

## Philippe Vivien : La croissance mondiale, la productivité et l'inflation sont de plus en plus déconnectées – la transition énergétique ouvre la voie aux générations futures

La question est assez complexe. Comment les politiques de l'emploi nationales et les processus RH des entreprises évoluent-ils alors que l'économie est pratiquement à plat, que la productivité reste un défi permanent et que l'inflation est au plus bas ? Tous ces facteurs sont déconnectés les uns des autres.

Même si l'entreprise se remet, l'impact positif sur l'emploi et la création d'emploi est encore plus faible que ce qui s'est vu ces dernières décennies. Il faut plus de temps et il est plus difficile de revenir aux niveaux de taux de chômage d'avant la crise. Par exemple, une étude de Mc Kinsey montre qu'il a fallu 45 fois à l'économie américaine pour rétablir les emplois perdus en 2008-2009. En Europe, dans la plupart des pays, la reprise économique n'est pas assez forte pour dépasser les chiffres d'avant la crise.

Dans une période d'incertitude comme celle à laquelle nous faisons face, toutes les entreprises adaptent la nature du travail à la nouvelle réalité de leur activité, ce qui ne signifie pas qu'elles ne recrutent plus. Au contraire, cela signifie qu'elles redéfinissent la façon et le lieu d'exécution des opérations ainsi que leur développement.

La mondialisation est également un moteur fort. L'accès à de nouveaux clients et marchés de travail à proximité de la base européenne modifie le paradigme. La ressource qu'ils offrent semble moins chère mais également bien formée. L'extension de nouveaux groupes de personnes très talentueuses crée une nouvelle forme de concurrence entre les régions et les systèmes éducatifs.

La création d'emplois en Europe dépendra principalement de deux mégatendances :

- La technologie
- Le sentiment d'urgence et les possibilités concernant des sujets politiques stratégiques comme la transition énergétique.

En tant que principe de base, la transition énergétique n'est et ne sera pas le premier moteur de la destruction de ce taux intoxicant et inacceptable de chômage. Cependant, c'est un marché local nouveau et émergent qui crée une percée positive potentielle pour la création d'emploi.

### **1. La technologie a profondément modifié la nature du travail dans la plupart des économies avancées**

Les nouveaux emplois créés dans la plupart des entreprises sont clairement différents de ceux d'avant. Les emplois perdus ne reviennent jamais. Depuis des décennies, la technologie transforme la nature du travail et augmente la productivité. Trois vagues se sont succédées. Premièrement, l'automatisation et l'introduction de machines et de robots intelligents ont créé des lignes d'assemblage « sans emplois ». Est ensuite venu le temps des emplois de traitement transactionnel (distributeurs automatiques, centres d'appel...). Nous sommes maintenant dans une troisième phase qui impacte l'emploi avec des interactions complexes et parfois un jeu de compétences très spécifique.

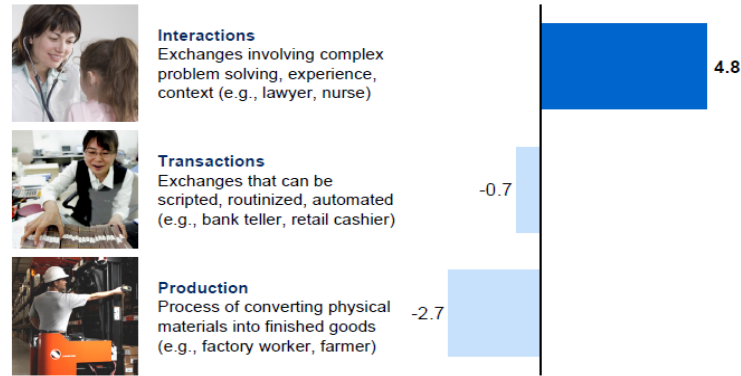
Ces emplois de l'économie de la connaissance comprennent beaucoup des cols blancs. Ces postes d'interaction qui incluent à la fois des personnes fortement qualifiées et peu qualifiées sont les principales (et parfois les seules) formes de créations nettes.

