

## Gare aux chefs «toxiques»!

Suite de la page 1

des relations de travail entre eux et leurs subalternes. Ici aussi, les résultats sont nets: parmi les 500 employés qu'elle a interrogés en Suisse romande, 20% environ déclarent percevoir leur manager comme incompétent, c'est-à-dire n'étant pas capable de résoudre une tâche spécifique. Parmi ces sondés, la moitié confie être stressée. Et 74% du total disent qu'ils seraient prêts à démissionner si leur chef était incompétent.

Cette incompétence peut engendrer des conséquences fâcheuses pour l'entreprise. Différentes recherches ont ainsi montré que celle-ci entraîne une diminution de la performance des employés et des équipes de travail.

### Le dominant dominé

Elle modifie aussi les rapports entre les salariés et leurs cadres vu comme des non-experts. «Deux études menées en laboratoire par moi ont permis de montrer que lors d'une résolution de tâche, les employés qui interagissent avec un chef possédant peu d'expertise pour cette même tâche, perçoivent leur responsable comme moins dominant, donc avec moins de pouvoir, indique Annick Darioly. Cela engendre un comportement dominant de la part des employés: ils écoutent moins les conseils de leur chef pour résoudre la tâche, ils s'expriment aussi de manière plus domi-

**«Des recherches effectuées aux Etats-Unis sur les top managers estiment l'impact financier pour les entreprises à 1 million de dollars par haut cadre abusif ou incompétent»**



**Annick Darioly**  
Doctorante,  
Institut de psychologie  
du travail,  
Université de Neuchâtel

nante, en formulant leur préférence ou leur opinion de manière plus forte ou en campant sur leur position».

«Un chef attend de son employé une certaine soumission. Idéalement, le second doit être en accord avec les idées du premier et ne pas les remettre constamment en question, ajoute la chercheuse. Le fait que l'employé se comporte de manière plus dominante que son rôle de subordonné le prescrit, peut poser des problèmes dans une relation à long terme avec son chef. L'employé risque de se demander pourquoi il n'est pas lui-même dans la position de chef, voire carrément à la place de son chef perçu comme incompétent. Cette situation va engendrer du stress et une forte rivalité entre le chef et l'employé».

Et tout cela, sans compter les incidences sanitaires (santé psychologique et physiologique des collaborateurs) et structurelles (absentéisme ou démission), et donc leurs coûts financiers pour les entreprises. «En Suisse, il n'existe pas d'étude permettant de quantifier cet impact, note Annick Darioly. En revanche, des recherches effectuées aux Etats-Unis sur les *top managers* l'estiment à 1 million de dollars par haut cadre abusif ou incompétent.»

Oui, les employeurs ont définitivement intérêt à être très attentifs dans la sélection de leurs cadres...

## «L'attitude du manager est déterminante»

● Comment améliorer les relations entre les cadres et les employés? La question est complexe, mais ouverte. Les réponses sont certainement multiples. Annika Mansson n'a pas de recette miracle, mais quelques conseils. Suédoise d'origine, cette ancienne de chez Danone a fondé Happy at Work, une enseigne basée à Genève et spécialisée dans le coaching. Depuis quatre ans, elle intervient dans différentes sociétés en Suisse et en France pour motiver le personnel et optimiser les performances. Interview.

**Selon vous, l'incompétence managériale est un sujet d'inquiétude chez les spécialistes de la gestion du personnel dans les entreprises...**

Tout à fait. Je l'ai constaté lors du dernier Salon des RH, à la fin de septembre dernier à Genève. Il y a eu une conférence sur ce thème, tenue par Annick Darioly, une spécialiste de l'Institut de psychologie du travail et des organisations à l'Université de Neuchâtel (lire le texte précédent; ndlr).

**Quid aussi du comportement abusif de certains cadres?**  
C'est un autre vrai problème. On sait qu'un employé heureux est plus motivé, coopératif, créatif et productif qu'un autre qui est stressé. Sur ce point,



**Annika Mansson:**  
«L'incompétence de la hiérarchie est un sujet d'inquiétude chez les responsables des ressources humaines». PIERRE ABENSUR

L'attitude du manager est déterminante. Certes, chacun est responsable de son bonheur. Mais le comportement du chef de service ou, a fortiori, du patron d'une entreprise est capital dans la création ou non d'une bonne ambiance de travail et d'un environnement propice qui permette à chaque collaborateur de donner le meilleur de lui-même. Or, en Suisse comme en France, les managers n'ont, manifestement, pas toujours conscience de leur rôle en la matière.

**Vous dites justement que, chez nous, on se montre moins préoccupé par le bien-être au travail qu'en Scandinavie...**  
C'est vrai. C'est une question de culture. Ici, on craint le dialogue, on ne responsabilise pas assez l'employé, on ne le laisse pas suffisamment exprimer sa créativité. A l'inverse, dans les pays du Nord, l'esprit d'écoute, de dialogue et de compréhension des cadres vis-à-vis des subalternes est davantage développé. D'où le fait qu'il y a aussi plus de consensus.

