



Newsletter printemps 2013

Baromètre suisse des relations humaines

Sommaire

Editorial	1
Précarité de l'emploi <i>Précarité de l'emploi et satisfaction professionnelle: une question de culture?</i>	2
Autonomie au travail <i>La monotonie au travail favorise-t-elle les comporte- ments inappropriés?</i>	3
Orientations carrière <i>De l'influence de l'orientation carrière sur le rapport entre satisfaction professionnelle et intention de dé- missionner</i>	5
Actualités	7

Site Internet:

www.hr-barometer.uzh.ch
www.hr-barometer.ethz.ch

Le baromètre suisse des relations humaines est fi-
nancé par le Fonds national suisse:



FONDS NATIONAL SUISSE
SCHWEIZERISCHER NATIONALFONDS
FONDO NAZIONALE SVIZZERO
SWISS NATIONAL SCIENCE FOUNDATION

Editorial

Nous sommes très heureux de vous présenter la première édition de la Newsletter relative au Baromètre suisse des relations humaines (baromètre RH). A partir de cette année, l'enquête représentative sur la situation professionnelle des employés en Suisse que nous menons régulièrement est soutenue par le Fonds national suisse, dans le cadre de ses projets d'infrastructure. Cela entraîne quelques changements: le sondage sera désormais réalisé tous les deux ans, les rapports seront publiés sous forme électronique sur un site web dédié et les données collectées seront mises à la disposition des chercheurs par le biais de FORS. Par ailleurs, cette Newsletter, destinée à vous informer de nos activités liées au baromètre RH, sera publiée régulièrement. Vous en saurez ainsi davantage sur les analyses détaillées réalisées sur les données, ainsi que sur nos publications et événements.

Cette première Newsletter contient des articles succincts sur trois évaluations des données du baromètre RH. Celles-ci visent à mettre en lumière des relations déjà bien connues dans la gestion des ressources humaines (ou Human Resource Management, HRM) entre divers paramètres et, ainsi, de démontrer le potentiel des sondages du baromètre RH pour approfondir les connaissances en HRM. Le premier article, fondé sur l'enquête de 2012, concerne l'influence culturelle (différence entre Alémaniques et Romands) sur le lien entre précarité de l'emploi et satisfaction professionnelle.

Le deuxième article analyse quant à l'impact des attentes en matière d'intérêt du travail sur la relation entre monotonie perçue et comportements inappropriés. Il

s'appuie sur un sous-échantillon de l'enquête 2010 à nouveau interrogé en 2012. Enfin, le dernier article se fonde sur un sous-échantillon des enquêtes 2007 à 2009, qui comporte une réelle dimension transversale, puisque les mêmes personnes ont pu être sondées à trois reprises. Cette étude éclaire d'un jour nouveau le lien fondamental entre satisfaction professionnelle et intention de démissionner et démontre l'importance d'une analyse dynamique de ce lien eu égard à l'influence de diverses orientations «carrière».

Nous espérons que cette Newsletter vous permettra de vous familiariser encore davantage avec le baromètre RH. Toutes les remarques sur cette Newsletter sont les bienvenues. Veuillez noter que vous pouvez vous abonner à cette publication sur notre site.

Gudela Grote & Bruno Staffelbach, éditeurs

Précarité de l'emploi et satisfaction professionnelle: une question de culture?

Pour la plupart des employés, la précarité de l'emploi est une expérience difficile assortie d'une multitude de répercussions négatives. Les collaborateurs qui se font du souci pour leur poste sont moins satisfaits sur le plan professionnel, se sentent moins liés à leur employeur et, dans certains cas, connaissent des problèmes psychiques et physiques.¹ Cette inquiétude a donc des conséquences graves tant pour les collaborateurs que pour l'entreprise.

La précarité de l'emploi peut revêtir différentes formes. La peur de perdre son emploi se définit comme une précarité *quantitative*.² Souvent, les collaborateurs qui conservent leur emploi suite à une restructuration de l'entreprise sont confrontés à une baisse salariale, à une marge de décision moindre ou à des possibilités d'évolution restreintes. Lorsque les employés craignent de voir disparaître des aspects importants de leur travail - tels que l'autonomie, la participation ou encore des opportunités de carrière, on parle de précarité *qualitative*.