Une étude de Mc Kinsey a trouvé qu'aux États-Unis, entre 2001 et 2009, la majorité des créations d'emploi dépendait de ces postes d'interaction.

**Exhibit 1**

**Most job growth in mature economies involves complex interactions, not routine production or transaction work**

New jobs created in the United States, 2001–09  
 Million employees



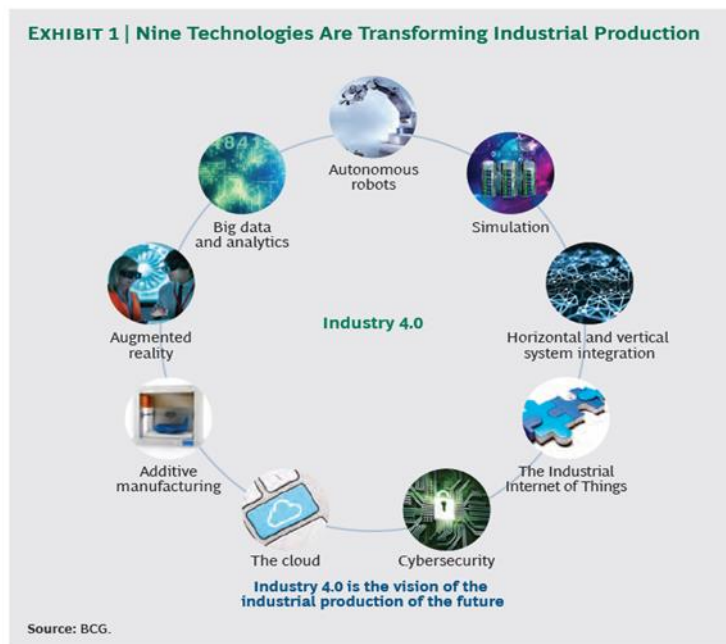
SOURCE: US Bureau of Labor Statistics; McKinsey Global Institute analysis

*Pièce n° 1 : une grande partie de la croissance dans les économies matures implique des interactions complexes, pas de la production de routine ou des transactions.*

L'espoir de remporter la bataille de l'emploi doit intégrer l'impact des progrès technologiques dans la productivité industrielle et la concurrence des entreprises. C'est ce que l'on appelle « la nouvelle révolution industrielle numérique » : l'industrie 4.0.

Cette nouvelle approche du monde industriel pourrait-elle sauver, ou mieux dynamiser la reprise de la création d'emploi en Europe ? La réponse est clairement oui ! Nous n'avons pas le choix si nous voulons que l'Europe garde une empreinte industrielle forte. Cependant, la courbe est risquée et la plupart des pays n'est tout simplement pas préparée pour une telle course.

BGG fournit une bonne image de cet avenir :



Pour la plupart, ces technologies sont déjà incluses dans les secteurs manufacturiers. La nouvelle révolution consiste à intégrer chacun d'entre eux. La nouvelle transition énergétique toute entière est basée sur cette nouvelle vision.

