

•
info RH

Le journal RH d'optentiel et PerformanSe



N° 2 | février 2011

•
optentiel sa

Ch. du Canal 5 - 1260 Nyon - Tél. +41 22 363 92 54
philippe.cateau@optentiel.ch - www.optentiel.ch
marie-eve.tescari@performanse.com



Philippe Cateau, fondateur-dirigeant de l'agence de conseil optentiel

« L'avenir tu n'as point à le prévoir mais à le permettre » [St-Exupéry]

Au carrefour des enjeux et projets de l'entreprise, la fonction RH se doit d'être force de proposition pour anticiper sur les conditions-cadres, les compétences et les profils qui permettront à l'entreprise de compter demain parmi ses collaborateurs ceux qui lui permettront d'atteindre les objectifs et réaliser ses projets.

Comment? En mettant à disposition du management les outils et les informations permettant de préparer la relève, identifier les potentiels, fixer les bonnes priorités de formation et de développement, développer une politique de rémunération appropriée, etc. Toutes ces mesures sont nécessaires et judicieuses. Correctement coordonnées, chacune d'elles contribue à faire converger les énergies individuelles et collectives dans la bonne direction.

Toutefois, qu'en est-il de l'Entretien Individuel d'Appréciation (EIA) centré sur la performance et le développement du collaborateur? Le dispositif est-il adapté au style de management que l'entreprise veut privilégier? En cohérence avec les valeurs et la stratégie qu'elle veut développer? Les managers et les collaborateurs se reconnaissent-ils dans le dispositif? Celui-ci leur permet-il d'instaurer un dialogue productif tourné vers l'avenir?

Mettre à jour ou refondre l'EIA est, il est vrai, un chantier de longue haleine qui ne portera ses fruits qu'après plusieurs mois. C'est bien là l'enjeu : prendre des mesures ponctuelles au fur et à mesure de l'apparition des besoins sans stratégie à long terme ou se donner les moyens d'anticiper et **permettre à l'avenir de se préparer.**

Telle une épine dorsale, c'est au travers de l'EIA que l'entreprise fait vivre ses objectifs, ses valeurs et sa stratégie auprès des collaborateurs. C'est aussi au travers de l'EIA qu'il est possible de rendre concrètes auprès des managers les démarches majeures de gestion RH telles que le management des compétences, l'identification du potentiel et la préparation de la relève.

Permettons donc à l'avenir d'être préparé en matière RH. Nous sommes au début février et nous avons donc presque une année pour permettre qu'à fin 2011, managers et collaborateurs se retrouvent autour d'un dispositif permettant de prendre individuellement les bonnes mesures et d'intégrer au tableau de bord des décideurs les bonnes informations.

Optentiel et ses partenaires se tiennent prêts à partager avec vous leur expérience et à vous accompagner dans les réflexions et le développement du dispositif permettant de poser les bons jalons pour gérer efficacement le cycle de vie du collaborateur au sein de l'entreprise.

Une éthique pour un management plus juste?



La crise économique que nous subissons a ébranlé les principes qui dominaient depuis près de cinquante ans et qui faisaient foi dans le monde professionnel. « Faire du chiffre » ou encore « créer de la valeur pour les actionnaires » sont autant de slogans qui ont conduit aux abus que nous connaissons aujourd'hui. Par exemple, les licenciements « en gants blancs », « les guerres d'usure » ou le harcèlement ne sont-ils pas des manifestations de ces comportements? Face à une remise en question des valeurs défendues par le capitalisme, disposer d'un code éthique n'est ce pas instaurer à nouveau des repères et du sens au sein des organisations pour les managers et les collaborateurs?

Etre manager aujourd'hui c'est savoir concilier les différentes parties prenantes constitutives d'une entreprise : c'est-à-dire tenir compte à la fois des intérêts des actionnaires, des salariés, des fournisseurs et des consommateurs. Le manager a donc sur ses épaules une lourde responsabilité qui repose notamment sur la capacité à anticiper les risques de son action, à apprendre à les maîtriser et à agir avec prudence.

