

Qu'attendez-vous ?



1 mois de cours offert jusqu'au 31 mars!

Wall Street ENGLISH www.wsi.ch

Vendredi 18 mars 2011 - No 584 • Supplément du journal Le Temps - Paraît chaque vendredi, ne peut être vendu séparément

www.letemps.ch/carrieres

LE TEMPS

# Carrières

CHANGEZ DE CADRE.

ALPHA.CH LE MARCHÉ DES CADRES EN LIGNE UN SERVICE DE JOBUP SA

## Préretraites

Les entreprises en France préfèrent se séparer de leurs seniors Page 3

## L'observatoire

### Travail au noir

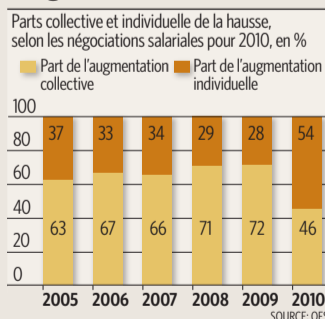
● Vaud durcit le ton dans sa lutte contre le travail au noir. Pour la première fois, le canton a infligé une amende à une entreprise de construction qui avait sous-traité des travaux à une société occupant des travailleurs non déclarés. Cette entreprise aurait dû s'assurer que tous les ouvriers travaillant sur son chantier étaient en règle, y compris ceux des sociétés sous-traitantes, a indiqué le Département des infrastructures (DINF). «Cela fait un moment qu'on avertit les entreprises auxquelles on adjuge des marchés qu'on ne tolère pas le travail au noir», a précisé Michel Rubattel, secrétaire général du DINF. L'amende infligée serait de «quelques dizaines de milliers de francs». L'entreprise visée, «bien connue et d'une certaine importance», selon M. Rubattel, a recouru devant la Cour de droit administratif et public du Tribunal cantonal. (ATS)

### Quotas en Autriche

● Le gouvernement autrichien s'est prononcé mardi pour l'instauration d'un quota de femmes dans les directions des entreprises publiques. Selon le texte, qui doit encore être adopté par le parlement, les conseils d'administration des entreprises publiques devront compter au moins 25% de femmes d'ici 2013, 35% d'ici 2018. La mesure repose dans un premier temps sur la bonne volonté des entreprises concernées. D'éventuelles sanctions ne sont prévues qu'à partir de 2018 en cas de non-respect du quota. La loi concerne 55 entreprises, dont 44 sont détenues entièrement par l'Etat autrichien. (AFP)

## Le chiffre

### Augmentation des salaires



En 2010, la majorité des augmentations salariales ont été allouées à titre individuel, selon l'Office fédéral de la statistique (OFS). C'est la première fois, en dix ans, que les augmentations collectives ne sont pas privilégiées lors des négociations salariales. Une conséquence de la crise, ressentie avec un certain décalage, analyse l'OFS. Mais la hausse collective des salaires représente encore 97% de l'augmentation dans le secteur secondaire, contre 29% dans le secteur tertiaire, selon l'institut. (LT)

# Les ressources humaines sont-elles trop intrusives? Le débat est ouvert

## Evaluation Des voix s'élèvent contre les pratiques managériales «psychologisantes»

Sandrine Hochstrasser

Avez-vous la «Suède attitude»? Si vous voulez travailler chez Ikea, l'entreprise vous propose de passer sur Internet un «test d'affinité de la culture Ikea». Après quelques questions, plus ou moins privées («Que faites-vous quand vous arrivez chez un ami?» «Quelle est votre soirée idéale?»), la société évalue si vous avez les valeurs adéquates pour travailler chez elle. «Il ne s'agit que d'un jeu en ligne sans conséquence», rassure la société. Mais l'histoire, anecdotique, se répète dans d'autres entreprises, à d'autres échelles.

«J'ai un patient qui postulait pour un emploi dans une entreprise. Il a dû passer un *assessment* et il a reçu l'équivalent d'un diagnostic clinique de ses troubles psychologiques, qui allait bien au-delà de ses compétences professionnelles.» Pour Christine Rappaz, spécialiste FMH en psychiatrie et psychothérapie, les limites sont clairement franchies.

