Vous méritez une place au sommet

Pour réserver cet emplacement:
Le Temps Media:
Tél. Genève +41 22 888 59 00
Tél. Zurich +41 44 213 17 88
E-mail: info@letempsmedia.ch

LE TEMPS

Carrières

CHANGEZ DE CADRE.

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

Vendredi 15 avril 2011 – No 588 ● Supplément du journal Le Temps – Paraît chaque vendredi, ne peut être vendu séparément www.letemps.ch/carrieres

Chômage
Des mesures de soutien pour lancer sa propre entreprise **Page 3**

Observatoire

Prime obligatoire de 1000 €
Le gouvernement français a évoqué mercredi la création d'une prime d'«au moins 1000 euros» pour les salariés d'entreprises versant des dividendes. Nicolas Sarkozy avait déjà annoncé la semaine dernière la préparation d'un dispositif qui obligerait les entreprises à augmenter les salaires lorsqu'elles augmentent les dividendes. «S'il y a une prime pour les actionnaires, il faut avoir une prime pour les salariés», avait lancé le chef de l'Etat. Mercredi, le ministre du Budget a donné un peu plus de détails, parlant d'un «dispositif simple sous forme d'une prime exceptionnelle» d'au moins 1000 euros, qui sera inclus dans un projet de loi au mois de juin. (AFP)

Meilleures pratiques RH
Le service du personnel du Département fédéral de l'intérieur (DFI) a été distingué par une deuxième place au Swiss HR-Award. Le premier prix de ce concours de «Best Practice in Human Resource Management» est revenu à AXA Winterthur, le troisième à Coca-Cola Suisse. Le secrétariat du DFI, qui participait pour la première fois, fait ainsi partie des trois entreprises les mieux gérées de Suisse dans le domaine des ressources humaines, selon le prix décerné par la revue *HR Today* et l'organisateur du salon Personal Swiss. C'est la première fois qu'un service d'une administration publique figure sur le podium. (ATS)

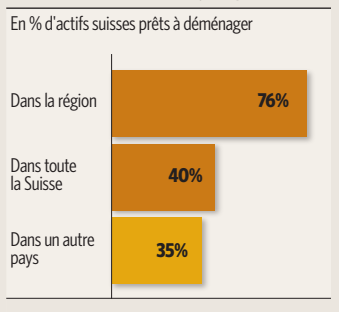
NOUVEAU

L'actualité du marché de l'emploi en continu

>> Sur Internet
www.letemps.ch/carrieres

Le graphique

Mobilité des employés



«Lorsqu'il est question de postes de travail intéressants, les employés suisses font preuve d'une forte disposition à la mobilité», évalue le dernier sondage de la société Kelly Services publié mardi. Plus d'un tiers des actifs seraient prêts à aller à l'étranger pour le travail, précise l'étude menée auprès de 1000 employés suisses. Ils privilégieraient alors un pays européen (47%) ou l'Amérique du Nord (20%). (LT)

Quand des arbitres indépendants résolvent les conflits entre salariés

> Médiation
Plusieurs sociétés, comme la banque Pictet, ont fait appel à un spécialiste du dialogue

> Autonome, le médiateur inspire davantage confiance aux employés

Marie Maurisse

TIM GARCHA/CORBIS

Un conciliateur peut proposer des solutions, tandis qu'un arbitre a le pouvoir de trancher le désaccord. ARCHIVES

«Les cas de mésentente au sein d'une entreprise devraient être gérés par les ressources humaines. Mais en pratique, ayant des comptes à rendre à la direction, elles ne peuvent agir en toute indépendance et les salariés ne peuvent leur faire entièrement confiance», concède Raphaël Cohen, directeur de la spécialité entrepreneuriat du MBA de HEC Genève.

Pour résoudre les tensions entre les collaborateurs, de nouvelles structures font leur apparition à l'interne. La ville de Lausanne s'est ainsi dotée depuis mars 2009 d'une cellule d'aide à la résolution des conflits, où exercent Jarmila Looks et Julien Perriard. «Concrètement, les personnes ne sont pas obligées d'attendre le sommet d'une crise pour venir nous voir car notre rôle est surtout préventif, raconte ce dernier. Les situations sont toutes différentes: un cahier des charges qui se chevauche avec celui d'un collègue, une évaluation controversée, des tensions entre deux personnes… Le point commun, c'est une forme de souffrance au travail.»