Etre manager c'est aussi diriger une équipe et des collaborateurs ayant chacun une histoire particulière et des attentes propres. Il s'agit donc d'assumer le fait d'être au centre des contradictions, de réussir à les dépasser et à les gérer afin d'éviter de tomber dans une véritable schizophrénie. Aussi, certains managers se retrouvent parfois confrontés à des cas de conscience. Par exemple comment avoir un management juste lorsque la priorité est d'atteindre le résultat le plus probant au moindre coût possible? La décision prise par le directeur d'une usine de réaliser un plan social peut-elle être cohérente et juste si les résultats obtenus ne correspondent qu'aux attentes de certains acteurs, ou plus exactement qu'à assurer la rentabilité de l'entreprise? Les cas de suicides répertoriés en France par RENAULT en 2007 sont autant de signaux d'alarme dénonçant le malaise de ces salariés soumis aux pressions de la hiérarchie et à une organisation du travail qui fait fi de ses collaborateurs. Il faut donc agir.

Comment? En élaborant un management plus juste, c'est-à-dire qui intègre dans sa mission l'amélioration du bien-être général des salariés. Pour se faire, le manager doit posséder et respecter des valeurs individuelles censées reposer sur une éthique. Comme le souligne Hervé MESURE, « l'ensemble des principes et des moyens que se donne une entreprise afin d'actualiser une double idée : que la performance (c'est-à-dire l'atteinte des objectifs) et le développement de l'entreprise doivent prendre en compte des dimensions non strictement économiques et que tous les moyens pour les réaliser ne sont pas acceptables même si la loi ne les interdit pas ». Avoir une éthique dans le monde professionnel c'est l'élément qui va distinguer un bon manager

de celui qui abuse de son autorité. Bien sûr toute éthique n'est pas bonne à prendre. Etant donné qu'avoir une éthique, c'est agir selon des principes qui nous sont propres, il est important de vérifier par exemple que le manager prône une éthique de la responsabilité plutôt qu'une éthique de la corruption...

C'est pourquoi la question est à présent de savoir quelle éthique le manager doit suivre afin d'introduire une façon de travailler qui permette à l'entreprise d'être plus efficace tout en ayant des salariés qui se sentent compris, écoutés et soutenus...

En conclusion, un management plus juste nécessite tout d'abord un dialogue ouvert entre les différentes parties prenantes, mais pas seulement. Il est nécessaire d'avoir un garde fou pour veiller au bon déroulement de ce dialogue. Pour cela, instaurer un code éthique, que chaque collaborateur aurait à cœur de respecter, permettrait de guider les managers, telle une boussole, dans leur prise de décision et de position.

Ecrit par Marie-Eve Tescari

Bibliographie

L'entreprise barbare, Albert DURIEUX et Stéphane JOURDAIN (1999), Albin Michel, page 11

Référence n° 47 (Novembre 2008), dossier « Qu'est qu'une action juste? », pages 20 à 31

Guido Palazzo et l'éthique des affaires

Rencontré au HR SWISS CONGRESS de Berne



Comment définiriez-vous le mot « éthique » ? Et plus précisément l'éthique au travail ?

Tout d'abord, il s'agit de bien faire la distinction entre éthique et morale. En effet, l'éthique est la théorie de la morale : c'est une discussion théorique sur la morale. La morale, quant à elle, c'est l'ensemble des valeurs et des standards qui guide une communauté spécifique dans un contexte spécifique. Par exemple, on peut citer la morale Suisse, la morale de McKinsey ou même la morale de la mafia. Par ailleurs, je ne parle pas d'éthique au travail, mais plutôt d'éthique des affaires, ce qui englobe tous les aspects des comportements des individus dans un contexte économique, mais également le comportement des organisations économiques dans un contexte sociétal. Ainsi, l'éthique des affaires pose aussi bien la question de la prise de décision éthique d'un individu que la question du rôle de l'entreprise dans la société.

Pourquoi instaurer selon vous un code éthique au sein d'une organisation ? Comment le mettre en place ?