**A vous entendre, la Scandinavie est le paradis des relations de travail (sourire)...**

Je ne dis pas cela. Bien sûr que dans les entreprises de cette région, il y a aussi des tensions et des problèmes. Mais il est vrai que l'organisation hiérarchique y est moins verticale et davantage horizontale qu'ici. Concrètement, elle est moins forte, moins cloisonnée, il y a moins d'échelons. Cela favorise des relations plus directes et plus simples entre les cadres et les employés. On se parle plus et on comprend ainsi mieux les décisions d'entreprise, les objectifs à atteindre et le sens de sa mission. Ce dernier point est important. Car je sens parfois une perte de sens chez les managers et les employés. **F.B.**

PUBLICITÉ

## Cadres en partenariat avec ALPHA.CH



Securiton SA est membre du Groupe Securitas, numéro un des prestataires de services et systèmes de sécurité en Suisse. Notre savoir-faire, notre capacité d'innovation et nos collaborateurs motivés sont garants de l'excellente qualité de nos produits et prestations ainsi que de sa constance.

Nous recherchons pour notre succursale de Genève un

### Chef de team réalisation

Dans cette fonction exigeante, vous serez responsable de diriger une équipe composée d'une vingtaine de collaborateurs en charge de la construction de nouvelles installations de nos diverses technologies comme la détection des incendies, la signalisation d'effractions, les systèmes de contrôle d'accès et la vidéo IP, tant au niveau de la technique, de l'organisation et de la planification de notre personnel.

Vous devrez également gérer de manière autonome nos différents projets, fixer des objectifs réalisables, et utiliser le potentiel de nos collaborateurs pour un développement continu de notre équipe.

Entretenez-vous volontiers un bon contact avec les architectes, les bureaux d'ingénieurs, notre clientèle actuelle, nos fournisseurs et vous vous créez facilement de nouvelles relations? Dirigez-vous votre succès vers des résultats financiers et également la satisfaction de nos clients et collaborateurs? Etes-vous à la recherche d'un nouveau défi avec une responsabilité de conduite? Une introduction dans notre domaine spécialisé, des formations internes, des conditions d'engagements attractives avec une rémunération attractive et de bonnes prestations sociales complètent notre offre.

Etes-vous au bénéfice d'une formation de base dans la technique complétée par une formation supérieure ES, HES ou jugée équivalente? Possédez-vous une expérience confirmée dans la gestion et la conduite de projets? Alors nous voulons absolument vous rencontrer!

La connaissance des technologies de sécurité, des chantiers de construction et de l'allemand représentent un atout supplémentaire.

Pour toute autre information, veuillez contacter Monsieur Gilles Rey-Bellet, directeur succursale de Genève, Tél. 022 809 48 75. Nous attendons avec intérêt votre dossier de candidature avec la mention «Job no 1111004» aux coordonnées suivantes:

Securiton SA, Système d'alarme et de sécurité  
Bureau du personnel, Alpenstrasse 20, 3052 Zollikofen  
Tel. +41 31 910 11 22, www.securiton.ch, hr@securiton.ch



La Commune de Meyrin compte aujourd'hui 350 collaborateurs au service de 21'500 habitants tandis que son territoire accueille 1600 entreprises employant près de 25'000 collaborateurs. Poursuivant son développement et souhaitant accompagner cette formidable expansion, le Conseil administratif ouvre le poste de (h/f)

### Responsable des Ressources humaines, de la communication et de l'informatique

En étroite collaboration avec le Secrétaire général et le Conseil administratif, secondé par une équipe d'une dizaine de collaborateurs spécialisés et en relation transversale avec les quatorze responsables des services communaux, votre fonction couvrira l'ensemble des activités ressources humaines, communication et informatique. Suite à l'adoption du nouveau statut du personnel, vous serez la pierre angulaire du développement et de la mise en œuvre de la politique des RH, chargé de conceptualiser et implémenter les différents processus de gestion RH. Vous devrez poursuivre le développement et la mise en œuvre d'une politique de communication adaptée et dynamique. La recherche permanente de la meilleure adéquation de l'offre informatique en réponse aux besoins croissants de l'administration fera partie des multiples dossiers que vous gèrerez.

Au bénéfice d'une formation universitaire et/ou diplôme fédéral en gestion RH ainsi que d'une expérience confirmée en direction de ressources humaines, vous êtes doté d'excellentes capacités d'écoute et de communication et êtes également à l'aise dans la conceptualisation et définition de procédures complexes. Affirmé et diplomate, ayant le «goût pour la chose publique» et un réel intérêt pour l'identité meyrinoise, cherchez-vous aujourd'hui à poursuivre votre carrière au sein d'une organisation qui défend les valeurs de compétence, respect et dynamisme? Nous répondons volontiers à vos questions et nous réjouissons de recevoir votre candidature complète, avec lettre de motivation manuscrite et certificats, que nous considérerons avec la plus stricte confidentialité.

Entrée en fonction à convenir. Maîtrise parfaite du français et des outils de gestion informatiques actuels..

Christiane Morel

Ethys S.A. Route de Saint-Julien 176 bis - CH-1228 Plan-les-Ouates/Genève  
Téléphone +41 (0)22 706 22 44 - Fax +41 (0)22 706 22 45 - www.ethys.ch

Pour insérer une annonce emploi, contactez votre conseillère personnelle **Florence Rimpault** au

**022 322 34 22**

**edipub.ch**