Dans une économie mondialisée se pose la question de savoir si les employés de différents pays ou cultures ont un ressenti différent de la précarité. La peur de perdre son emploi a-t-elle des répercussions différentes sur le personnel suivant le pays ou la culture dans lesquels il évolue? Les employés qui connaissent une précarité *quantitative* ou *qualitative* sont-ils moins satisfaits sur le plan professionnel? Existe-t-il des différences culturelles à ce niveau? Cette question peut se révéler cru-

ciale pour la planification et la mise en œuvre de suppressions de postes ou de restructurations, surtout au sein d'entreprises multinationales.

Les données du baromètre RH de 2012, qui portent sur 334 employés romands et 1035 employés alémaniques, ont permis de répondre à ces questions. L'étude GLOBE montre qu'il existe bel et bien des différences culturelles entre les deux régions linguistiques.³ Ainsi, l'orientation sur la performance les efforts pour éviter la précarité, notamment, sont nettement plus marqués en Suisse alémanique.

Les employés issus d'une culture où l'on s'efforce d'éviter la précarité recherchent des structures et des règles claires au sein de l'entreprise et acceptent moins facilement les situations peu sûres. Cette caractéristique culturelle est donc déterminante dans l'étude des conséquences de la précarité *quantitative* - c'est-à-dire la peur de perdre son emploi à proprement parler. On peut supposer que les employés alémaniques, eu égard aux efforts plus importants pour éviter la précarité, réagissent de manière beaucoup plus virulente au risque de perdre leur emploi et sont dès lors moins satisfaits de leur travail que les Romands.

Les sociétés orientées sur la performance accordent une grande importance à la formation, aux possibilités de carrière et aux résultats individuels et apprécient les incitations matérielles. Cette caractéristique culturelle est donc déterminante pour l'examen des conséquences de la précarité *qualitative* - c'est-à-dire celle qui a trait à la perte possible de contenus intéressants, de possibilités d'évolution ou d'une partie de son salaire. On peut supposer que les employés alémaniques, plus orientés sur la performance, réagissent de manière plus vive à la précarité *qualitative* et sont dès lors moins satisfaits de leur travail que les Romands.

L'analyse des données révèle une influence négative de la précarité tant *quantitative* que *qualitative* sur la satisfaction professionnelle des collaborateurs des deux régions linguistiques en Suisse. On observe que la culture semble jouer un rôle important dans la précarité *qualitative*: En Suisse alémanique, où l'orientation sur la performance est très développée, les employés réagissent davantage à la précarité *qualitative* et, à degré de précarité égal, sont moins satisfaits de leur travail que leurs homologues romands (voir figure 1). Nous n'avons pas pu mettre en évidence un tel effet pour la précarité *quantitative*: dans les deux régions linguistiques, la satisfaction professionnelle diminue dans la même mesure lorsque la précarité *quantitative* augmente (voir figure 2).

Figure 1. Satisfaction professionnelle et précarité qualitative au travail

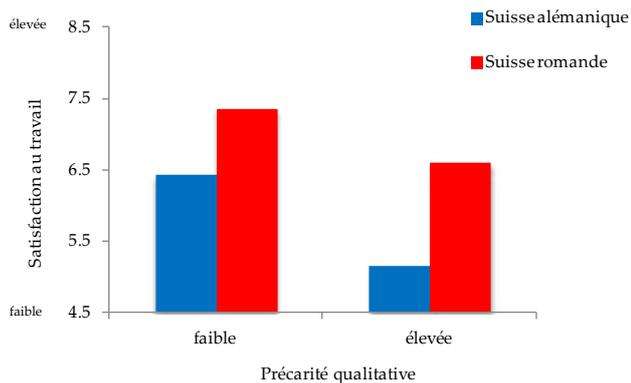
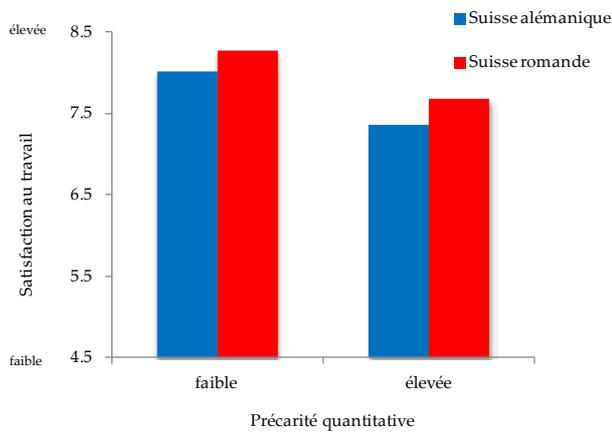