Le comportement immoral des employés provoque des risques pour la réputation de l'entreprise, comme le prouve la vague de corruption chez Siemens ou l'exploitation d'esclaves dans des plantations de cacao par exemple. Cela génère des problèmes économiques directement issus des pratiques de management peu éthiques, existant au sein de ces compagnies. Au XXe siècle, c'est le gouvernement qui s'occupait de la gouvernance des entreprises. L'Etat donnait le cadre et les règles dans lesquels devaient fonctionner les entreprises. Maintenant, dans un contexte globalisant, il n'y a pas de gouvernement pour réguler et donner des principes pour agir. La pression morale provient à présent d'autres entités, telles que les ONGs par exemple. Ce qui change donc c'est la condition de légitimation d'une entreprise au sein de la société. C'est pourquoi, instaurer un code de comportement des collaborateurs en interne paraît essentiel. La formulation et la mise en pratique du code éthique doivent selon moi dans l'idéal, inclure l'ensemble des collaborateurs de l'organisation. Il ne faut pas qu'il soit dicté mais bel et bien pensé par les individus, pour être mieux intériorisé et respecté par eux. Il est par ailleurs important de voir de quelles manières la mise en place d'un code éthique va impacter les opérations journalières des membres de l'organisation.

Peut-on concilier selon vous éthique et management des ressources humaines ? Si oui, comment ?

Le code éthique doit être inclus dans le management de tous les jours. C'est de la responsabilité des RH de le mettre en pratique, de le faire connaître et de vérifier son application. Le code ne se suffit pas à lui-même. Il doit s'inscrire dans les programmes de formation, dans la gestion des carrières et le système d'évaluation et

Professeur en éthique des affaires à l'UNIL et à l'institut en recherche et management de Lausanne, il possède un doctorat en philosophie, et plus particulièrement sur la question de l'avenir de la démocratie. Ses principaux axes de recherche sont d'une part la responsabilité d'entreprise dans un contexte sociétal en pleine transformation et d'autre part, la compréhension des mécanismes existant derrière les comportements moraux et immoraux des individus au sein des organisations.*

d'incitation de l'organisation. Or tous ces outils de pilotage sont sous le contrôle de la stratégie RH. Ils doivent être développés en support du déploiement du code éthique. Enfin, les responsables RH ont un rôle clef car ils doivent convaincre le management de l'importance de l'éthique. Cependant, il doit avoir une vraie cohérence entre ce qui est dit et ce qui est fait. On observe encore trop souvent une différence impressionnante entre ce qui est écrit dans le code éthique et ce qui se fait dans la pratique au sein de l'organisation.

Quel est l'impact de l'éthique sur le management des RH ?

Si vous avez un système d'incitation qui pousse vers un comportement immoral et des outils RH qui conduisent vers une interprétation des règles, les RH deviennent co-responsables de la destruction d'une culture d'entreprise. L'exemple doit venir du haut de l'organisation. Or, n'est ce pas les RH qui peuvent impacter sur les processus et la culture de l'entreprise ?

Qu'est ce qu'un « bon » manager selon vous ? Et éthiquement parlant ?

Un « bon » manager doit surtout être un exemple par son comportement. Il doit posséder un filtre de la perception du monde le plus large possible, surtout dans une situation où le contexte sociétal de sa prise de position évolue rapidement. Il doit posséder des valeurs qui lui donnent une idée plus large de son rôle au sein de la société. En effet, plus un leader est arrêté dans une idéologie étroite, moins il peut s'adapter dans un contexte de mondialisation, tenir compte des différentes parties prenantes et donc être un « bon » leader.

Comment expliquez-vous en quelques mots que de « bons » managers peuvent prendre des décisions immorales ?

On a trop souvent tendance à penser que le comportement immoral d'un individu est celui de quelqu'un d'avidé, de calculateur, et qui a conscience de son attitude. Or dans la vaste majorité des cas, les managers et/ou employés ayant agis de façon immorale, n'en avaient même pas conscience. En effet, ces derniers sont pris dans une perception trop étroite du monde. Sous la pression de l'autorité et/ou des autres, ils créent une réalité encore plus étroite que celles qu'ils possèdent déjà, et qui va les conduire à un aveuglement morale. Il faut donc sensibiliser les collaborateurs à ce risque. Le problème est qu'on ne sait jamais quelles sont les personnes qui vont résister à la pression du groupe. Il s'agit alors de sensibiliser les personnes en les confrontant avec les résultats d'expériences telles que celles de Milgram, pour alerter et prévenir les comportements immoraux.

