

Impressum

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

14^{ème} année

Tirage français: 2600 exemplaires

Certifié par la REMP 2013/2014: 1983 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

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

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

Conseil de rédaction:

Yolaine Böle (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:

Jacques Bussy (Conseils pratiques);
Yvonne Bugmann (Equipe RH);
Xavier Camby (La chronique); Frédéric
Favre (Think Tank); Marianne Favre
Moreillon (Droit et travail); Barbara
Gutzwiller (Débat); Pierre Matile
(Droit et travail); Maxime Morand
(Des mots et des hommes); Monika
Rüeger (swissstaffing); Philippe Salomon
(Recherche); Anthony Sorlin
(Conseils pratiques) et Stefan Studer
(Débat).

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 4/2015
6 juillet 2015

Délai rédactionnel 4/2015
22 juin 2015

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.

«Les employés attendent des marques de soutien plus fréquentes»

Philippe Salomon est chef de service à la commune de Fully. Il vient de rédiger un mémoire intitulé: «Facteurs influençant l'ajustement du contrat psychologique lors de l'entretien d'évaluation», sous la direction du professeur Yves Emery de l'IDHEAP.



Votre recherche montre que l'ancienneté joue un rôle prépondérant lors de l'entretien d'évaluation. Pouvez-vous nous en dire un peu plus?

Philippe Salomon: Si l'ancienneté est influente lors de cette pratique RH, elle exerce également un rôle important dans les relations de travail de manière plus globale. L'influence de l'âge dans la gestion des ressources humaines a largement été étudiée ces dernières années. Or, cette recherche démontre que c'est plutôt l'ancienneté, et non l'âge, qui joue un rôle prépondérant dans la perception du contenu du contrat psychologique et la dynamique de la relation d'emploi. En effet, d'une part, la recherche met en lumière que le contenu du contrat psychologique est plus maléable durant sa période de formation. D'autre part, les attentes des plus anciens envers l'organisation diffèrent passablement de celles des collaborateurs récemment engagés. Cette caractéristique individuelle peut donc s'avérer très utile pour la conduite d'entretiens d'évaluation.

Les marques de soutien de la part du supérieur sont également très attendues. Faute de temps, ces signaux ont tendance à diminuer, écrivez-vous. Avez-vous des conseils pratiques pour les réintroduire?

Dans un premier temps, il faut replacer ces attentes de soutien dans leur contexte. Nous évoluons dans un environnement où l'accélération sociale et la rationalisation des ressources prédominent. C'est pourquoi la logique financière s'impose autant dans l'environnement externe que dans tous les processus concernant les relations de travail. Ainsi, de toute évidence, les exigences des supérieurs sont plus élevées. Selon un principe de réciprocité, les employés attendent de leur côté des marques de soutien plus fréquentes. Afin de rendre leurs équipes plus performantes, les supérieurs devraient ainsi prendre en compte que le temps passé à entretenir des relations informelles est primordial. Ces liens se créent tout simplement par de l'écoute et des signes d'intérêt manifestés lors de moments informels, en partageant le café par exemple. Les remerciements pour un travail bien effectué ainsi que la consultation avant une prise de décision sont également des marques de reconnaissance très appréciées.

Vous montrez aussi que la responsabilité des mesures discutées lors de l'entretien n'est souvent pas clairement attribuée, à l'employeur ou à l'employé. Avez-vous un exemple?

Lors de l'entretien d'évaluation, l'employé attend de son supérieur que celui-ci échange sur des thèmes tels que la rémunération ou le soutien, car ceux-ci ne s'inscrivent pas directement dans sa sphère d'influence. Cependant, en ce qui concerne la formation continue, ce n'est pas le cas. En effet, dans le champ de cette étude, j'ai été surpris que les avis des participants différaient considérablement sur la responsabilité d'aborder ce thème. Ainsi, d'aucuns sont d'avis que cette responsabilité est individuelle alors que d'autres avancent que celle-ci incombe à l'employeur.

Votre mémoire montre également qu'un «système de management des performances suppose généralement une contribution plus importante de la part des collaborateurs». Du coup, le ratio entre les contributions et les rétributions est souvent déséquilibré. Vous proposez un rééquilibrage par des mesures de soutien au niveau du management et de l'organisation. Qu'entendez-vous par là concrètement?

Le modèle actuel et classique de management des performances se centre essentiellement sur l'employé. C'est vraisemblablement parce que la plupart des études défendent le postulat que l'origine de la performance est ancrée dans l'individu. Or l'organisation joue un rôle significatif dans la recherche de performance. Ainsi, lors de la mise en œuvre de ce processus, l'organisation doit également être invitée à se questionner sur les mesures de soutien et de management qui seront mises en place en parallèle afin de viser un équilibre entre les contributions et les rétributions. Ce questionnement devrait, à mon avis, porter sur la qualité de l'échange attendue entre les supérieurs et leurs employés, de même que sur le soutien apporté au niveau du groupe et des différentes pratiques RH.

Propos recueillis par mb

La recherche utile à la pratique

La rubrique Recherche est dédiée à des travaux de mémoire, réalisés en cours d'emploi par des cadres de la fonction RH. Ces travaux portent sur des pratiques RH innovantes dans des entreprises internationales et locales 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.