer sa start-up.
- Proposer des shadow committees executives avec un procès verbal remis au vrai comité de direction.
- Projets sociaux/sociétaux/missions humanitaires.
- Projets-clés à faire préparer aux plus jeunes.
- Réfléchir aux valeurs de l'entreprise, avec les bons comportements attendus.

3. QUELLE POLITIQUE DE DIVERSITÉ ET INCLUSION?

Des cultures d'entreprise véritablement inclusives deviennent incontournables aujourd'hui. A quoi reconnaît-on une culture de la diversité et de l'inclusion? Pas de réponse simple à cette question. Une bonne définition de la diversité est **une entreprise où l'on peut être soi-même**. La diversité n'est pas qu'une affaire de mixité H + F, il s'agit plutôt de veiller à l'hétérogénéité des personnes qui contribuent à la décision.

Pour éviter l'effet Greenwashing (quand une entreprise coche les bonnes cases mais ne tient pas ses promesses sur le terrain), il s'agit d'entrer dans **une démarche systématique et sur le long terme**. Les normes ESG (Environnement, Social & Gouvernance) sont un bon point de départ. La diversité et l'inclusion recouvrent des thèmes et des notions si vastes que c'est à chaque organisation de clarifier comment elle souhaite contribuer à créer un monde plus inclusif.

Plusieurs **outils permettent de mesurer cette diversité et de la faire vivre**: les enquêtes de satisfaction (pouvez-vous être vous-même au bureau?); le partage de témoignages (comment j'ai vécu mon coming out ?) et des programmes spécifiques pour la gestion de la relève et la formation des dirigeants.

Les points-clés à retenir pour aller vers plus de diversité & inclusion:

- Une hétérogénéité des personnes qui contribuent à la décision.
- Une démarche systématique sur le long terme.
- Des actes, du vécu, le leadership comme role model.
- Bien plus que de la mixité H + F.
- Chaque entreprise a sa définition.
- Permettre à chacun d'être soi-même au travail.
- Des opportunités égales pour tous.

Comment le mesurer?

- Enquêtes internes (question: êtes-vous reconnus et valorisés?)
- Indicateurs de diversité à tous les niveaux
- Egalité de rémunération
- Présence de bonnes pratiques

Les bonnes pratiques:

- Quotas, par exemple 50% de femmes dans le top management.
- Mettre des quotas intermédiaires pour initier le mouvement.
- S'assurer que les informations remontent vers le haut (indicateurs utilisés).
- Réduire les inégalités salariales.
- Coaching des collaborateurs jeunes parents aux enjeux de la diversité.
- Job sharing comme un moyen d'accéder au marché de l'emploi.
- Partage d'histoires (comment j'ai vécu mon coming out?)
- Enquêtes tous les trois mois pour connaître les situations, mobbing, harcèlement.
- Dispositifs de lanceurs d'alertes (whistleblowing, hotline).
- Inclusion des moins performants.
- Programmes de formation sur les normes ESG.
- Plans de relève qui tiennent compte de la diversité.
- Des valeurs d'entreprise compréhensibles et vécues par le management.
- Formations aux biais cognitifs dans la sélection.
- Former tous les collaborateurs sur les biais et les préjugés.
- Exemplarité au plus haut de l'organisation.
- Sanctionner les comportements déviants.

A PROPOS D'HR FACTORY

HR Factory est née de la rencontre entre le conseiller en leadership et RH Maxime Morand (www.provoc-actions.com) et du directeur de la business unit RH au Groupe T2i, Remy Tzaud (décédé en 2023). Ensemble, ils imaginent en 2015 de créer une communauté RH en Suisse romande qui se mettrait d'accord sur une méthode de calcul commune de cinq indicateurs-clés de la fonction RH. Un premier groupe de travail est constitué au printemps 2016, avec la professeure Alexandra Hugo de la HES-SO Valais et Marc Benninger, rédacteur en chef du magazine de ressources humaines HR Today. Ce premier livre blanc intitulé: **De ressources humaines à «Designer en organisation»** est publié en 2017. L'idée de ce premier livre blanc est de proposer à la communauté RH de Suisse des méthodes de calcul communes.

En 2018, le comité d'HR Factory se renouvelle: Manon Pétermann (heig-vd) et David Matthey-Doret (paradigm21) remplacent Rémy Tzaud et Maxime Morand. Diane Sifflet (Haute école du paysage, d'ingénierie et d'architecture de Genève - HEPIA) les rejoint en 2019. La même année, HR Factory devient une association. Pendant la crise Covid de 2020, les ateliers se poursuivent en ligne à un rythme régulier. Après une période d'essoufflement, Manon Pétermann et Diane Sifflet quittent le comité et HR Today propose de reprendre les activités de la communauté. L'association est officiellement dissoute en novembre 2023. Depuis lors, les ateliers HR Factory sont partie intégrante du programme Membership de la communauté HR Today en Suisse romande.

LES AUTEURS

LES PARTICIPANTS À L'ATELIER DU 18 JUIN 2024 AU SEV52 DE LAUSANNE.

Marc Benninger	HR Today
Pierre-Olivier Botteron	People On Board Sàrl
Andréa Collins	Kudelski
Eric Davoine	Université de Fribourg
Héloïse Deliry	HR Today
Steven Fricaud	Terre des Hommes
Muriel Hannecart	Mercer
Michelle Haymes	Nestlé Suisse
Alexandra Hugo	HES-SO Valais Wallis
Khadija Levain-Chavanon	emogems
Brice Rattez	Société Générale
Ema Streit	Team Academy
Joëlle Sugnaux	Learning & Development Specialist
Olivier Vogelsang	disvoir.net



1. Khadija Levain-Chavanon (à g.), emogems et Joëlle Sugnaux.
2. Andréa Collins (à g.), Kudelski et Michelle Haymes, Nestlé Suisse.
3. Steven Fricaud (à g.), Terre des Hommes et Eric Davoine, Université de Fribourg.
4. Alexandra Hugo, HES SO Valais Wallis et Brice Rattez, Société Générale.
5. Ema Streit (Team Academy) et Pierre-Olivier Botteron, People On Board Sàrl.



Residents
CAFE/BOUILLON 3.50
BOISSON LACTEE 5.-
FRUIT 1.50
BARRE CHOCOLATE 1.- 8.- 15.-
BISCUITS, TRES FRAIS
ET FRAICHES
RESERVES AUX
BOISSONS

Visiteurs
CAFE/BOUILLON 6.-
BOISSON LACTEE 4.-
FRUIT 1.50
BARRE CHOCOLATE 1.- 8.- 15.-
BISCUITS, TRES FRAIS
ET FRAICHES
RESERVES AUX
BOISSONS 40.-
75.-