Propos recueillis par Marie-Eve Tescari

**Pour en savoir plus : www.palazzo-palazzo.com*

David Talerman

Spécialiste de l'expatriation en Suisse



Né en France, il a résidé en Suisse pendant plusieurs années et travaille avec la Suisse au quotidien. Il est le fondateur de www.travailler-en-suisse.ch, référencé par de nombreuses institutions suisses et européennes et du site www.expatwire.ch

Les sites et services liés à l'expatriation en Suisse qu'il a créés font référence dans leur domaine et proposent des informations gratuites destinées aux expatriés et frontaliers ainsi que des services tels que assurances maladies pour frontaliers et expatriés, prêts immobiliers en devises...

Quelles sont les spécificités du marché du travail en Suisse?

Si je devais résumer les spécificités du marché du travail en Suisse, j'en citerai 3. La première est que c'est un micro marché, à savoir que tout le monde se connaît, d'autant plus si votre activité est très spécialisée. C'est pourquoi il est indispensable d'être honnête sur son CV, car sinon la sanction sera immédiate. En effet, une étude faite par Monster.ch intitulée « l'honnêteté paie » démontre que « 85% des Suisses s'en tiennent strictement aux faits dans leur CV ». La seconde est le faible taux de chômage (environ 3,5% en moyenne). Certes ce dernier varie selon les cantons, mais il reste relativement faible en comparaison avec ses voisins européens. Par ailleurs, d'ici 2030, 65 000 départs à la retraite sont annoncés par exemple dans le secteur de la santé. En effet, la Suisse est un pays qui tire sa richesse de son savoir-faire et a donc besoin de spécialistes. Enfin, la troisième spécificité réside dans le fait qu'il n'y a pas une Suisse mais 26 Suisses et 4 langues officielles. Chaque canton a des méthodes de recrutement différentes et les candidats doivent en avoir bien conscience.

Quels sont les points de convergence et/ou de divergence existant entre les collaborateurs français et suisses?

Je dirais qu'il y a très peu de points de convergences. La culture suisse est très différente de la culture française, surtout dans les relations de travail. Selon moi, il existe 5 particularités, propre à la Suisse et qu'il est nécessaire de connaître. Tout d'abord, il y a une véritable relation tacite de confiance qui s'installe entre l'employeur et son employé. Un collaborateur français remettra plus facilement en cause ce que les chefs auront tendance à dire. Alors qu'en Suisse c'est inconcevable. Le respect de la hiérarchie est très présent. Par ailleurs, un formalisme excessif pourrait être mal interprété de la part de vos collègues ou partenaires. Le souci de la collectivité est également un principe très fort, qui se retrouve dans le refus par exemple de la proposition de loi sur la semaine de 36h ou encore sur la 5e semaine de congés payés. En effet, leur mise en place aurait été une contrainte pour la collectivité. Enfin le refus du conflit ainsi que le respect des minorités caractérisent la forte capacité d'écoute requise au sein des organisations suisses.

Quelles sont les difficultés auxquelles sont confrontés les frontaliers/les expatriés dans leur intégration?

Je pense que l'intégration se fait à partir du moment où on a décidé de la faire. Le principal problème des frontaliers est qu'ils ne sont pas intégrés dans la vie Suisse car ils ne résident pas en Suisse. Or, beaucoup de liens se créent hors du lieu de travail. Il faut décider d'aller vers l'autre, même si c'est compliqué lorsque l'on ne reste que pour une durée limitée. Par ailleurs, la Suisse romande ne nous évoque pas le fait d'être dans un pays étranger

car tout le monde parle français. Et pourtant, des différences notoires apparaissent dans le mode de comportements ou les habitudes des Suisses romands par exemple.

D'où viennent selon vous cette volonté de consensus et cette confiance qui règnent dans les relations au travail établies en Suisse?

La volonté de consensus et la confiance qui règne, sont liées à l'histoire de la Suisse. En effet, ce pays s'est construit en s'unissant pour éviter d'être envahi. Or, la majorité des habitants ne parlait pas la même langue et n'était souvent pas de la même religion. Il a fallu donc qu'ils s'écoutent et discutent afin de s'entendre et de s'unir pour se protéger et être plus fort.

Où en est la gestion des ressources humaines aujourd'hui? Quelles sont les défis en Suisse?

