

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

 **SWISSstaffing**

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 Chamonix 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),

Elisabeth Carrio (Think tank),

Philippe Carruzzo (Droit et travail);

Adrian Diethelm (swissstaffing);

Marianne Favre Moreillon (Actualité),

Willy Knüsel (débat), Ralf Metz (débat),

Maxime Morand (Des mots et des hommes),

Marius Osterfeld (swissstaffing),

Luc-Olivier Suter (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 3/2016

2 mai 2016

Délai rédactionnel 3/2016

18 avril 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.

«Une culture d'apprentissage et de partage de l'information favorise l'intégration»

Iolanda Cassar, assistante RH au sein d'une organisation internationale, a reçu le prix Interiman/Humanys 2015 pour son mémoire intitulé: «The perceived role of socialization agents in newcomers learning during organizational socialization», un travail réalisé dans le cadre du MAS Management, Ressources Humaines et Carrières, des Universités de Genève, Lausanne, Neuchâtel et Fribourg.



Vous montrez le rôle déterminant joué par les agents de socialisation pendant les premiers mois d'un collaborateur dans une nouvelle organisation. Qui sont ces agents de socialisation?

Il s'agit des personnes au sein de l'organisation qui contribuent à l'apprentissage des nouveaux arrivants au cours de leur socialisation, et avec lesquels ils sont en contact quotidien. Ce sont des superviseurs, des subordonnés, des collaborateurs ou des collègues.

Votre étude montre que la période d'«onboarding» est complexe à cause des acteurs concernés mais aussi des dynamiques organisationnelles et des interactions entre ces acteurs. Pouvez-vous nous éclairer?

Ces interactions sont conditionnées par des comportements (par les agents) dénotant une sécurité psychologique (ne jugeant pas et soutenant la personne) ou des comportements entraînant une dévalorisation sociale (caractérisés par une attitude empêchant la nouvelle recrue d'accéder aux informations cruciales et/ou d'apporter sa pierre à l'édifice). En dépassant les préoccupations de jugement, les nouveaux collaborateurs qui bénéficient d'un climat assurant une sécurité psychologique sont confortés dans une démarche d'apprentissage qui facilite leur intégration et ce, grâce au soutien d'un superviseur qui peut jouer le rôle de «coach» ou de collègue. En revanche, la dévalorisation sociale de la part des agents a pour conséquence le désengagement progressif du processus d'apprentissage et de l'organisation par le nouveau collaborateur.

Quels sont «les mécanismes et les opportunités qui facilitent cet apprentissage pendant la socialisation»?

L'étude a démontré que les comportements d'apprentissage étaient davantage facilités quand les agents de socialisation avaient de l'expertise, étaient disponibles, partageaient l'information, étaient tolérants aux erreurs, et associés aux activités de travail. Le contexte organisationnel qui facilite l'apprentissage était celui qui fournit des programmes de formations au bon moment et qui offre aux nouveaux collaborateurs le temps et les conditions nécessaires pour leur apprentissage. En substance, c'est un contexte misant sur la promotion d'une culture d'apprentissage et de partage de l'information où la sécurité psychologique prédomine. De surcroît, cette dernière a des conséquences sur la construction du

réseau des référents et sur l'acceptation sociale des nouveaux collaborateurs au sein de leurs nouveaux groupes.

Qu'entendez-vous par «sécurité psychologique» et comment peut-on la stimuler?

Selon Edmondson (1999) dans *Psychological safety and learning behavior in work teams*, la sécurité psychologique s'apparente à «la croyance d'être protégé en cas de prise de risque interpersonnelle». Le fait de se sentir rassuré en ce qui concerne les risques liés à l'image de soi faciliterait des comportements d'apprentissage, tels que poser des questions, chercher de l'information et du feedback, rapporter une erreur ou proposer une nouvelle idée.

La sécurité psychologique peut être stimulée par plusieurs biais. Edmondson (2002) dans *Managing the risk of learning: Psychological safety in work teams* en cite quelques-uns, comme le type de gestion ou la clarté des objectifs de travail pour les équipes. Le comportement et le style de gestion des «teams leaders» jouent un rôle essentiel dans la formation et donc, sur l'influence et la présence de la sécurité psychologique au sein des équipes. Les comportements autocratiques et l'inaccessibilité peuvent nuire à cette présence. Les collègues jouent également un rôle important en soutenant les nouveaux collaborateurs et en réduisant les tensions, le sentiment de solitude, et l'isolement ainsi que le stress qui résulte de la prise d'un nouveau poste.

En termes RH, il est bien entendu nécessaire d'investir aussi bien dans les programmes de formations formels pour les nouveaux arrivants qu'en matière de compétences d'accompagnement des agents de socialisation pour assurer le bon fonctionnement de l'entreprise.

Propos recueillis par Marc Benninger

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.