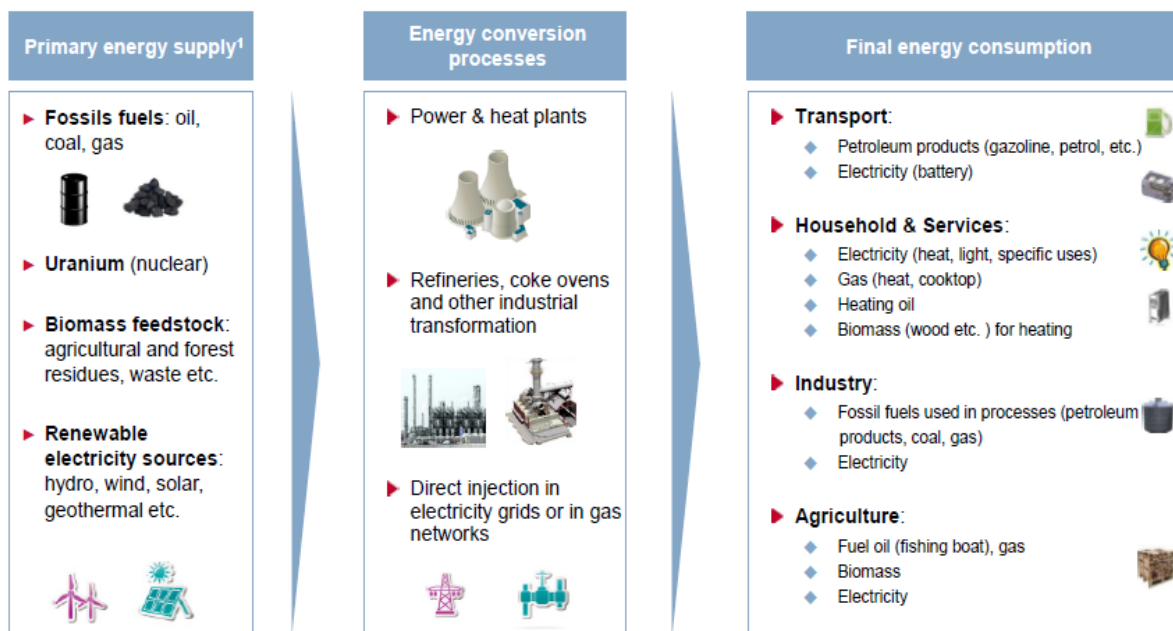
Ce sont les capacités à gérer la mobilité, la sécurité, la fatalité et les interactions de petits systèmes qui feront toute la différence.

## 2. La transition énergétique comme moteur de la reprise en Europe

Jean Jouzel est le meilleur spécialiste pour parler de ce sujet. Il nous fera sa présentation demain mais j'aimerais partager certaines hypothèses et certains liens entre.

- La population mondiale s'envole, d'1 milliard d'habitants en 1900 à 3 milliards en 1960, 7 milliards aujourd'hui et 9 milliards en 2050 avec une progression énorme du milieu urbain : en 2050, 60 % de la population mondiale vivra dans des zones urbaines,
- Une croissance de 3 % du PIB sur le long-terme,
- Minimisation de l'impact du changement climatique. Nous devons diviser les émissions de CO2 par 2 ou 3 pour limiter l'impact du réchauffement climatique. Si rien n'est fait, avec la technologie actuelle, l'augmentation de la température pourrait dépasser 3 ou 4 °C ! A ce niveau, le niveau des océans serait monté d'1,30 m d'ici 2200.

La bonne nouvelle est que nous avons à notre disposition la plupart des technologies nécessaires pour aborder ce problème :



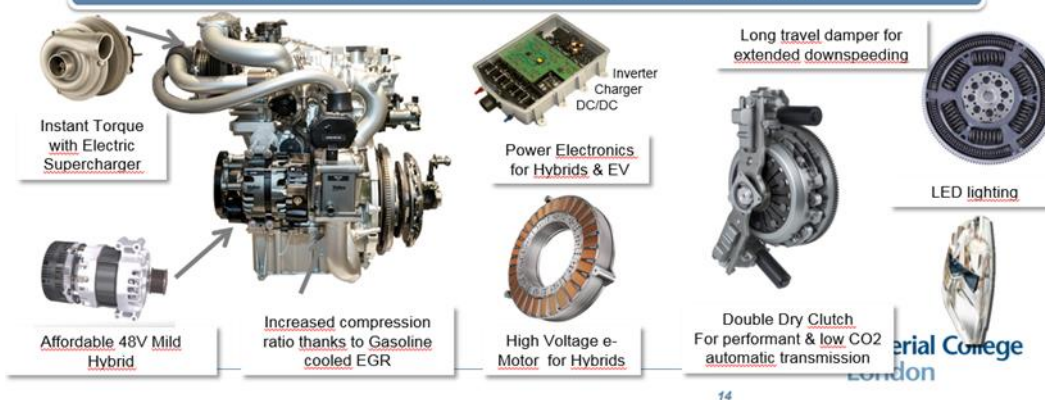
1. Primary energy supply is the sum of the primary production, the stock variation and the energy balance (imports – exports).

