
Examen professionnel supérieur de Directrice/Directeur des ressources humaines

Partie d'examen 1 : Participer à l'élaboration de la stratégie et de la culture de l'entreprise/l'organisation

Position d'examen : Etude de cas : Analyse de situation et formulation des objectifs

« Machine-outils à l'exportation : un environnement compétitif. Il faut préparer le futur ! »

(Glossaire à la fin du document)

L'entreprise

Fabtex AG est une société suisse active dans la construction de machines destinées à la production de textiles et de matériaux non-tissés dont les produits se vendent dans le monde entier. *Fabtex AG* emploie 900 personnes dans différents pays, son siège est en Suisse. Fondée en 1930, elle est restée aux mains de la famille. En 2020, une structure de groupe comprenant trois divisions a été mise en place : *Fabtex Group AG* (fonctions de groupe), *Fabtex Machine & Systems AG* (installations complètes et machines individuelles pour la production de matériaux non-tissés) et *Fabtex Services AG* (pièces de rechange, entretien, transformations, digitalisation). Les usines suisses à Olten et à Zofingue emploient 350 personnes et 15 apprentis. Grâce à ses représentations dans plus de 70 pays et à ses filiales aux États-Unis, en Chine, au Brésil et en République tchèque, l'entreprise est proche de ses clients. Les divisions *Machine & Systems* et *Services* proposent des produits et des prestations de service haut de gamme.

Cette entreprise familiale est actuellement dirigée par la cinquième génération. Plusieurs membres de la famille siègent au Conseil d'administration. L'actuel Président du Conseil d'administration a dirigé l'entreprise pendant plus de 10 ans en tant que CEO avant d'assumer la Présidence du Conseil d'administration. L'entreprise est marquée par sa longue histoire et sa tradition dans l'industrie des machines textiles.

Au fil des décennies, *Fabtex* a continué à se développer et a connu une croissance constante qui, depuis les années 1970, est assurée en grande partie par l'acquisition de concurrents plus petits. Encore aujourd'hui, des valeurs telles que l'ingénierie, la haute précision, l'innovation et la qualité suisse imprègnent la culture d'entreprise. Une grande partie du personnel a consacré toute sa vie professionnelle à *Fabtex*. Ces collaborateurs sont d'une grande loyauté. La plupart d'entre eux sont réticents aux grands changements.

Dès les années 1990, l'entreprise s'est concentrée davantage sur la construction de machines destinées à la production et au traitement de fibres. Le domaine des tissus non-tissés, appelés « Nonwovens ») englobe une large palette de procédés qui transforment les fibres contenues dans des nattes, des plaques ou d'autres produits finaux afin de pouvoir les utiliser pour fabriquer d'autres produits. Les fibres ne sont pas transformées en fil par le tissage ou le filage, mais liées par des procédés mécaniques, thermiques ou chimiques. Ces non-tissés sont produits et utilisés par un grand nombre d'industries et de secteurs, y compris : l'industrie de l'hygiène, l'industrie médicale, l'industrie automobile, le secteur de la construction, l'agriculture, l'industrie aéronautique, l'industrie de la confection et l'industrie de l'emballage.

Les domaines d'application les plus fréquents des non-tissés de *Fabtex* sont à caractère technique, dans le secteur de la construction, de la filtration, de la construction de véhicules et dans l'industrie de l'emballage. Outre de grandes sociétés, l'entreprise compte aussi parmi sa clientèle de nombreuses PME dispersées dans le monde entier. Pendant la pandémie du COVID-19, l'entreprise a dû, comme tant d'autres, faire face à des interruptions de la chaîne d'approvisionnement, des difficultés lors de procédures d'installations et de mise en service, ou encore à des fluctuations de la demande et une baisse des investissements. Mais dans l'ensemble, l'entreprise a bien traversé la crise. Depuis la mi-2022, un effet significatif de rattrapage du nombre de commandes se fait sentir.

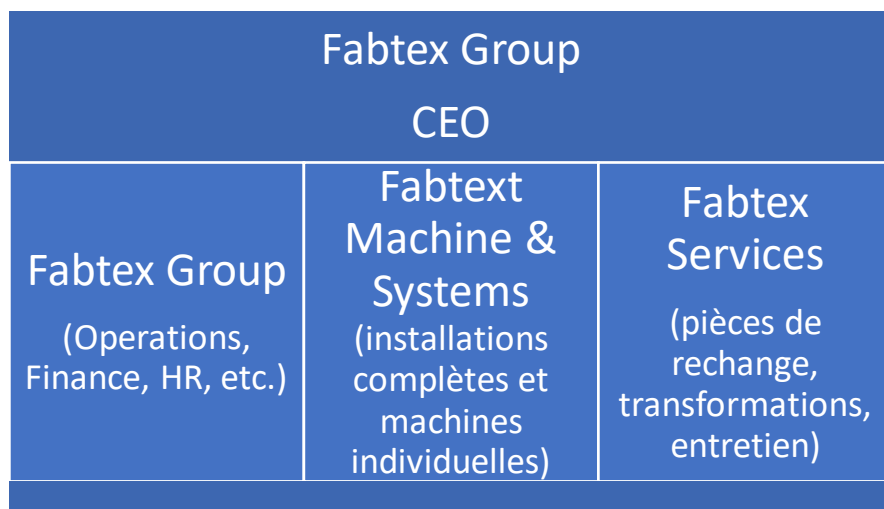
Principaux enjeux de l'industrie des machines :

