

Enseignement
Un festival suisse
de la formation
très éclectique
Page 3

Observatoire

Diplômes en RH
Deux nouvelles formations
postgrades dédiées aux ressource
humaines (RH) sont inaugu
rées en Suisse romande. La
Haute Ecole de gestion Arc de
Leuchâtel lance un Certificat
d'études avancées (CAS) en
sciences des organisations et
management des RH. La forma
tion de six mois à temps partiel
débute en octobre. Elle vise à
préparer les professionnels aux
nouveaux enjeux et évolutions
des organisations. De son côté,
le CRQP s'allie à la Haute Ecole
d'ingénierie et de gestion du
Canton de Vaud (HEIG-VD) pour
proposer un CAS en Manage
ment des ressources humaines.
Le cursus à temps partiel débute
en janvier. L'objectif est de per
mettre au DRH de se position
ner comme un partenaire stra
tégique de l'entreprise, en
accompagnant le changement.
(LT)

Sécurité en entreprise
La Haute Ecole d'ingénierie et
de gestion (HEIG-VD) s'est alliée
à l'Académie de police du Cha
lAIS pour offrir une formation
postgrade en emploi. Le Certificat
d'études avancées (CAS) en
gestion stratégique de la sécuri
té/sûreté en entreprise sera
dispensé sur 35 jours entre avril
2012 et 2013. Le cursus entend
former des spécialistes de la
sécurité aptes à soutenir leur
direction générale dans la
gestion des menaces. (LT)

Sur Internet:

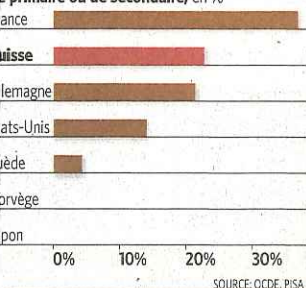
L'actualité du marché de l'emploi
en continu
Posez vos questions à nos
chroniqueurs

www.letemps.ch/carrieres

Graphique

En Suisse sur cinq redouble

étudiants de 15 ans qui ont répété une année
primaire ou de secondaire, en %



En Suisse, plus de 20% des
étudiants de 15 ans ont doublé
une année de cours, selon la

«Nous devons proposer davantage de cours pour les multinationales»

> Management
La directrice des
ressources humaines
de LVMH prend la
présidence du centre
de formation CRPM

> Rencontre
avec la spécialiste
en développement
des talents

Propos recueillis
par Sandrine Hochstrasser

Vaudoise d'origine, Chantal Gaemperle a quitté Nestlé il y a quatre ans et demi pour prendre la direction des ressources humaines du groupe de luxe LVMH à Paris (plus de 60 marques, dont Louis Vuitton, TAG Heuer, Dior et Moët & Chandon). Appelée par le propriétaire Bernard Arnault lui-même, elle a «fait le saut, et relevé cet immense défi», souligne-t-elle dans un sourire. Chantal Gaemperle gère aujourd'hui près de 90 000 employés.

Cet été, la femme d'affaires a pris également la présidence du CRPM, fondation romande active dans la formation pour managers et dirigeants (voir encadré).