Prenons l'industrie automobile comme exemple :

### Technologies to reduce CO<sub>2</sub> emissions

<p><b>1</b> Efficiency of Internal Combustion Engine (Downsizing)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gasoline cooled EGR</li> <li>• Miller/Atkinson cycle</li> <li>• Thermal management</li> <li>• Variable Valve Actuation</li> <li>• Turbocharger / Supercharger</li> </ul>	<p><b>2</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stop-Start</li> <li>• Mild Hybrid</li> <li>• Full Hybrid</li> <li>• Plug-in Hybrid</li> <li>• Electric vehicles</li> </ul>	<p><b>3</b> Downsizing &amp; Automation</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dual Clutch Transmission</li> <li>• Downsizing</li> <li>• Torque converter with early lockup</li> </ul>	<p><b>4</b> Energy consumption reduction</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• LED lighting</li> <li>• 48V components</li> <li>• Weight reduction</li> <li>• Drag and friction reduction</li> </ul>
---	---	--	--

#### Example of technologies to reduce CO<sub>2</sub> emissions



Le meilleur moyen de réduire les émissions de CO<sub>2</sub> est de développer les voitures électriques mais tous les systèmes de moteurs hybrides sont également positifs.

Impact caractéristique des technologies sur les émissions de CO <sub>2</sub> au cours du cycle	
Stop/Start	-4 %
Semi hybride	-15 %/-12 %
Hybride complet	-25 %/ -20 %
Véhicule rechargeable	-70 %/-60 %
Electrique	-100 %

Les jeunes sont motivés pour modifier leur approche du véhicule individuel et sont pressés de se lancer dans les nouvelles technologies.

Que cela signifie-t-il pour les entreprises et les politiques RH ?

- Premièrement, il faut redéfinir le rôle de toutes les entreprises du secteur industriel. Il faut souligner le rôle des nouvelles entreprises et des start-ups qui créent les produits et les services les plus innovants. L'entreprenariat devrait être développé et récompensé ;
- Ensuite, il faut développer une grande réserve d'ingénieurs et de spécialistes hautement qualifiés avec une forte capacité à imaginer de nouveaux systèmes ;
- Le plus important est de gérer les équipes grâce à des « fab lab » et des programmes collaboratifs ;
- Enfin, il faut dresser des ponts et créer des possibilités pour le développement de carrière entre les entreprises.

**EXHIBIT 12 | Differences in the Urgency Rankings of Selected HR Subtopics by Industry**

	Consumer goods	Energy	Financial institutions	Health care	Industrial goods	Insurance	Professional business services	Public sector	Technology, media, and telecommunications	
Leadership	1	1	1	1	1	3	1	2	1	Very urgent 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Talent management	3	2	2	2	2	1	4	5	3	
Behavior and culture	4	3	6	4	5	5	2	1	5	
HR and people strategy	2	4	4	3	3	8	3	4	6	
Employee engagement	5		3	6	7	6	6	3	4	
Strategic workforce planning	6	5	8	5	6	9	8	6	2	
Career models and competencies	10	6	5	10	4	4		9	7	
HR communication			9		8			7		
Performance management	8	10		9				8		
Training and learning		8			9	10	9		9	
Employer branding				8	10	2	5		8	Urgent
Social media	7						7			
Rewards and recognition	9		7				10		10	
Other HR and workforce analytics		9	10	7		7		10		Other >10
HR staff capabilities										

Source: 2014 BCG and WFPMA proprietary Web survey and analysis.  
Note: Urgency is determined by calculating the difference between future importance and current capabilities, and then multiplying that difference by future importance; there were 3,507 respondents in this section.

Pièce n° 12 : Les différences de classements d'urgence de sous-sujets RH par secteur

C'est un nouveau paradigme, un effort gagnant-gagnant que les RH doivent mener...