La gestion des ressources humaines aujourd'hui est dans une phase de concentration. Les entreprises de placement et de recrutement de taille moyenne disparaissent car elles se font racheter afin de créer de plus grandes synergies. Les marges se réduisent car les entreprises mandatent de plus en plus de grosses entreprises pour les aider dans leur recrutement. Les activités qui se développent sont surtout celles relatives au coaching. Cette dernière activité se professionnalise de plus en plus. Par ailleurs, on assiste au défi de manager la génération Y. C'est un véritable problème pour les DRH car leur mentalité est fondamentalement opposée au profil Suisse, habitué à rester entre 20 et 35 ans dans la même société... Enfin, la gestion des expatriés reste un challenge actuellement. Il y a souvent un problème d'intégration car ils ne parlent pas la même langue et ne possèdent pas la même culture. L'accompagnement existant est encore trop limité. Aussi, on observe de vraies difficultés d'intégration de leur part qui peuvent se traduire parfois par un abandon du poste occupé et donc un coût non négligeable pour l'entreprise.

Dans votre conférence « Bien débuter en Suisse », vous parlez d'avoir la « Swiss attitude ». Pouvez-vous nous la définir?

La Swiss Attitude, c'est:

- Avoir confiance, faire confiance et inspirer confiance
- Respecter sa hiérarchie
- Penser collectif
- Faire taire sa culture française, car elle peut être trop bruyante
- Rester humble

Quelle serait votre recommandation pour une intégration réussie?

Selon moi, elle repose sur une chose principale: la volonté de s'intégrer.

Propos recueillis par Marie-Eve Tescari

Présentation outil

Focus sur PERF TALENTS

Conçu pour être utilisé de façon intuitive, vous créez vos référentiels sur mesure, avec vos propres critères d'entreprise, votre culture professionnelle et votre population de référence.

Faciliter la prise de décision avec les managers concernés, telle est la vocation de la solution PERF TALENTS.

1 Création d'un profil de compétences

A l'aide d'une bibliothèque de critères préétablie proposée par PerformanSe ou sur la base des critères propres à votre entreprise, vous définissez le profil de compétences sur lequel la décision de recrutement ou de promotion interne sera prise.



Une fois défini, le profil de compétences peut être sauvegardé et réutilisé à chaque fois qu'une décision est à prendre sur le même profil.

2 Passation du questionnaire PERF ECHO

Une fois d'accord avec le manager concerné sur le profil recherché, le candidat ou le collaborateur répond au questionnaire ECHO.

Le rapport correspondant est alors à disposition de l'évaluateur qui va pouvoir utiliser son expertise sur ECHO pour analyser les résultats avec les graphiques à disposition, soit les dix dimensions bipolaires du modèle PerformanSe et la variabilité.

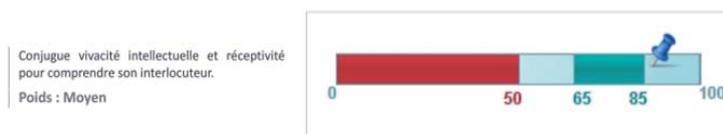
Cette phase d'analyse permettra de poser les hypothèses de comportement et les points à aborder durant l'entretien avec le candidat.



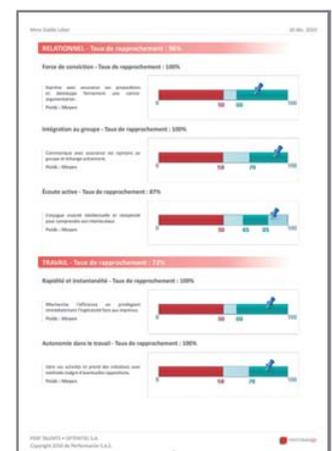
3 Exploitation du profil du candidat

Le rapport PERF TALENTS a pour but de représenter sur un même support les compétences attendues dans le poste et les compétences dont le candidat fera probablement preuve dans l'exercice de la fonction prévue.

Écoute active - Taux de rapprochement : 87%



A l'aide d'une représentation graphique aisément exploitable, le spécialiste et le manager disposent des éléments permettant d'envisager comment le candidat évoluera dans le poste. De même, lors de l'entretien avec le candidat, il sera aussi possible d'avoir un échange sur les facteurs favorables et défavorables à l'exercice des compétences prévues dans le poste.



