

Sommaire
**Les collaborateurs émo-
tionnels ont une meilleure
perception du risque**

Une recherche de l'EPFL ouvre de nouvelles perspectives pour la gestion des risques **Page 3**

L'interview du mois

Jean Plé, fondateur de Symbios, quel est votre style de management? **Page 3**

L'observatoire

Prix des RH

● La banque Raiffeisen a reçu le 8e Prix suisse des ressources humaines (Swiss HR-Awards), remis par HR-Today et la HES de la Suisse du Nord-Ouest. La distinction, qui récompense les meilleures pratiques en management des RH, a été remise la semaine dernière à Zurich, lors du salon des RH. L'an passé, la banque était arrivée en deuxième position du classement. PricewaterhouseCoopers remporte cette année la deuxième place. Le bronze revient à la société pom + Consulting, une PME spécialisée dans le conseil aux entreprises et le management immobilier. (C. Dz)

Travailleurs détachés

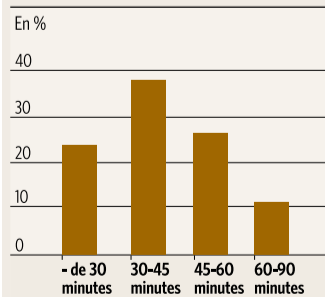
● Depuis l'entrée en vigueur de l'accord sur la libre circulation, les entreprises du bassin franco-valdo-genevois recourent de plus en plus au détachement de travailleurs de l'autre côté de la frontière. Pour aider les employeurs dans leurs démarches, le Comité régional franco-genevois (CRFG) a créé un mode d'emploi sous forme de site Internet à l'adresse: www.crf-ginfo.org/modemploi. Il offre des réponses aux questions qui se posent lors de l'envoi d'un collaborateur de l'autre côté de la frontière et donne des contacts dans les administrations. (C. Dz)

Femmes et biotechnologies

● L'Association Pacte organise, le 6 mai prochain, à 17 h 15, chez Merck Serono, à Genève, une table ronde sur le thème: «L'avenir des femmes dans les biotechnologies». Au programme, des réflexions sur les possibilités de faire carrière pour les ingénieures. Soirée ouverte au public, prix: 20 francs, inscriptions: secretariat@pacte.ch. (C. Dz)

Le chiffre

Quel temps seriez-vous prêts à passer pour aller travailler?



Selon une enquête menée par Kelly Services (lire ci-contre), les Suisses sont prêts à effectuer de longs trajets pour aller au travail. Près des deux tiers d'entre eux voyageraient entre 30 et 60 minutes, 12% voyageraient entre 60 et 90 minutes et plus.

Les bons subordonnés excellent dans l'art de la diplomatie

RH Une psychologue du travail analyse les relations entre supérieurs et collaborateurs

Catherine Dubouloz

Les rayons des librairies spécialisées dans le management regorgent d'ouvrages sur l'art d'être un chef et de bien diriger une équipe. Les collaborateurs, eux, ne sont guère étudiés. Pourtant, être un «bon subordonné est aussi une tâche difficile. Elle demande de nombreuses compétences», estime Marianne Schmid Mast, professeure en psychologie à l'Institut de psychologie du travail et des organisations de l'Université de Neuchâtel. Elle a donné une conférence sur la relation entre un supérieur et ses subordonnés, début avril, à Lausanne, à l'invitation de l'Apsytra, l'Association des psychologues du travail.

Marianne Schmid Mast se passionne depuis vingt ans pour ce sujet: «La relation hiérarchie nous concerne tous. L'une des clés du bonheur au travail est clairement la relation que l'on entretient avec son patron. Je pense aussi qu'avec la mondialisation, les regroupements d'entreprises et la mobilité croissante des salariés, ces thèmes prendront encore de l'ampleur. Car les fluctuations de personnel vont augmenter et les changements de supérieurs seront plus fréquents.»

La professeure a mené plusieurs recherches sur ce sujet: elle a notamment observé le comportement de duos composés d'un supérieur et d'un subordonné (lire ci-dessous). Sa conclusion: «Seules quelques personnes font de bons subordonnés.»