Figure 2. Satisfaction professionnelle et précarité quantitative au travail



En conclusion, les résultats montrent que les employés des deux régions linguistiques réagissent par une insatisfaction professionnelle grandissante à la précarité tant *qualitative* que *quantitative*. Contre toute attente, les employés des deux régions linguistiques réagissent toutefois avec la même intensité à la précarité *quantitative*. Ce résultat s'explique par le fait que la différence culturelle en matière d'efforts pour éviter la précarité est nettement moins marquée entre les deux groupes que celle concernant l'orientation sur la performance.

En revanche, les analyses ont pu montrer que les différences culturelles entre Suisses francophones et germanophones en termes d'orientation sur la performance peuvent avoir un impact considérable sur les réactions des employés à la précarité *qualitative*. Par conséquent, lors de restructurations dans des pays où l'orientation sur la performance est très développée, comme en Chine, aux Pays-Bas, en Albanie, en Afrique du Sud, en Corée du Sud ou aux Etats-Unis⁴, il convient de mettre en place des conditions favorables, par exemple au travers d'une communication ouverte et transparente, pour faire en sorte que les collaborateurs restent satisfaits de leur travail.

Anna Sender & Alexandra Arnold

Références:

- ¹ Cheng, G., & Chan, D. (2007). Who Suffers More from Job Insecurity? A Meta Analytic Review. *Applied Psychology*, 57 (2), 272-303.
- ² Greenhalgh, L., & Rosenblatt, Z. (1984). Job insecurity: Toward conceptual clarity. *Academy of Management review*, 3, 438-448.
- ³ House, R., Hanges, P., Javidan, M., Dorfman, P., & Gupta, V. (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- ⁴ Liu, Y., & Perrewé, P. (2005). Another look at the role of emotion in the organizational change: A process model. *Human Resource Management Review*, 15 (4), 263-280.

La monotonie au travail favorise-t-elle les comportements inappropriés?*

Lorsque les employés répètent systématiquement les mêmes procédures, celles-ci deviennent routinières et ils sont donc à même de les exécuter plus vite et mieux. La routine est en soi quelque chose de souhaitable, en ce qu'elle distingue les experts des novices.¹ La standardisation des processus de travail ainsi que la répétition fréquente des mêmes tâches peuvent toutefois conduire au fil du temps à ce que les employés ressentent leur travail comme peu diversifié, voire monotone.² Et lorsque quelqu'un ressent son travail comme monotone, il lui devient plus difficile de lui consacrer toute son attention.³ Pour rompre avec la monotonie, la personne élaborera alors des stratégies qui ne seront pas toujours très productives. Ainsi, différentes études mettent en relation la monotonie des tâches et l'utilisation d'Internet à des fins privées, le harcèlement moral de collègues, l'absentéisme et la consommation d'alcool et de drogues.⁴ De tels comportements, en rupture avec les règles de l'entreprise, peuvent être désignés collectivement par le vocable *comportements inappropriés*, dans le cadre duquel on distinguera entre *comportements organisationnels inappropriés* et *comportements interpersonnels inappropriés*. Les *comportements organisationnels inappropriés* sont directement dirigés contre l'employeur et se manifestent notamment dans des pauses excessives ou dans un sabotage de la production. Les *comportements interpersonnels inappropriés*, en revanche, visent des individus au sein de l'organisation et se traduisent, par exemple, par des insultes.⁵

* Cette étude a pu voir le jour grâce au soutien généreux de la Fondation Ecoscientia.