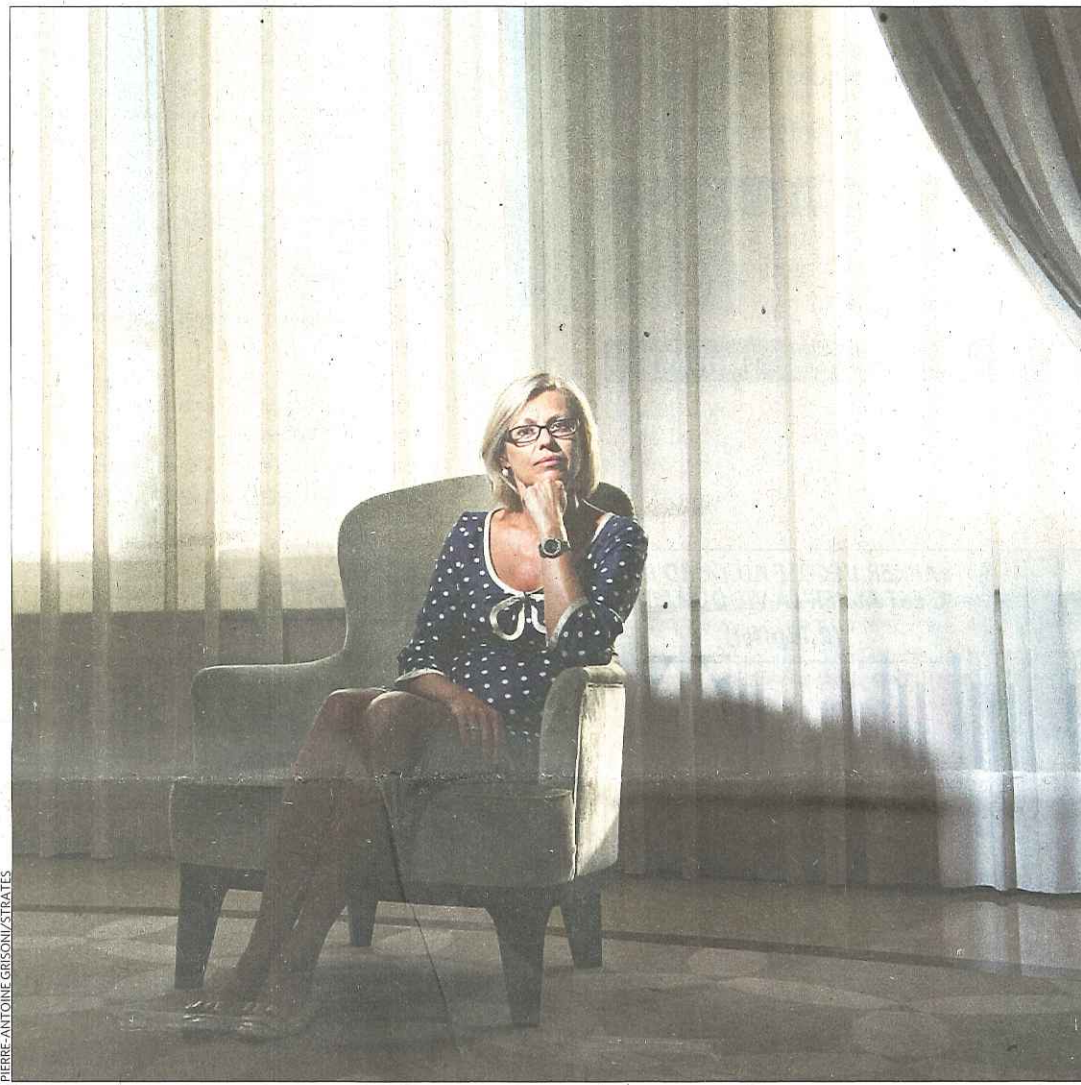
Le Temps: Qu'est-ce qui vous a motivée à prendre la présidence du CRPM?

Chantal Gaemperle: La pertinence de sa mission. Mon expérience m'a permis de constater la nécessité de la formation continue dans un parcours professionnel. L'époque où le cursus de base suffisait pour toute une carrière est révolue. Les employés ont besoin de se perfectionner et de faire évoluer leurs connaissances. D'un point de vue personnel, c'est une façon de démontrer mon attachement à la Suisse, de garder un lien avec cette région. Mais mon emploi du temps va être chargé. J'ai beaucoup de responsabilités au sein du groupe LVMH qui continue de grandir.

Des recrutements sont-ils prévus?

– Oui, de manière conséquente. A titre d'exemple, la chaîne de distribution Sephora a ouvert des enseignes dans 20 villes de Chine en une année. Et la génération des patrons du luxe approche de la retraite. C'est un formidable défi de succession! En outre, le groupe continue de croître, avec notamment l'intégration de la Maison Bulgari.

Comment affrontez-vous la pénurie de personnel qualifié?



Chantal Gaemperle: «Chez LVMH, deux postes à responsabilité sur trois sont pourvus à l'interne.» LAUSANNE, 19 AOÛT 2011

– De manière générale, nous sommes très dépendants des talents. Dans le luxe, le choix de l'individu a plus d'impact que dans d'autres industries. On recherche des personnalités qui puissent incarner une marque, l'histoire de la Maison. Si l'on parle du secteur horloger, nous avons effectivement d'importants besoins en personnel qualifié. Nous avons donc développé diverses actions: des reconversions de carrière, en passant par l'apprentissage et bien sûr la formation. Pour assurer la relève, nous nous appuyons entre autres sur un programme de recrutement de hauts potentiels.

Comment repérez-vous les talents?

– Nous y dévouons beaucoup de temps et d'énergie, en partenariat étroit entre RH et patrons. Chaque mois, nous revoyons ensemble nos besoins, identifions les talents en vue de faciliter leur mobilité d'une Maison/Division à l'autre. Résultat: deux postes à responsabilité sur trois sont pourvus à l'interne. A l'externe, nous bénéficions d'une forte réputation. Nous sommes l'employeur le plus attractif auprès des étudiants en France, selon l'étude d'Universum. Mais nous sommes très sélectifs.