Néanmoins, comme de nombreuses autres entreprises de l'industrie suisse des machines, *Fabtex* se voit confrontée à un environnement difficile. Stefan Brupbacher, Directeur de Swissmem, affirme dans une interview : « Au cours de ces prochaines années, il faut développer pleinement le potentiel de la digitalisation, étoffer le réservoir de spécialistes à tous les niveaux, renforcer la capacité d'innovation et supprimer les obstacles pour assurer un meilleur accès au marché intérieur de l'UE et aux marchés mondiaux. Le conflit commercial entre les États-Unis, l'Europe et la Chine, l'impérialisme du droit et le protectionnisme de ces trois grandes puissances imposant des normes extraterritoriales entravent lourdement les exportations de nos entreprises. Et de plus, la faiblesse de l'euro constitue un défi permanent pour le secteur de la construction de machine-outil fortement tourné vers l'exportation. Swissmem soutient ses entreprises membres pour les aider à faire face à tous ces enjeux. »

Nouvelle stratégie :

Parallèlement à la mise en œuvre de la nouvelle structure en 2020, le Conseil d'administration a aussi défini une nouvelle stratégie pour relever ces défis. Elle vise essentiellement à moderniser l'entreprise pour la préparer à affronter un avenir compliqué, à renforcer sa capacité d'innovation, à optimiser les coûts et les processus et à conquérir de nouveaux marchés.

Depuis janvier 2023, un nouveau CEO dirige l'ensemble du Groupe. Recruté à l'extérieur de l'entreprise, il bénéficie de plusieurs années d'expérience en tant que responsable de division au sein d'une grande société industrielle active dans le domaine de l'ingénierie de systèmes. Dans le cadre de ce poste, il avait mis en œuvre avec succès une réorientation stratégique de la division aussi bien au niveau structurel qu'opérationnel.

Structure du Groupe :

La structure en unités commerciales (« business units ») est conservée. Des fonctions centrales au niveau du Groupe sont créées pour soutenir la mise en place d'une organisation axée sur les processus.

Objectifs stratégiques :

Le Conseil d'administration a défini les objectifs stratégiques suivants pour mettre en place, avec succès, la nouvelle stratégie :

- Élargir le positionnement sur le marché de *Fabtex Machine & Systems* en se focalisant sur les secteurs de la construction et de la filtration en Asie (principalement en Inde et au Vietnam) et en Amérique du Sud (principalement au Brésil).
- Assurer le développement et la croissance du domaine du service à la clientèle (y compris avec les services et les produits de service digitalisés).
- Poursuivre les efforts de digitalisation de tous les processus afin d'en augmenter la qualité et l'efficacité. Le potentiel de la digitalisation doit être encore mieux exploité – les données doivent devenir partie intégrale de la valeur ajoutée.
- Axer la recherche et le développement des produits encore d'avantage sur les besoins exprimés par les clients.
- Outre la « suissitude » (swissness), miser aussi sur les atouts des technologies vertes – « Green Tech » – et la construction robuste et durable des machines pour assurer un positionnement à long terme sur le marché.
- Mettre en place des réseaux de production résilients – suite aux expériences faites pendant la pandémie du coronavirus, des investissements significatifs sont prévus, entre autres, à des fins de mitigation des risques.
- Générer un rendement durable (EBIT) de plus de 6% et assurer une croissance annuelle moyenne de 5%.
- Autofinancer la croissance et assurer un bilan solide.
- Renforcer l'efficacité des chaînes d'approvisionnement.

Chiffres-clés 2022 :

Chiffre d'affaires:
190 CHF Mio.