### «Il est courant de voir des personnes traumatisées par des «assessments»

«Il faut arrêter de surinterpréter les employés et respecter leur vie privée», a-t-elle rappelé lors de la table ronde sur les «Jeux du plaisir et du déplaisir en entreprise», organisée cet hiver par HR Today et la Haute Ecole de gestion Arc à Neuchâtel. «Les employés doivent pouvoir garder un voile.» Une critique reprise en écho par Alain Max Guénette, professeur en gestion des ressources humaines. «Dé-psychologisons le management», insiste-t-il. «Refusons au manager la responsabilité de s'attaquer à la psyché et limitons-le aux comportements», conclut-il dans *Management humain des organisations*, paru l'été dernier, critiquant «les dérives magico-sectaires que véhiculent les amulettes gestionnaires



que l'on découvre à longueur de pages dans la littérature professionnelle lue par nos cadres».

Entretiens d'évaluation, tests de recrutement, ou coaching en entreprise, menés de manière trop intrusive, sont pointés du doigt. Airbus France s'est fait poursuivre cet hiver par le syndicat CGT à cause de son système d'évaluation. Les employés du constructeur aéronautique sont notés selon leurs capacités à «agir avec courage» ou à «faire face à la réalité» notamment. Le Tribunal correctionnel de Toulouse a jugé l'action irrecevable pour des raisons de procédure. Le fond n'a donc jamais été tranché. Mais la question demeure, alors que la plupart des grandes entreprises suisses utilisent des critères «soft», comme l'adhésion aux valeurs de l'entreprise, pour évaluer leurs employés.

Comment en sont-elles arrivées là? Il y a un siècle, le modèle

d'obéissance au chef prévalait dans les organisations, décrypte le sociologue Stéphane Haefliger, directeur des ressources humaines (DRH) à la Banque Privée Espirito Santo. «Depuis les années 1970 et l'émergence du management participatif, les employés bénéficient de davantage d'autonomie et de liberté. Mais en contrepartie, on exige d'eux une adhésion naturelle aux valeurs et aux orientations de l'entreprise. Afin de s'assurer de cette adhésion, les entreprises cherchent à s'imposer sur le terrain psychologique des individus, notamment à travers des cours (gestion des émotions, PNL, etc.) et des séminaires», explique le DRH.

Les chefs du personnel sont devenus des responsables des ressources humaines et ils ont mélangé leur rôle avec celui d'un psy, renchérit Christine Rappaz. Ils vont trop loin, par souci de bien faire. «Ce sont souvent des psychologues de formation, mais sans expérience clinique. Il faut qu'ils se limitent à la sphère professionnelle», tranche-t-elle. «Il est courant de voir des personnes traumatisées par des *assessments*», reconnaît Angelo Vicario, lui-même psychologue et directeur d'une société de consultants en ressources humaines.

Nicole Aquilon, présidente du comité HR Neuchâtel, ne nie pas qu'il y ait certains abus de la part des ressources humaines. «Les nombreux outils, *process*, à disposition encouragent certaines dérives.» Les risques? Que la marginalité soit éradiquée et que les entreprises perdent en richesses, regrette la spécialiste. Mais dans cette étroite frontière entre vie privée et vie professionnelle, la responsabilité est partagée, juge-t-elle: les employés ont aussi tendance à se confier sur leur vie privée au sein de l'entreprise. Un avis partagé par Christine Rappaz:

«J'ai l'exemple d'une femme cadre à qui ses employés racontent toutes leurs petites histoires. Aujourd'hui, elle n'arrive plus à poser ses exigences, car elle connaît tous leurs déboires personnels. L'entreprise ne peut pas tenir compte des aléas privés. Le risque, c'est que les employés se sentent frustrés, car l'entreprise n'en tient pas compte. Si un employé souffre du décès de son conjoint, alors il demande à son médecin un arrêt maladie. Ce n'est pas le rôle de l'entreprise», lâche la psychiatre.

«Si vous avez un employé avec des soucis d'alcoolisme. Vous devez bien entendu le soutenir dans sa désintoxication. Mais ça ne vous regarde pas s'il boit parce qu'il divorce. Vous ne devez pas vous mêler de sa vie privée», ajoute-t-elle.

