

Berlin 2018 : L'attractivité de l'Europe

La question posée par ce 8ème forum est celle de l'attractivité de l'Europe, question d'autant plus d'actualité que l'Europe est clairement à la croisée des chemins.

Pour fixer brièvement le cadre, j'ai pensé qu'il était utile de nous rappeler les méga trends à l'œuvre aujourd'hui dans nos entreprises, dans nos pays ; et je me suis dit que j'allais en lister 4 ou 5 pour fixer le cadre.

C'est là que les choses se sont gâtées car la liste de tous les facteurs nous influençant de manière structurelle s'est allongée progressivement ; j'ai dû faire des choix en ne retenant que ceux qui sont ou seront porteurs de ruptures ; et j'en ai retenu sept !

Deux trends d'abord qui poussent à l'éclatement, au pluriel, aux différences, dans la société mais aussi dans l'entreprise.

1 Le **monde** est clairement devenu **multipolaire** du point de vue géopolitique mais il est aussi **multidimensionnel** compte tenu de la multiplicité croissante des acteurs et de leurs interactions grandissantes : nous parlerons de l'Europe, de ses différences du point de vue des pratiques Rh ou de la gouvernance mais aussi samedi dans la conception des jardins avec Christian Monjou, de la manière dont elle est perçue de la Corée avec Philippe Li ou de l'Afrique avec Lionel Zinsou

2 Cette **diversité** touche en fait chaque personne puisque, c'est un acquis des neurosciences, il faut désormais prendre en compte une neuro-diversité ; chaque personne apprend, travaille, réagit de manière spécifique. Cela conduit pour chacun à des **appartenances multiples**. Ainsi l'idée, chère à l'école Bossart, que chacun ne pouvait avoir dans l'entreprise que deux niveaux seulement d'appartenance et que donc il fallait faire des choix, pourrait maintenant s'avérer dépassée !

Trois tendances maintenant qui modifient et vont même déstabiliser nombre de business modèles :

3 L'économie mondiale est désormais sur un trend de **croissance lente** qui n'offre pas les mêmes souplesses qu'une croissance plus soutenue en termes de politique sociale, de redistribution, de lutte contre les inégalités, de changement tout court. Alors même que beaucoup de changements sont nécessaires. C'est un peu comme sur une autoroute, il est plus difficile de changer de file avec une vitesse ralentie !

4 La **transition énergétique** est en cours et les orages du printemps nous l'ont, si besoin, rappeler. Nombre de process industriels, nombre de technologies vont devenir obsolètes. Et

comme la prévention ne suffira pas, la gestion du réchauffement climatiques soulèvera de nouveaux défis, notamment en matière de migrations.

5 Et bien sûr la **révolution numérique** dont on aurait tort de croire qu'elle est derrière nous. Réductrice : nous aborderons ainsi demain matin la question de l'intelligence artificielle notamment avec une nouvelle inédite de François-régis de Guényveau.

Et puis deux autres trends critiques pour le marché du travail :

6 Comme nous l'avait analysé Kira Maars l'an dernier, le XXI siècle va être marqué par la place croissante **des femmes sur le marché du travail**, avec des bouleversements encore inimaginables aujourd'hui, en tout cas avec une remise en cause de la culture présentéiste traditionnelle. De nouvelles formes d'emplois, des nouvelles formes de travail et de localisation apparaissent. Vont-elles devenir majoritaires : Patrick Levy-Waist et Steve Jefferys tenteront d'y répondre demain.

Ce trend irréversible est approché très différemment suivant les cultures et entre en résonance avec le sujet des **rythmes de travail**. La question du temps de travail s'en trouve de nouveau posée avec deux évolutions troublantes et significatives dont il nous faut prendre la mesure. En Corée du Sud la durée maximale du travail, peut-être le plus puissant outil pour engendrer des réductions est e train de passer de 68h à 52h hebdomadaires, pratiquement la norme européenne, une révolution pourtant peu commentée en Europe ! Et puis en Allemagne plusieurs grandes branches viennent d'introduire par accord le droit au temps choisi à 32h. Thomas Haipeter nous en parlera demain.

7 L'allongement de la vie en général et de la vie professionnelle en particulier. Certains auteurs, comme Yuval Noah Harari, considérant même que l'enjeu du XXIème siècle n'est, ni plus ni moins, que le combat contre la mort, dans une quête nouvelle pour l'immortalité. Dans l'immédiat, ce sont les équilibres des comptes sociaux, la gestion des carrières, le rôle des migrations qui, sont posées.

Et je suis certain que vous pourriez en rajouter. Ce rapide survol montre à l'évidence que nous sommes face à un monde inconnu, ou des surprises, bonnes ou mauvaises, nous attendent à chaque carrefour.

Comment l'Europe peut-elle se positionner dans ce nouveau monde. Après avoir abordé l'an dernier la question des cultures d'entreprises et de leur évolution, nous nous poserons cette année la question frontale. **L'Europe peut-elle devenir, redevenir attractive ?** et comment ? En particulier du point de vue du marché du travail et du capital humain. Attractivité de l'Europe, attractivité de l'entreprise avec un débat notamment avec Stephen Bevan et René Mauer.

Vendredi après-midi, nous essaierons à travers un travail, en sous-groupes de définir des priorités et, si possible, des propositions.

Naviguer dans ces territoires encore inconnus, surfer sur des événements qui sortent des projections des modèles suppose, faute de feuille de route, **une gouvernance de qualité** ; ce sera l'objet de notre débat de ce soir pour comparer les approches française et allemandes sur le sujet.

En effet, puisque nous sommes à Berlin, cette première journée sera consacrée à un parallèle franco-allemand qui est en fait important pour toute l'Europe, dialogue franco-allemand, comparaison des pratiques Rh à partir des exemples de Sanofi et de Vallourec ; modes de gouvernance.

Dans l'immédiat, pour resituer cette question dans un cadre historique et pour introduire cette après-midi, Joachim Bitterlich va partager avec nous les enjeux du dialogue franco-allemand de ces dernières années.

Yves Barou, Juin 2018