Subtil équilibre

Quel est le profil d'un collaborateur modèle? Pour la psychologue, un «bon subordonné» sait ne pas remettre en question toutes les décisions de son supérieur, ce qui permet à l'équipe d'avancer et au travail d'être fait. Mais en même temps, «son rôle est aussi de savoir résister à l'autorité lorsque c'est nécessaire, c'est-à-dire lorsque le supérieur part dans une mauvaise direction», ajoute Marianne Schmid Mast. A l'appui de ses propos, elle cite volontiers l'exemple du crash du Jumbolino de Crossair, qui a coûté la vie à 24 personnes en novembre 2001, dans le canton de Zurich. Le rapport d'enquête, rappelle la professeure, a confirmé que l'accident était dû à une erreur de pilotage de la part du pilote. A propos du copilote, le rapport précise que celui-ci n'a rien fait pour l'empêcher et qu'il avait une tendance à se soumettre.

Aujourd'hui, dans le monde professionnel, l'obéissance servile et la soumission aveugle ne sont plus de mise. Mais l'équilibre à trouver entre subordination, engagement et prise d'initiative est un savant dosage. «Cela demande de grandes compétences en communication de pouvoir résister à son chef, sans le remettre en question», souligne Marianne Schmid Mast. Le collaborateur n'a en effet aucun intérêt à se mettre à dos, en le critiquant, celui qui est responsable ou coresponsable des promotions, des augmentations salariales ou des bonus. Autre défi



pour le subordonné: savoir humblement accepter la critique.

Comprendre la règle du jeu

La pratique confirme-t-elle ces résultats? Oui, estime Stéphane Haefliger, sociologue et directeur des ressources humaines (DRH) de la Banque Privée Espirito Santo: «Un bon subordonné est passé maître dans la diplomatie. Il comprend les règles du jeu, respecte les valeurs et les processus de l'entreprise et, en plus, il sait gérer son ou ses chefs, tout en contribuant à son ou à leurs succès. Ceci sans véritablement se faire oublier.»

«Je constate que l'on résoudrait bien des problèmes si l'on osait exercer le leadership ascendant,

ajoute Jean-François Tagini, consultant en ressources humaines. C'est-à-dire si les collaborateurs osaient provoquer la discussion, conseiller leur supérieur, être un partenaire pour lui, pour l'aider à réfléchir. Pour moi, l'une des clés de la relation supérieur-collaborateur, c'est clairement d'oser s'exprimer et communiquer. Mais, évidemment, cela dépend aussi de l'ouverture d'esprit du manager.»

En effet. Car une autre clé de la bonne entente, c'est de savoir s'adapter au type de chef qui nous gouverne. Un collaborateur éclairé «est synchronique. Si son chef apprécie les personnes communicantes, qui informent systématiquement, alors il agira dans ce

sens. Si son chef ne se soucie que des résultats, alors il ne communiquera que là-dessus. Le chef veut tout contrôler? Alors le subordonné organisera son travail de manière à ce que son chef puisse exercer son contrôle qualité, poursuit Stéphane Haefliger. Pour moi, un bon subordonné est un danseur de tango qui intègre les contraintes de son chef dans son propre travail.»

«On demande beaucoup aux managers d'être à l'écoute de leurs collaborateurs et de s'intéresser à eux, analyse Jean-François Tagini. Mais, pour moi, le feed-back devrait aller dans les deux sens. Les collaborateurs devraient aussi donner des signes de reconnais-

sance à leurs supérieurs et exprimer leur enthousiasme vis-à-vis de leur chef. Un manager est souvent seul. Si un collaborateur lui tape sur l'épaule en lui disant: «Bien joué, c'est super ce que tu as fait!», cela va lui faire du bien.»

Se mettre en avant

Pour cela, encore faut-il que le subordonné n'ait pas pour seule ambition de prendre le poste de son chef. Comme l'ont montré les recherches, «on reconnaît immédiatement, à leur comportement, les gens qui aspirent au pouvoir. Ils prennent davantage la parole; si quelqu'un pose une question, ils répondent; ils se mettent en avant; ils sont toujours candidats pour faire les présentations orales ou pour prendre les tâches qui leur permettront de se mettre en valeur», explique Marianne Schmid Mast.

Que faire pour les canaliser? «Avec eux, le feed-back est très important. Il faut clarifier les choses, mettre un miroir devant les jeunes loups ou les jeunes louves, leur dire qu'on les a repérés, que l'on croit en eux et que leur heure viendra, mais pas tout de suite», explique Jean-François Tagini.