Mais comprendre la vie privée des employés restera un atout pour les managers: «Quand on fait un *assessment* pour un poste à responsabilité, comprendre l'enfance, le vécu de la personne permet de juger s'il est de nature entrepreneurial. Ne pas faire de lien entre vies privée et professionnelle, c'est un mythe», note Angelo Vicario.

Tout est question d'équilibre, s'accordent les professionnels. Mais avant d'analyser les raisons psychologiques qui démotivent un employé, «il conviendrait d'examiner les blocages structurels qui démotivent les collaborateurs (les petits chefs, l'absence de clarté stratégique, etc.)», recommande Stéphane Haefliger.

Si vous en venez à des outils psychologiques, «veillez à ce que chaque compétence soit évaluée par au moins deux instruments, et expliquez la démarche au candidat», estime pour sa part Angelo Vicario. Qui donne l'exemple d'un employé à qui des évaluateurs avaient demandé de dessiner un arbre sur une feuille de papier. «Sans autres instructions, il en avait dessiné un petit à gauche, pour laisser la place pour d'éventuels autres dessins. Mais le test s'était arrêté là et il avait été jugé par rapport à ce petit arbre en haut à gauche. Imaginez ce que les évaluateurs en ont conclu!»

## Un nouveau master allie gestion, droit et économie

Université Le cursus de trois semestres sera donné par la Faculté de droit et HEC Lausanne

Connaître à la fois le droit et l'économie. Partant du constat qu'il y avait un «besoin manifeste» de professionnels possédant de bonnes connaissances dans les deux domaines, l'Université de Lausanne a mis sur pied un nouveau master en droit et études économiques.

Donnée conjointement par la Faculté de droit et celle de HEC, la formation de trois semestres débutera en septembre 2011. Elle s'adresse aux diplômés des bachelors en sciences économiques et en droit qui souhaitent approfondir leurs connaissances dans l'autre domaine.

Le programme offre deux mentions alternatives: l'une axée sur la gestion, le droit des affaires et la fiscalité, l'autre sur les interactions entre le droit et l'économie. La première s'efforcera de répondre aux questions concrètes du monde des affaires, alors que la seconde permettra de comprendre le système dans une perspective globale, précise l'Université. S. H.

Délai d'inscription: 30 avril. Plus d'informations sur [www.unil.ch/enseignement/page83392.html](http://www.unil.ch/enseignement/page83392.html)

## Il faut bannir les CV originaux

Recrutement Les dossiers créatifs sont mal perçus, selon une étude

Oubliez les couleurs, la police de caractères Comic et les présentations originales. A qualification égale, votre CV partira aux oubliettes. Tous les écarts au style le plus formel réduisent vos chances d'être retenu, a démontré une étude de la BI Novergian School of Management, paru dans le *European Journal of Work and Organizational Psychology*.

Pour des CV au contenu tout à fait identique, les 90 sondés (recruteurs professionnels et amateurs) ont systématiquement privilégié les formes les plus classiques. «L'étude montre que les employeurs sont influencés par des éléments peu pertinents du CV», conclut les auteurs. Les

candidats ne devraient pas ruiner leur chance avec des dossiers «non traditionnels», insistent-ils.

### En bottes de pèche

Certains candidats ont tendance à l'ignorer. CV sous forme de bandes dessinées, de dessin animé, d'album de photos... Les exemples sont légion chez les recruteurs de la région. «Le plus original que nous ayons reçu: le candidat avait reproduit la publicité de l'entreprise sur une feuille d'aluminium A3, puis il avait gravé son CV derrière!» se rappelle Laurent Givel, directeur Suisse romande et Tessin chez Kelly Services.

«On reçoit parfois des CV avec une typo familière, ou de couleur,

une mise en forme originale, c'est vrai que l'on n'apprécie pas vraiment», confirme Isabelle Vergnes, cheffe de filiale banque chez Manpower Genève.

Qu'est-ce qui est rédhibitoire? Les photos inadéquates avec la fonction, s'accordent les deux recruteurs. «Comme une candidate photographiée avec ses bottes de pèche qui avait postulé pour un service clientèle», se remémore Laurent Givel. Les CV trop longs sont également à proscrire. «2 pages, c'est un maximum», estime Isabelle Vergnes. «Un CV photocopie 100 fois, ou couvert de traces», sera également écarté, prévient les ressources humaines des SIG. S. H.