Les employés diffèrent sur un point: la mesure dans laquelle ils attendent de leur employeur qu'il leur confie des tâches ambitieuses et intéressantes.⁶ Comment l'augmentation de la monotonie influence-t-elle les comportements inappropriés des employés? Quel rôle jouent les attentes à cet égard? Les données transversales issues des Baromètres RH des années 2010 et 2012 permettent d'examiner ces questions plus avant. Le fait que les mêmes personnes aient été interrogées une seconde fois permet de mesurer dans quelle mesure la monotonie des tâches perçues a évolué au fil du temps. Au total, nous disposons des données de 346 employés allemands et romands qui n'avaient changé ni d'employeur ni de fonction entre 2010 et 2012.

Les résultats révèlent que les employés estimant que leurs tâches étaient devenues plus monotones entre 2010 et 2012 étaient plus enclins à adopter des *comportements inappropriés* sur leur lieu de travail. Une constatation qui vaut tant pour les *comportements organisationnels inappropriés* que pour les *comportements interpersonnels inappropriés*. Par ailleurs, l'analyse des données permet également de conclure que, chez les employés qui attendent des tâches très intéressantes de leur employeur, une augmentation de la monotonie a davantage tendance à déboucher sur des *comportements organisationnels inappropriés* que chez les employés qui y sont moins attachés (voir figure 1). On n'observe toutefois pas d'effet similaire concernant les *comportements interpersonnels inappropriés*. Les employés tendent globalement à avoir un peu plus souvent des *comportements interpersonnels inappropriés* lorsque leur travail se fait plus monotone - et ce, indépendamment de leurs attentes (voir figure 2). Toutefois, si la monotonie diminue avec le temps, les employés moins soucieux de l'intérêt de leurs tâches font globalement plus souvent état de *comportements interpersonnels inappropriés* que ceux qui sont plus demandeurs, et adoptent aussi souvent qu'eux des *comportements organisationnels inappropriés*.

Figure 1. Lien entre l'évolution de la monotonie et les comportements organisationnels inappropriés

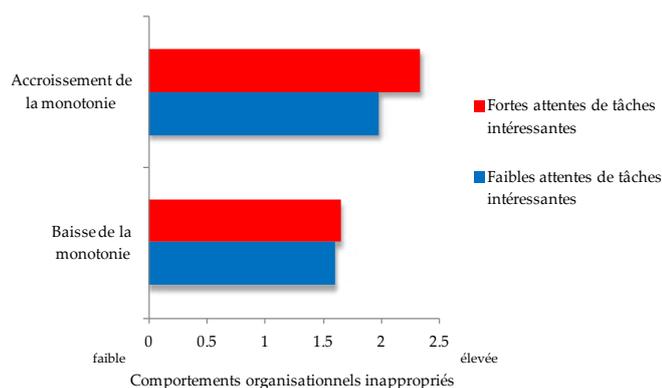
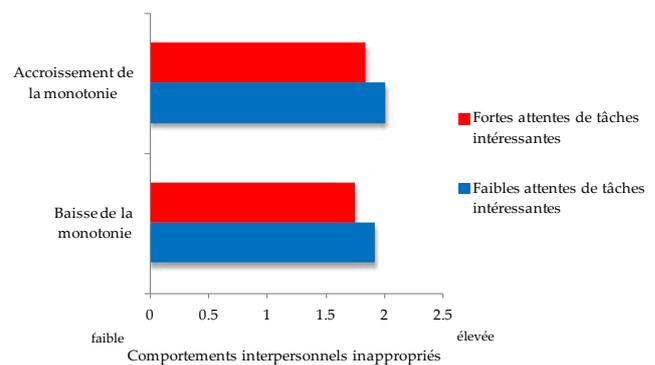


Figure 2. Lien entre l'évolution de la monotonie et les comportements interpersonnels inappropriés



En conclusion, on retiendra qu'une augmentation de la monotonie conduit à davantage de *comportements organisationnels* et *interpersonnels inappropriés* sur le lieu de travail. Par ailleurs, les attentes que nourrissent les employés semblent jouer un rôle considérable dans leur propension à adopter des *comportements organisationnels inappropriés* en réaction à une augmentation de la monotonie de leurs tâches. Il apparaît donc que la gestion des attentes a un rôle capital à jouer dans la prévention des *comportements inappropriés*. Pour réduire ceux-ci durablement, il est en outre essentiel de veiller à un juste équilibre entre activités routinières et nouveaux défis, notamment par l'attribution de nouvelles tâches.