Selon les cas, Julien Perriard est libre d'utiliser les outils les plus appropriés (conseil, table ronde, médiation, etc.). Soumis au secret professionnel, il précise que son service ne dépend pas des ressources humaines et est totalement autonome. En moyenne, cet ancien inspecteur du travail reçoit dix nouvelles demandes par mois – sur un total de 5000 employés concernés. «Dans 90% des cas, une démarche de conseil résout le problème. Environ deux fois par an, face à des situations très dégradées, nous ouvrons une enquête sur la base de laquelle la Municipalité peut trancher.»

> «Dans 90% des cas, une démarche de conseil résout le problème»

«Les premières cellules de médiation interne ont d'abord été créées à la fin des années 90 dans le cadre de la nouvelle loi sur l'égalité, pour prendre en charge les questions de harcèlement», note Marc Rosset, médiateur professionnel qui gère la plate-forme conflits.ch.

Depuis, les problématiques abordées se sont élargies, comme au sein du «groupe de confiance» de l'Etat de Genève, ouvert depuis janvier 2009, qui est aujourd'hui doté de cinq équivalents temps plein. «Le conflit fait partie de la vie normale d'une entreprise, dit la responsable Sophie de Weck Haddad. Notre rôle est, entre autres, d'offrir un espace de parole pour aider les personnes à prendre du recul.»

Un exemple? «Une personne était frustrée car elle se sentait mal informée, elle voyait que lorsqu'elle faisait une demande, la réponse traînait. Du coup, elle se sentait déconsidérée et a quitté une séance en claquant la porte. Son interlocuteur, lui, pensait que cette personne allait trop dans le détail et ne maîtrisait pas ses émotions. Il a suffi de deux séances pour calmer la situation et rétablir le contact.»

Mais les institutions publiques ne sont pas les seules à innover: depuis deux ans, Pictet bénéficie aussi de l'expertise d'une arbitre. Philosophe de formation, Yasmine Jhabvala travaille au sein de la banque privée pour résoudre les inévitables différends entre les personnes. Se définissant comme une «pacificatrice institutionnelle», elle est l'interlocutrice privilégiée des salariés en colère contre leurs collègues ou leurs supérieurs, résolvant les problèmes par le dialogue et, éventuellement, une enquête interne.

Les résultats de Yasmine Jhabvala sont-ils positifs? Impossible de le savoir, car Pictet refuse de communiquer sur le sujet. Cela dit, le recrutement du groupe genevois est représentatif de l'évolution des mentalités sur la gestion des conflits au sein des entreprises suisses. «Aujourd'hui, tout le monde sait qu'il est plus efficace d'utiliser un tiers pour régler les désaccords internes, explique Jérémy Lack, avocat et médiateur. D'autant qu'un nouveau code de procédure civile est entré en vigueur le 1er janvier 2011 et qu'il encadre et homogénéise les procédures de médiation sur le plan fédéral.»

Désormais, la médiation est une pratique régie par la loi. Ses règles sont plus transparentes: les clients sont mieux informés et les professionnels encadrés. Cette nouvelle donne peut inciter les entreprises à les solliciter plus souvent.

Jusqu'à présent, les sociétés faisaient appel à des médiateurs externes, contactés ponctuellement pour aider à résoudre les mésententes. «Mais le titre de médiateur n'est toujours pas protégé, avertit Norma Streit, en charge de l'arbitrage et de la médiation à la Chambre vaudoise de commerce et d'industrie (CVCI), qui propose ce service depuis 2007. C'est pourquoi il faut être prudent en choisissant le professionnel.» D'autant que tous n'ont pas les mêmes méthodes. Un médiateur encadre des discussions, mais de manière neutre. Un conciliateur, lui, peut proposer des solutions aux parties, tandis qu'un arbitre a le pouvoir de trancher afin de résoudre le désaccord. Dans ce contexte, les entreprises ont une palette de modèles à leur disposition.

> Ce système permet bien de «laver son linge sale en famille»

Quelle est le meilleur? Une structure comme celle développée par Pictet offre l'avantage d'être très accessible aux collaborateurs et de maintenir les conflits au sein de l'organisation, sans prendre le risque d'ébruiter des rumeurs de tensions à l'interne ou des problèmes de harcèlement. Pour Arnaud Stimec, auteur de l'ouvrage *La médiation en entreprise* (Dunod, 2011), ce système permet bien de «laver son linge sale en famille». Mais «pour les cas difficiles ou qui impliquent l'organisation, mieux vaut prévoir une passerelle externe offrant toutes les garanties d'indépendance et de confidentialité», précise-t-il.