Présentation outil

Focus sur PERF MAP

Créé pour un être un véritable outil de pilotage, il vous permet d'identifier les besoins en compétences en mettant en évidence les compétences clés couvertes et critiques de la population évaluée.

PERF MAP permet de restituer une vision collective des compétences, centrée sur :

- un groupe d'individus ou une population de référence,
- un référentiel de compétences attendues sur un périmètre professionnel (relations clients, management, métiers...) par rapport à des critères spécifiques et à la diversité des requis d'une entreprise.

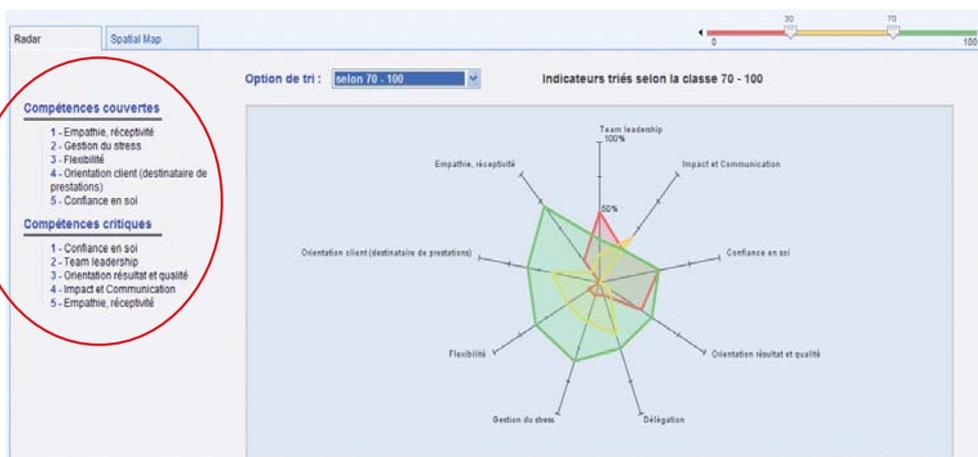
Prenons par exemple une population de chargés de clientèle. Quelle serait la démarche à suivre?

1. Passation des questionnaires ECHO à l'ensemble des chargés de clientèle concernés.
2. Sélection du référentiel de compétences pour le poste «Chargé de clientèle», établi à l'aide de Perf Talent Basic Library.
3. Intégration des résultats Perf ECHO de la population évaluée dans l'outil Perf Map.

Nous obtenons alors deux schémas complémentaires :

1 Degré de couverture des compétences

Le radar identifie les compétences clés couvertes et critiques de l'ensemble de la population « Chargé de clientèle ». Les couleurs correspondent au taux de couverture des compétences.



2 Cartographie des individus

Le positionnement de l'individu dans l'espace renseigne sur les besoins similaires de formation (proximité ou distance). Les couleurs éclairent sur les similitudes entre équipiers.



A l'aide de cette base d'informations, il devient possible de définir les mesures appropriées pour assurer un développement optimal des compétences et déployer un dispositif de formation adéquat.

Actualités

PerformanSe Meeting : 1^{er} événement clients organisé en Suisse

Quand ?

Le lundi 14 février de 9h à 13h

Où ?

A L'UNI GLOBAL NYON
8-10 Avenue Reverdil
1260 Nyon

Programme :

- Etude de validation 2010
- Présentation de Perf Talent, Perf Map et Perf Team
- Echange d'expériences sur l'utilisation des outils PerformanSe
- Buffet

Intervenante :

Mme Laurence DIOT, consultante ingénierie des compétences chez PerformanSe.



FLASHBACK

LE SALON RH de Genève les 29 et 30 septembre 2010

Pour la 2^e année consécutive, **optentiel sa** et **PerformanSe** ont participé en tant que co-exposant à la 4^e édition du salon Solutions Ressources Humaines.



Dans ce cadre, nous avons eu le plaisir d'animer deux conférences :

- Professionnels RH, venez découvrir nos solutions outillées pour optimiser votre gestion des carrières et des talents
- Gestion de la relève et développement des compétences, quel dispositif mettre en œuvre?



Pour plus d'information et suivre toute notre actualité, retrouvez-nous sur nos sites :

www.optentiel.ch et www.performanse.com