+ 13.6% par rapport à 2021

Marge EBIT:
5.1 %

- 0.8 % par rapport à 2021

Collaborateurs:
923

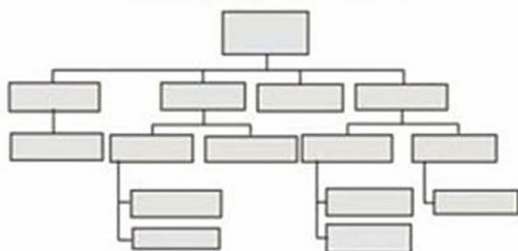
2021: 931

Défis à relever par le nouveau CEO entré en fonction en janvier 2023 :

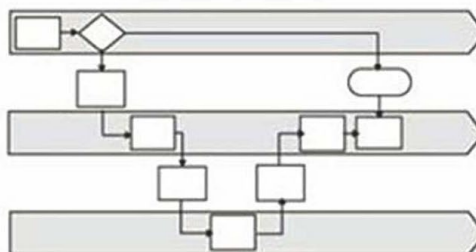
Le nouveau CEO a pour mission de moderniser et d'internationaliser l'organisation et de générer une croissance significative sur le marché mondial au cours de ces 5 prochaines années. En outre, il doit assurer l'intégration complète dans la division *Machine & Systems* d'une société tchèque rachetée en 2021, un producteur de composants-clé pour les machines, ainsi que ses quelque 120 collaborateurs.

Actuellement, la structure organisationnelle du Groupe est axée sur une analyse des différentes fonctions. Elle va désormais être axée sur le suivi des flux des processus.

Organisation axée sur les fonctionfonction, tâches



Organisation axée sur les processus



	Jusqu'à présent	A l'avenir
Focus	fonction, tâche	chaîne de valeur
Processus	complexe	simple
Organisation	hiérarchique	horizontale (focalisée sur les équipes)
Orientation	supérieur hiérarchique	clients
Postes de travail	séparation des tâches	approche globale
Exécution	travail individuel	travail en équipe
Collaborateur	dépendant	autonome
Culture	méfiance	confiance

(Graphique : Binner 2008)

La définition de la forme d'organisation visée devra être terminée d'ici la fin de l'année 2023 pour permettre une mise en œuvre au cours du premier trimestre 2024.

Le CEO a décidé de mettre en place une organisation axée sur les processus afin d'augmenter l'efficacité, la qualité et l'orientation client de l'entreprise. Cette nouvelle structure organisationnelle offre une vision d'ensemble sur les processus au sein de l'entreprise et favorise une optimisation continue de la chaîne de valeurs.

Les processus principaux suivants ont été définis : 1. Ventes, 2. Développement de produits, 3. Production, 4. Service clients. Pour chaque processus principal, une personne responsable est désignée. Elle assume la responsabilité de la planification, de la coordination et de la surveillance du processus ainsi que de son efficacité et de son efficacité.

A cela s'ajoutent des fonctions transversales telles que le contrôle qualité, la gestion de projet et le suivi des processus. Elles comprennent des tâches et des responsabilités qui concernent plusieurs processus à la fois.

A l'avenir, pour chaque processus principal, une équipe composée de collaborateurs directement impliqués sera constituée. Les différentes équipes vont collaborer pour assurer une exécution efficace et performante du processus. Elles peuvent être constituées de collaborateurs issus de différents départements de l'entreprise qui apportent leur savoir-faire spécifique.

Une autre tâche-clé consistera à mettre en œuvre un système ERP (« Enterprise Resource Planning »), dans une première étape pour l'ensemble du domaine de la production (des achats et de la fabrication à la mise en service et à l'entretien) et ultérieurement aussi lors de l'automatisation d'autres unités commerciales telles que les finances ou les ressources humaines. Outre l'automatisation mise en œuvre dans différents domaines, d'autres coûts devront encore être optimisés pour pouvoir atteindre l'objectif d'un rendement de > 6% dès 2025.

Dès 2025/26, il faudra, en outre, exploiter davantage le potentiel de la digitalisation dans tous les domaines (ingénierie/développement de produits, informatique, ventes). De nouvelles compétences sont nécessaires pour atteindre cet objectif. D'une part, elles doivent être développées en interne, mais d'autre part, il faut procéder à des recrutements ciblés à l'extérieur de l'entreprise. Toutefois, à l'heure actuelle, il est difficile de recruter de la main d'œuvre spécialisée dans les domaines de l'ingénierie/développement de produits, de l'informatique et des ventes. Le marché suisse est fortement asséché.

1. Votre rôle en tant que Directrice/Directeur RH (CHRO) et membre de la Direction : Votre rôle consiste à organiser et à diriger la fonction de RH de *Fabtex* de manière à ce que les RH fournissent un soutien stratégique aux activités de l'entreprise et qu'elles gèrent les thématiques centrales RH à travers l'ensemble des fonctions et des pays. Vous êtes responsable de toutes les thématiques RH et de les représenter auprès de la Direction.
2. Votre rôle de soutien du CEO lors de la réorientation stratégique : en votre qualité de CHRO et de membre de la Direction, vous avez pour mission d'assurer l'accompagnement par les RH de cette importante transformation dans l'ensemble de l'entreprise. Vous êtes proche du personnel et vous connaissez les défis auxquels les collaborateurs et les cadres dirigeants sont confrontés. A l'heure actuelle, le domaine commercial n'est pas suffisamment bien préparé aux défis futurs. C'est pourquoi l'une des tâches principales est d'identifier les compétences-clés pour la mise en œuvre de la stratégie (digitalisation, innovation, etc.) et de soutenir le développement de ces compétences, soit par la formation continue des collaborateurs en place, soit par de nouveaux recrutements. Pour ce faire, *Fabtex* doit se positionner encore davantage en tant qu'employeur attractif sur le marché du travail. Étant donné que le personnel se verra confronté à de nombreux changements

au cours de ces prochaines années, il est important de renforcer les cadres dirigeants dans leur rôle et d'ancrer des principes de management modernes dans l'entreprise.