– Etes-vous inquiète du manque de fidélité de la jeune génération, dite Génération Y?

– Non. (Réflexion.) Il est important que le DRH fasse le lien et joue en quelque sorte le rôle de «baromètre» en transmettant les évolutions et les besoins des employés. L'entreprise ne doit pas être fermée aux attentes des jeunes. Ces derniers fuient par exemple les modèles trop hiérarchiques. Ils ne sont pas motivés par des plans de carrière avec 17 échelons! Mais ils sont sensibles aux perspectives, aux produits, à un mode de gestion participatif, à la possibilité d'exercer des responsabilités. Les entreprises doivent répondre à ces attentes, tout en expliquant que certaines étapes sont incontournables. Chez Louis Vuitton par exemple, les titulaires de MBA que nous engageons commencent par une expérience en magasin. Nous leur expliquons pourquoi démarrer par la gestion d'une enseigne constitue une étape essentielle pour la suite de leur carrière.

– De nombreux responsables des ressources humaines se plaignent de ne pas être assez écoutés par leur direction...

– Dans le luxe, cette reconnaissance est acquise par nécessité, la performance étant indissociable des talents. Mais je pense qu'être un vrai partenaire, cela ne se décrète pas. Il faut assumer sa fonction; on «représente» l'humain, on assure la réputation de l'employeur. Les DRH sont souvent les premières et les dernières personnes rencontrées au sein de l'entreprise. Même si un entretien d'embauche n'est pas concluant, le candidat doit garder une bonne image de l'entreprise, afin d'assurer la réputation de celle-ci. Il faut respecter les gens, être sensible.

– Un conseil à donner?

– Rester simple. Décomplexifier les choses. On ne gagne pas sa légitimité par des systèmes compliqués. Or, certains se cachent derrière de lourds processus pour tenter de la gagner.

– Quelles sont les plus grandes difficultés que vous avez vécues en passant de Nestlé à LVMH?

– Le cumul de plusieurs changements en même temps: pays, culture, secteur... Mais mon expérience chez Nestlé m'a beaucoup apporté et certains modes de gestion entre LVMH et Nestlé présen-

tent des similitudes. Les deux sociétés sont très décentralisées, internationales et peu «orientées process». On y travaille par réseau interne, par influence, j'étais donc habituée. De plus, même si LVMH est un groupe français, 74% des effectifs sont hors de l'Hexagone. Les enjeux RH sont également globaux.

La culture suisse apprend à être pragmatique, à travailler les uns avec les autres. Cette habitude de fédérer m'a été très utile chez LVMH, où il m'a fallu tisser des liens avec tous les patrons des maisons. On a par ailleurs en Suisse une culture du travail, d'humilité. J'ai gardé les pieds sur terre.

– Vous arrivez ce mois au CRPM. Quelles sont vos ambitions?

– Je souhaite m'inscrire dans la continuité. Le CRPM connaît un essor, un dynamisme croissant et je souhaite poursuivre sur cette voie, en respectant l'ancre dans le tissu économique local. De nombreuses multinationales s'installent dans la région. Le CRPM doit pouvoir les accompagner, en proposant par exemple davantage de formations en anglais, sur la gestion d'équipe multiculturelle, sur le changement. Je souhaite aussi mieux faire connaître les capacités de conseil, les solutions sur mesure du CRPM.

– Quelles sont les formations à développer?

– Tout ce qui traite du leadership, de la gestion d'équipe, du changement, de la conduite de projets. De nos jours, il ne suffit plus d'avoir une position hiérarchique pour avoir de la légitimité. Le leadership n'est pas acquis, il se gagne. Il faut acquérir une capacité d'influence, de négociation, développer ses soft skills. Le CRPM soutient ce type de formations.

L'essor du CRPM

Le Centre de formation en management (CRPM), à Lausanne, organise chaque année plus de 600 cours sur le leadership, de développement personnel, marketing, finance et ressources humaines (au nom du CRQP). Fondé par les Chambres de commerce romandes, le CRPM gère au total 6000 participants par année. «Leur nombre a doublé en dix ans», se réjouit le directeur, Lorenzo Pestalozzi. La fondation privée - autofinancée - propose notamment un Cours de direction d'entreprise, présenté comme une alternative francophone au MBA. Le CRPM est aussi mandaté par des organisations, comme l'EPFL et Nestlé, pour développer leurs formations internes. **S. H.**