

Impressum

Paraît 10 fois par année en allemand et 6 fois en français (février, avril, juin, août, octobre, décembre)

13^{ème} année

Tirage français: 2600 exemplaires

Certifié par la REMP 2011/2012: 2100 exemplaires

Editeurs

Thomas Sterchi et Matthias Zimmermann



Union suisse des services de l'emploi
Verband der Personaldienstleister
der Schweiz
Stettbachstrasse 10
8600 Dübendorf
T: 044 388 95 40, F: 044 388 95 49

Maison d'édition

jobindex media ag
Hofackerstrasse 32, 8032 Zurich
T: 044 269 50 10, F: 044 269 50 11
info@jobindex.ch, www.jobindex.ch

Direction d'édition:

Matthias Zimmermann

Assistante de direction:

Isabella Cottone,
T: 044 269 50 12, ic@jobindex.ch

Service d'insertion Suisse romande:

HP Media
Av de Chamonix 7, 1207 Genève
T: 022 786 70 00, F: 022 786 70 13
info@hpmedia.ch

Rédaction: Adresse de contact en Suisse romande

Marc Benninger, rédacteur en chef
Dorfstrasse 10, CH-1716 Planfayon
T: 026 419 02 68, mb@hrtoday.ch
Collaborations: Patricia Michaud (PM) et Francesca Sacco (FS).

Contact en Suisse alémanique

Simon Bühler (SB), rédacteur en chef, sb@hrtoday.ch

Conseil de rédaction:

Yves Emery (IDHEAP); Claude Naef (CHUV); Serge Panzucuk (Edwards Lifescience); Christine Rappaz (coach - www.cr-conseil.com) et Frédéric Sudan.

Contributions d'auteurs

Nathalie Pepe-Aubry (Recherche); Raphael Dubey (Formation et Carrière); Myra Fischer-Rosinger (swissstaffing); Claudio Fogliani (Intelligence économique); Jean-Philippe Dunand (Droit et travail); Nicole Gassler (débat); Raphaël H Cohen (chronique); Dominique Joye (Fonds national); Pierre Matile (Droit et travail); Jean-Yves Mercier (critique de livres); Nicoleta Acatrinei (Dossier); Maxime Morand (Chronique) Jean-Yves Mercier (livres) et Benjamin Geiger (débat).

Correctorat: Corinne Gaspard

Graphisme: Marion Bobst et Renato Ferrara

Abonnements: T: 044 269 50 20
F: 044 269 50 11, abo@hrtoday.ch

Impression:

ea Druck und Verlag AG
Zürichstrasse 57
Case postale, 8840 Einsiedeln
T: 055 418 82 82

Délai pour les insertions 5/2013
6 septembre 2013

Délai rédactionnel 5/2013
19 août 2013

Tous les articles ne reflètent pas forcément l'opinion de la rédaction. La reproduction de nos textes requiert la mention de la source, et l'envoi d'un exemplaire à la rédaction.

Par Nathalie Pèpe-Aubry, RRH, ISA France & ISA Swiss Mémoire dans le cadre du Master of Advanced Studies en RH, Université de Genève, Lausanne, Neuchâtel et Fribourg 2010-2011

Climat de travail, reconnaissance et évolution professionnelle



Attirer et retenir une population de salariés qualifiés et performants est un enjeu important pour toute entreprise. Cela devient mission impossible pour une petite industrie française, à deux kilomètres de la frontière suisse et des prestigieuses manufactures horlogères qui se sont installées pour bénéficier d'une main-d'œuvre abondante et qualifiée. Et pourtant, ISA France (spécialiste en microtechnologies) parvient à maintenir un effectif d'une centaine de salariés, avec un turnover de 2 pour cent. Une étude exploratoire auprès d'une dizaine d'entre eux a permis de dégager trois conditions indispensables à leur présence dans l'entreprise, au-delà de l'aspect financier: climat de travail, reconnaissance et évolution professionnelle. Rien d'exceptionnel...

Des entretiens semi-directifs et une analyse thématique des résultats montrent que les salariés restent: 1. Tant que l'ambiance et les conditions de travail leur conviennent; 2. Quand l'entreprise leur prouve qu'ils sont importants à travers des marques de reconnaissance; et 3. Qu'ils peuvent s'épanouir et évoluer au sein de l'organisation. Ce sont les trois conditions sine qua non qui forment un équilibre, certes précaire, qui conditionnent leur relation avec ISA France. Les deux premiers sont des facteurs immatériels qui correspondent à une catégorie de «facteurs palpables et identitaires qui ont un sens pour l'individu» (Meysson-

«Des pratiques de GRH, cohérentes entre elles et avec la politique d'entreprise, sont nécessaires pour favoriser la fidélité des salariés.»

nier, 2005). Ils seraient dominants dans l'attachement en tant que fidélité et correspon-draient à son aspect affectif. Le troisième fait partie d'un ensemble de facteurs matériels, «qui correspondent à des aspects palpables et utilitaires de la vie privée et professionnelle de l'individu». Ces facteurs, de même que la sécurité et le salaire – identifiés dans cette étude comme freins ou facilitateurs de mobilité – correspondraient à une forme d'attachement calculé de type rétention. Chez ISA France, le salarié serait donc tiraillé entre

ses liens affectifs et une sorte de calcul du coût/bénéfice que représenterait son départ d'ISA (théorie des avantages comparatifs de BECKER, 1960).

Des pratiques de GRH, cohérentes entre elles et avec la politique d'entreprise, sont nécessaires pour favoriser la fidélité des salariés. Elles doivent veiller à l'équilibre entre ces trois piliers – sans

«La «reconnaissance» est d'abord celle de la Direction pour le travail effectué par le salarié.»

négliger la question sous-jacente du salaire – tenir compte des contingences de l'entreprise telles que son contexte franco-suisse, proposer des solutions adaptées à l'individu tout en respectant l'équité, l'égalité de traitement et les nombreuses lois françaises.

Par «climat», on entend principalement l'ambiance de travail, la qualité des relations interpersonnelles, l'entraide entre collaborateurs (parrainage, tutorat), le soutien reçu de la hiérarchie (proximité, écoute), l'équilibre vie privée/vie professionnelle (35 heures, horaires flexibles, temps partiels), la qualité des conditions de travail telles que l'organisation et la qualité de l'outillage. La «reconnaissance» est d'abord celle de la Direction pour le travail effectué par le salarié, pour son implication. La démarche de gestion par les compétences, véritable colonne vertébrale de la GRH, contribue à cette reconnaissance mais aussi à l'évolution professionnelle en aidant à l'élaboration du plan de formation, en favorisant le développement de la polyvalence. L'acquisition de nouvelles compétences donne un sens à ce que l'on fait. L'évolution est source de fierté et de gratitude.

Sans prétendre que les conclusions de cette étude soient durables, ni transposables à toute entreprise, elles ont permis de dégager des tendances, des points de vigilance et ont mis en lumière toute la fragilité de l'édifice. En effet, rien n'est jamais acquis en GRH!

Nathalie Pèpe-Aubry