Glossaire :**Système ERP :**

L'acronyme ERP signifie « Enterprise Resource Planning » et désigne un logiciel de planification des ressources d'une entreprise ou d'une organisation. Un logiciel ERP intègre de nombreuses applications commerciales et données opérationnelles qui sont traitées et archivées dans une base de données centralisée.

1. Questions sur la situation commerciale

- 1.1. Effectuez une analyse d'ensemble de la situation de l'entreprise *Fabtex*. Identifiez les trois défis principaux à relever lors de la mise en œuvre de la stratégie et justifiez-les.

Questions directrices pour l'évaluation :

- Le/la candidat/e est-il/elle en mesure d'analyser systématiquement les informations essentielles de la situation de départ ?
- Le/la candidat/e est-il/elle en mesure de nommer et de structurer les thèmes principaux ?

- 1.2. **Quelle est l'influence de l'évolution actuelle de l'économie sur les activités commerciales de *Fabtex*. Justifiez vos affirmations en rapport avec le cas.**

Questions directrices pour l'évaluation :

- Le/la candidat/e est-il/elle en mesure d'identifier les éléments qui influenceront de manière déterminante la situation commerciale dans le futur ?
- Le/la candidat/e est-il/elle en mesure de mettre ces acteurs d'influence en rapport avec la situation commerciale du moment et de justifier le lien avec le cas étudié ?

- 1.3. **Quels sont les changements organisationnels nécessaires pour passer d'une structure fonctionnelle à une organisation axée sur les processus ? Indiquez trois thématiques concernant la structure organisationnelle et trois thématiques en rapport avec un fonctionnement basé sur les processus, en indiquant ce qui peut ou doit être changé . Présentez des solutions réalistes**

Questions directrices pour l'évaluation :

- Le/la candidat/e est-il/elle en mesure d'identifier les changements nécessaires au sein de l'organisation ?
- Le/la candidat/e est-il/elle en mesure de développer des solutions pertinentes en rapport avec le cas ?

2. Questions sur la stratégie du personnel

- 2.1. **Quels sont – en se fondant sur l'analyse de l'entreprise – les trois défis principaux pour les RH ? Justifiez-les.**

Questions directrices pour l'évaluation :

- Le/la candidat/e est-il/elle en mesure d'identifier des défis RH pertinents en lien avec le cas, de les regrouper et de les structurer ?

2.2. Quelles sont les mesures concrètes que vous souhaitez proposer au CEO de Fabtex ? Priorisez-les et esquissez leur mise en œuvre.

Questions directrices pour l'évaluation :

- Le/la candidat/e est-il/elle en mesure de conseiller la Direction (CEO) sur les aspects RH de la réorganisation, de manière compétente et en lien avec le cas ?
- Le/la candidat/e est-il/elle en mesure de développer et de mettre en œuvre des mesures efficaces, réalistes et en lien avec le cas ?
- Le/la candidat/e montre-t-il/elle une réflexion autonome et en lien avec le cas ? Développe-t-il/elle ses propres idées, et de manière pertinente ?

2.3. Quelles sont les compétences managériales requises au sein du Groupe international Fabtex en tenant compte d'une réorganisation axée sur les processus ? Proposez deux mesures par compétence et justifiez-les.

Questions directrices pour l'évaluation :

- Le/la candidat/e est-il/elle en mesure d'identifier des compétences en lien avec la situation et de les prioriser ?
- Le/la candidat/e est-il/elle en mesure de développer des mesures adéquates et de les justifier ?

1. Questions sur la situation commerciale		
1.1. Analyse d'entreprise	2 questions directrices	6 points
1.2. Facteurs influençant l'entreprise	2 questions directrices	6 points
1.3. Changements organisationnels	2 questions directrices	6 points
<i>Total 1</i>		<i>18 points</i>
2. Stratégie RH		
1.4. Indiquer des thèmes RH pertinents	1 question directrice	3 points
1.5. Mesures RH pertinentes	3 questions directrices	9 points
1.6. Compétences managériales au niveau international	2 questions directrices	6 points
<i>Total 2</i>		<i>18 points</i>
Total		Max 36 points