Manuela Morf & Anja Feierabend

Références:

- Ohly, S., Sonnentag, S. & Pluntke, F. (2006). Routinization, work characteristics and their relationships with creative and proactive behaviors. *Journal of organizational behavior*, 27, 257-279.
- Loukidou, L., Loan-Clarke, J. & Daniels, K. (2009). Boredom in the workplace: More than monotonous tasks. *International Journal of Management Reviews*, 11, 381-405.
- Melamed, S., Ben-Avi, I., Luz, J. & Green, M. S. (1995). Objective and Subjective Work Monotony: Effects on Job Satisfaction, Psychological Distress, and Absenteeism in Blue-Collar Workers. *Journal of Applied Psychology*, 80, 29-42.
- Game, A. M. (2007). Workplace boredom coping: health, safety, and HR implications. *Personnel Review*, 36, 701-721.
- Bennet, R. J. & Robinson, S. L. (2000). Development of a Measure of Workplace Deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85, 349-360.
- Grote, G. & Staffelbach, B. (Hg.) (2012). *Schweizer HR-Barometer 2012: Fehlverhalten und Courage*. Zürich: Universität Zürich und ETH Zürich. Disponible sur Internet: <http://www.hr-barometer.uzh.ch> ou <http://www.hr-barometer.ethz.ch> (consulté le 08.03.2013).

De l'influence de l'orientation «carrière» sur le rapport entre satisfaction professionnelle et intention de démissionner

Le départ non désiré de certains collaborateurs peut coûter cher aux entreprises. D'une part, parce qu'elles risquent de perdre de précieux savoirs et, d'autre part, parce que les frais liés au recrutement de nouveaux collaborateurs sont colossaux.¹ Les entreprises s'efforcent donc d'éviter que des collaborateurs leur fassent faux bond. La recherche s'intéresse de très près non seulement aux collaborateurs qui démissionnent effectivement mais aussi à ceux qui envisagent de quitter l'entreprise. L'intention de démissionner, principal élément prédictif des démissions à proprement parler², recèle un autre danger: celui de la démission silencieuse, sous la forme d'une motivation défaillante ou d'un désengagement professionnel, susceptibles de nuire considérablement à la productivité de l'entreprise.³

De nombreux facteurs influent sur l'intention de démissionner, mais le plus important d'entre eux est sans conteste l'insatisfaction professionnelle.⁴ Les collaborateurs qui ne sont pas ou plus satisfaits de leur travail se mettent davantage à jouer avec l'idée d'aller voir ailleurs. Souvent étudié, ce lien est d'autant plus prégnant que les individus accordent une grande valeur à leur travail et prennent leur carrière en main de manière résolue, car ces deux facteurs confèrent une importance toute particulière à la satisfaction professionnelle.⁵ En conséquence, il importe d'examiner, outre le lien entre satisfaction professionnelle et intention de démissionner, les valeurs liées au changement. Comment un changement dans la satisfaction professionnelle se répercute-t-il sur le changement dans l'intention de démissionner? Existe-t-il des différences individuelles suivant l'orientation carrière?

Cette étude repose sur les données de 255 employés interrogés à trois reprises par téléphone sur leur satisfaction professionnelle, leur intention de démissionner et leur orientation carrière dans le cadre du baromètre RH (2007-2009). Les résultats montrent qu'une augmentation de la satisfaction professionnelle s'accompagne d'un recul de l'intention de démissionner, indépendamment du niveau de satisfaction de départ. En d'autres termes, même lorsque la satisfaction professionnelle reste, en termes absolus, faible ou moyenne, une hausse de celle-ci contribue déjà à faire reculer l'intention de démissionner. A l'inverse, une baisse de la satisfaction professionnelle, aussi élevée soit-elle, renforce l'intention de démissionner.