Pour Stéphane Haefliger, les «jeunes loups sont des moteurs pour l'entreprise. Il s'agit de les encourager, de les intégrer dans des équipes performantes, de leur confier des responsabilités, de dessiner pour eux des programmes de mobilité interne, de les former et surtout d'être très clair avec eux en termes de cadrage.»

Le DRH conclut: «Nous avons tous intérêt à développer un art de la subordination, car nous sommes tous le subordonné de quelqu'un. Il faut revaloriser cette posture, car on a toujours des comptes à rendre à plus élevé que soi, qu'il s'agisse d'une direction générale, d'un conseil d'administration ou d'un investisseur.»

«Tout le monde peut se comporter en chef»

Les codes de comportement du leader sont bien ancrés, même chez ceux qui n'aspirent pas au pouvoir

La professeure de psychologie du travail Marianne Schmid Mast travaille sur les relations de pouvoir depuis des années. Ses recherches visent à répondre à ces questions: «Qui peut être chef et qui est un bon subordonné?» ou «En quoi la motivation pour le pouvoir influence-t-elle le comportement?» Pour cela, elle a mené différentes études où des participants - souvent des étudiants - jouent le rôle de supérieur ou de subordonné dans une situation donnée.

Lors de sa conférence pour l'Apsytra, Marianne Schmid Mast a présenté l'une de ses recherches: une septantaine de participants ont dû former des paires, composées d'un supérieur et d'un subordonné, puis jouer leur rôle au cours d'une saynète. Dans un premier temps, la chercheuse et son

équipe ont demandé aux participants qui ils préféreraient jouer. Puis les rôles ont été imposés. Cela a permis d'observer quatre cas de figure: des chefs qui voulaient être chefs; des supérieurs qui ne voulaient pas de cette fonction (aversion au pouvoir); des subordonnés satisfaits de leur sort, d'autres qui aspiraient au pouvoir. La situation qu'ils ont dû jouer: le supérieur est propriétaire d'une galerie d'art, le subordonné est son assistant. La tâche à effectuer: ils choisissent séparément un tableau pour l'exposer dans la galerie, puis ils disposent de 8 minutes pour convaincre l'autre et prendre une décision.

Les leaders parlent plus

Qu'est-il apparu au cours des jeux de rôle? Tous les leaders ont davantage parlé que les subordonnés et leur temps de parole était relativement semblable. Tous les leaders ont été perçus comme tels par les observateurs.

Par contre les subordonnés qui voulaient être chef parlaient nettement plus que ceux qui n'aspi-

raient pas au pouvoir. En termes de comportement, «tout le monde peut être chef, mais seulement quelques personnes font de bons subordonnés», en conclut la psychologue. «On voit que même s'ils ont une aversion au pouvoir, les gens savent très bien comment ils doivent se comporter s'ils ont un poste à responsabilité. Par contre, au niveau de la performance, nous avons constaté des différences: les chefs qui voulaient l'être ont eu de meilleurs résultats que les autres. Pour moi, cela montre que les promotions devraient tenir compte de la motivation de la personne à occuper un poste à responsabilité.»

Sur le terrain, ce n'est pas toujours le cas. Comme le note Stéphane Haefliger, «il est généralement impensable aujourd'hui, dans les entreprises, de refuser une promotion. Ce serait perçu par l'employeur comme un véritable camouflet, qui risque de mettre à mal le lien de confiance et de créer un profond malaise. Refuser une promotion, c'est symboliquement signer son arrêt de mort.»

C. Dz

Salariés suisses très mobiles

Sondage Ils sont flexibles pour trouver l'emploi idéal

Les Suisses démontrent une forte disposition à la mobilité pour leur travail. Environ 70% des travailleurs helvétiques seraient prêts à changer de domicile pour trouver le bon emploi. En outre, plus de la moitié des travailleurs suisses ont déjà changé de domicile une fois pour raisons professionnelles, selon un sondage de la société de placement Kelly Services effectué dans 33 pays.

L'enquête révèle que 56% des Suisses seraient prêts à déménager à l'étranger pour un avancement dans leur carrière. Cette tendance est la plus haute chez les 25-34 ans (61%). D'après les sondés suisses, les obstacles les plus importants pour un déménagement à l'étranger sont la situation familiale, la langue et la formation scolaire des enfants. **ATS**