

Impressum

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

15^{ème} année

Tirage français: 2600 exemplaires

Certifié par la REMP 2014/2015: 1971 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:

Tobias Mengis

Assistante de direction:

Isabella Cottone,

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

Service d'insertion Suisse romande:

HP Media

Av de Chamoni 7, 1207 Genève

T: 022 786 70 00, F: 022 786 70 13

info@hpmedia.ch

Rédaction: Adresse de contact en Suisse romande

Francesca Sacco, rédactrice en chef

T: 076 616 85 22

francesca.sacco@hrtoday.ch

Valérie Bauwens, rédactrice en chef

Rue de Genève 82, 1004 Lausanne

T: 021 623 91 16

valerie.bauwens@hrtoday.ch

Collaborations: Patricia Michaud

Contact en Suisse alémanique

Simon Bühler (SB), rédacteur en chef,

sb@hrtoday.ch

Conseil de rédaction:

Yolaine Bôle (Montres Corum);

Nathalie Bourquenoud (La Mobilière);

Bernard Carrel (CHUV);

Ursula Gut (Vicario Consulting);

William Mainoz (Bâloise Assurance)

et Jean-Yves Mercier (HEC Genève).

Contributions d'auteurs:

Xavier Camby (Chronique),

Gwenaël Faucher (Conseils pratiques),

Myra Fischer-Rosinger (Swissstaffing),

Bruno Geiger (Débat),

Sylvain Hugon (Actualités),

Sylvia Joost (Débat),

Bernard Jovel (Dossier),

Elise Kerchenbaum (Conseils pratiques),

Maxime Morand (Des mots et des hommes),

Sophie Paschoud (Droit du travail),

Pierre-André Pouly (Conseils pratiques),

François Roudit (Think Tank),

Julien Theler (Conseils pratiques).

Correctorat: Corinne Gaspard

Graphisme: 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 1/2016

27 janvier 2016

Délai rédactionnel 1/2016

08 janvier 2016

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.

«Des lacunes dans la gestion RH des organisations sociales»

Les organisations sociales et solidaires ont-elles des pratiques RH qui correspondent à leurs déclarations d'intention? C'est ce qu'a voulu savoir Yann-Eric Dizerens, adjoint de direction au sein des Hôpitaux universitaires de Genève (HUG). Il vient de terminer un Master of Advanced Studies en Management, Ressources Humaines et Carrières, ponctué par un travail de diplôme intitulé: «Les pratiques de gestion des RH dans cinq organisations de l'économie sociale et solidaire à Genève.»



Quel était l'objectif de votre recherche?

Yann-Eric Dizerens: J'ai voulu déterminer comment les organisations de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS) concilient leurs valeurs humanistes avec les réalités économiques: au-delà de leurs déclarations d'intention, ont-elles véritablement des pratiques RH différentes de celles des entreprises à but lucratif? Pour répondre à cette question, j'ai utilisé une méthodologie exploratoire, qualitative et inductive, basée sur l'étude de quinze salariés aux responsabilités et profils très divers dans cinq organisations emblématiques de l'ESS dans le canton.

Un mot sur l'économie sociale et solidaire?

L'ESS a commencé à se développer il y a une quinzaine d'années et représente actuellement 10% du PIB européen. Elle prend une place de plus en plus grande en Suisse, avec plus de 320 organisations référencées en Romandie. Ce sont le plus souvent des associations, des fondations, des coopératives, des fédérations et des organisations non gouvernementales, mais aussi quelquefois des Sociétés anonymes (SA), des Sociétés à responsabilité limitée (Sàrl) et des Raisons Individuelles.

Quels sont les principaux résultats de votre étude?

On observe tout d'abord que le niveau de formalisation et de professionnalisation des pratiques RH est déterminé par plusieurs variables, dont la taille de l'organisation. Certaines de ces pratiques sont manifestement spécifiques à l'ESS et dénotent un souci de cohérence symbolique avec les valeurs défendues. On relève à titre illustratif l'engagement par les pairs, l'autogestion, le salaire égal, l'application du principe «une personne, une voix» dans les choix décisifs, etc. On constate ensuite une forte corrélation entre les conventions de GRH déployées et les niveaux de rémunération des salariés. Nous pensons aussi avoir identifié une corrélation inverse entre les indicateurs classiques du développement de la fonction RH, d'une part, et les valeurs traditionnelles de l'ESS et du militantisme au sein des organisations considérées, d'autre part. En effet, entre les organisations les plus formalisées en termes de GRH et celles qui présentent le plus faible degré de développement, la présence d'indicateurs de satisfaction des critères de la charte genevoise de l'ESS est inversement proportionnelle. D'autre part, nos résultats mettent en correspondance les configurations organisationnelles et le type de leadership, avec une fonction RH souvent assumée

par l'équipe managériale. Enfin, nous avons pu montrer que le fait d'être perçu par ses salariés comme un employeur de qualité et humaniste n'implique pas nécessairement de respecter pleinement les principes d'action de l'ESS.

Vous parlez d'une réticence à l'égard de la gestion des RH.

Le concept de GRH est généralement mal considéré par les dirigeants des ESS. Dans leur esprit, il est associé à une conception capitaliste des salariés et fait partie d'un langage purement économique dont ils se méfient. C'est paradoxal, car des études ont montré que les pratiques de gestion des RH dans ces organisations sont souvent lacunaires, voire inefficaces. La GRH se fait souvent de façon informelle et peu structurée. Cela dit, l'absence d'une gestion RH par un

«Des études ont montré que les pratiques de gestion RH dans les organisations sociales sont souvent lacunaires, voire inefficaces.»

Yann-Eric Dizerens

professionnel préposé ne signifie pas inexistence de la fonction, mais simplement un faible degré de formalisation. La taille des organisations étudiées pourrait être en cause, car la création d'un service ad hoc apparaît généralement dès que la taille dépasse la centaine de salariés. D'autre part, l'institution d'une fonction RH formelle implique de codifier minimalement l'activité, d'organiser et de clarifier des responsabilités, etc. Autant de considérations qui peuvent se heurter à certaines cultures organisationnelles plus attachées à la flexibilité et à la liberté. ■

Propos recueillis par Francesca Sacco

La recherche utile à la pratique

La rubrique Recherche est dédiée à des travaux de mémoire, réalisés en cours d'emploi par des cadres RH. Ces travaux portent sur des pratiques RH innovantes dans des entreprises actives en Suisse romande. Cette rubrique est réalisée en partenariat avec les Universités de Genève, Lausanne, Neuchâtel et Fribourg ainsi que l'IDHEAP de Lausanne.