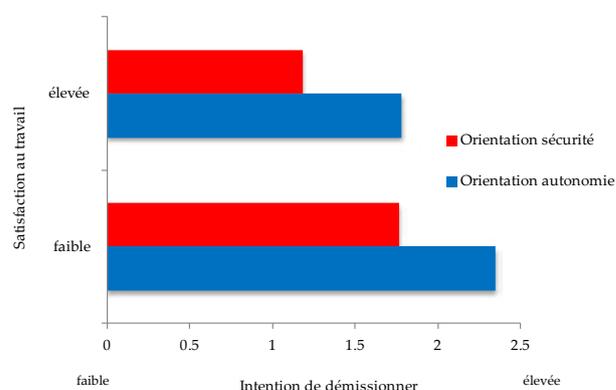
A cet égard, il est particulièrement intéressant de s'attarder sur les différences individuelles, dans le rapport entre satisfaction professionnelle et intention de démissionner, qui découlent des motivations et ambitions professionnelles de chacun. Celles-ci se reflètent dans l'orientation carrière de l'individu. D'une manière générale, on peut distinguer quatre grandes orientations carrière⁶, dont les deux extrêmes sont l'orientation carrière autonome et l'orientation carrière axée sur la sécurité. Si les collaborateurs autonomes accordent une grande importance au contenu de leur travail et à leur carrière, les employés soucieux de leur sécurité privilégieront la stabilité et la sécurité de l'emploi (voir figure 1).

Si l'on examine à présent le lien entre la satisfaction professionnelle et l'intention de démissionner à un moment donné, c'est-à-dire sans s'attacher à leur évolution, on ne relève aucune différence entre ces deux groupes de collaborateurs (voir figure 2). Pour tous, la satisfaction professionnelle est, dans une mesure restreinte, déterminante pour l'intention de démissionner - même si, d'une manière générale, les employés orientés autonomie se montreront plus facilement prêts à démissionner.

Figure 1. Orientations carrière

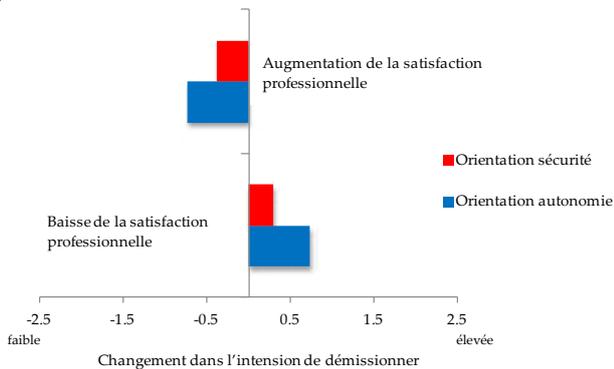
Les employés orientés autonomie...	<ul style="list-style-type: none"> • gèrent eux-mêmes leur carrière et • se montrent moins attachés à leur employeur.
Les employés orientés sécurité...	<ul style="list-style-type: none"> • visent une grande stabilité de l'emploi et • se montrent dévoués à leur employeur.

Figure 2. Relation entre les valeurs absolues de la satisfaction professionnelle et de l'intention de démissionner



Si l'on examine maintenant le lien dans l'évolution entre satisfaction professionnelle et intention de démissionner de ces deux groupes, on observe une nette différence entre eux: là où un collaborateur autonome réagira à une baisse de la satisfaction professionnelle par une intention nettement plus marquée de démissionner, le salarié orienté sécurité y restera relativement peu sensible (voir figure 3). En d'autres termes, même si sa satisfaction professionnelle se dégrade, le collaborateur orienté sécurité pensera moins facilement à démissionner qu'un collaborateur plus autonome et s'accrochera à son poste, peut-être à cause de son besoin de sécurité.

Figure 3. Relation entre les changements dans la satisfaction professionnelle et l'intention de démissionner



Ces résultats illustrent les préférences des employés en fonction de leur orientation «carrière»: les collaborateurs autonomes veulent une carrière professionnelle diversifiée et l'expriment dans leur intention globalement plus élevée de démissionner - qu'ils revoient et adaptent si leur activité professionnelle actuelle évolue favorablement. En revanche, les collaborateurs orientés sécurité fuient la précarité associée à un changement de travail, de sorte qu'ils seront plus enclins à rester dans leur entreprise même si leur satisfaction professionnelle diminue.