Les Services industriels de Genève ont développé depuis dix ans un service quelque peu différent: quatre salariés sont formés à la médiation et interviennent en cas de besoin. «Notre travail est de plus en plus reconnu, remarque l'un d'entre eux, Claude Berthelier. Les demandes sont particulièrement nombreuses au moment des évaluations et nous garantissons une totale confidentialité. L'impartialité et la confiance étant les clés de la médiation, si le médiateur est trop proche d'une des personnes en conflit, il ne prendra pas le dossier en charge et le transmettra à un collègue ou à un médiateur externe, avec qui nous travaillons également.»

Quelle que soit la méthode choisie, les entreprises s'épargnent ainsi la majorité des recours en justice, le dialogue permettant de réduire les coûts et de pacifier l'ambiance de travail.

Demande en hausse

Selon une enquête de la Fédération suisse des associations de médiation, réalisée pour la première fois en 2009, la demande de médiation serait en augmentation. «Plus de 10 000 médiations ont eu lieu en Suisse en 2008», dont plus de 20% étaient en rapport avec des conflits sur le lieu de travail. Le taux de réussite est de plus de 70%, précise-t-elle.
Même si le système se développe, il reste encore sous-utilisé, selon les professionnels de la médiation. «Le fait que la Suisse a une tradition de compromis n'empêche pas les gens d'avoir un réflexe procédurier et de se tourner d'abord vers un avocat», commente Christine Debons, médiatrice en Valais. «En fait, la médiation nécessite de pouvoir se positionner non pas en victime mais en acteur de la situation, et de trouver soi-même les solutions. Ce n'est pas donné à tout le monde!»
M. M.

Cursus dédié aux sociétés familiales

> Accueil L'IMD et l'Ecole hôtelière s'allient pour une nouvelle formation

Réunir les familles – les fondateurs d'un hôtel par exemple, les enfants qui le dirigent, et leurs petits-enfants – dans une salle de classe, pour cinq jours de cours. C'est le pari de la nouvelle formation «Family Business in Hospitality» de l'IMD et l'Ecole hôtelière de Lausanne (EHL), qui aura lieu du 3 au 7 octobre 2011.

L'IMD propose déjà, depuis plus de 20 ans, un cursus dédié aux entreprises familiales, mais c'est la première fois que les deux établissements s'allient et offrent une formation spécifiquement consacrée aux sociétés du secteur de l'accueil, de la restauration et de l'hôtellerie.

Quel est l'objectif d'un tel cursus? «Préparer sa succession et gérer les transitions de génération, répond Sofie Tournel, associée de l'Executive education division de l'EHL. Mais les participants apprennent aussi à réorienter leur modèle d'affaires pour développer leur entreprise et professionnaliser le management.»

De 18 à 80 ans

Les deux premiers jours de cours, donnés par l'IMD, sont consacrés à la gestion d'une entreprise familiale, sa gouvernance et sa succession. Puis les deux jours suivants, donnés par l'EHL, se concentrent sur le secteur de l'accueil, la gestion du personnel, les tendances et les innovations dans l'hôtellerie et la restauration. Une visite d'une entreprise familiale – «sûrement un hôtel 5 étoiles de la place», selon les organisateurs – est prévue le dernier jour.

La formation est ouverte aux participants individuels, mais «l'avantage de venir en famille, c'est de pouvoir continuer la discussion de retour à la maison. Et ne pas se retrouver en décalage avec le reste de la fratrie, avec plein de nouvelles idées, qui ne seront pas comprises par les autres», explique Lise Moeller, responsable des relations avec les entreprises familiales à l'IMD. L'âge des participants devrait être varié, de 18 à 80 ans, pour que les générations puissent partager leurs expériences, précise-t-elle.

Au prix de 9500 francs (ou 8500 pour les membres additionnels du même groupe), la formation pourrait attirer surtout de grandes chaînes familiales, comme le Marriot, ajoute Lise Moeller. Mais aussi des petites entreprises, ou des familles intéressées à ouvrir leur propre société, estime Sofie Tournel.

Sandrine Hochstrasser