Ces résultats ont d'importantes implications dans la pratique. Premièrement, il est important, outre la satisfaction professionnelle absolue, de tenir compte de l'évolution de celle-ci pour mieux comprendre comment fonctionne l'intention de démissionner. Deuxièmement, la grande loyauté des collaborateurs orientés sécurité peut se révéler particulièrement utile dans les processus de changement, car l'entreprise pourra compter sur eux même si la situation est provisoirement insatisfaisante.

Cécile Tschopp & Gudela Grote

Plus d'informations: Tschopp, C., Grote, G., & Gerber, M. (sous presse). How career orientation shapes the job satisfaction- turnover intention link. *Journal of Organizational Behavior*. doi: 10.1002/job.1857.

Références:

- Hinkin, T., & Tracey, B. (2000). The cost of turnover. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 14, 14-21.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A metaanalysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26, 463-488.
- Brinkmann, R., & Stapf, K. (2005). *Innere Kündigung. Wenn der Job zur Fassade wird*. München: C.H.Beck Verlag.
- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Eberly, M. B. (2008). Turnover and retention research: A glance at the past, a closer review of the present, and a venture into the future. *Academy of Management review*, 2, 231-274.
- Hall, D. T. (2002). *Careers in and out of organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Gerber, M., Wittekind, A., Grote, G., & Staffelbach, B. (2009). Exploring types of career orientations: A latent class approach. *Journal of Vocational Behavior*, 75 (3), 303-318.

Actualités

- Les données 2012 du baromètre RH sont disponibles sur FORS. Vous y trouverez aussi des informations sur les méthodes utilisées pour leur collecte ainsi que sur leur utilisation.
Lien: <http://www2.unil.ch/fors/>
- L'article suivant est paru dans l'almanach HRM 2013: Tschopp, C. (2013). Braucht es altersspezifische Anpassungen der Arbeitsgestaltung? In U. Pekruhl, R. Spaar & M. Zölch (Eds.), Human Resource Management - Jahrbuch 2013 (pp. 51-67). Zürich: WEKA Verlag.
Lien: http://wekaservices.ch/HRM_Jahrbuch2013/
- L'article suivant est paru dans la revue scientifique «Journal of Organizational Behavior»:
Tschopp, C., Grote, G., & Gerber, M. (2013). How career orientation shapes the job satisfaction- turnover intention link. *Journal of Organizational Behavior*, n/a/n/a. doi: 10.1002/job.1857.
Lien: <http://onlinelibrary.wiley.com>
- En mai 2013, un exposé intitulé «Age effects in the relationship between motivational work design characteristics and job satisfaction», fondé sur les données 2012 du baromètre RH, sera donné dans le cadre de la conférence de la European Association of Work and Organizational Psychology.
Lien: <http://www.eawop2013.org/>
- Un article sur le grand thème de 2012 est paru dans l'édition d'avril de la revue spécialisée HR-Today: Arnold, A. & Feierabend, A. (2013). Wer vertraut, ist ehrlicher. *HR Today*, 3, 7-9.
Lien: <http://www.hr-barometer.uzh.ch/ergebnisse/zeitungsartikel.html>
- Dans le cadre de la manifestation HRM Research, des étudiants de master de la faculté des sciences économiques de l'Université de Zurich ont appris les fondements du travail scientifique sur la base des données du Baromètre suisse des relations humaines. Les résultats ont été présentés dans le cadre d'une exposition officielle d'affiches. Quatre travaux ont en outre été retenus lors de la conférence Eurasia Business and Economics Society à Istanbul.
Lien: <http://www.business.uzh.ch/professorships/hrm/studium.html>

Impressum

En 2013, la Newsletter du Baromètre suisse des relations humaines sera publiée sur une base semestrielle. Elle propose des informations sur des projets de recherche actuels fondés sur les données du baromètre RH. Vous pouvez vous y abonner gratuitement ou la télécharger depuis le site web www.hr-barometer.uzh.ch/ / www.hr-barometer.ethz.ch.

Rédaction: Anja Feierabend, chaire de Human Resource Management, Université de Zurich

Graphisme et photocomposition: Sara Ribeiro

Version originale: allemand

Traduction en français / italien: cls-communication