

MBA – HEC, 2001/2002	Business Ethics	Date : 15/03/02
R.Meldem	Interview - Isabelle Grunder	igrunder_02.doc

Propos recueillis lors d'une conversation avec Isabelle Grunder, psychologue du travail et consultante :

Isabelle Grunder, à travers votre expérience de consultante, à quels types de problèmes "non techniques" les cadres doivent-ils faire face dans les entreprises suisses aujourd'hui ?

IG On rencontre parfois un désaccord entre ce que le cadre veut être et ce qu'il vit dans sa réalité quotidienne. L'impact de la pression sociale et le désir d'avoir du succès sont des causes importantes de ce décalage.

S'il persiste, le décalage peut engendrer des problèmes de santé. De même, le sens aigu du devoir et le besoin de bien faire les choses deviennent une barrière au plaisir et les cadres ne prennent plus le temps de faire ce qu'ils aiment. Ils n'osent pas dire "Non", le sentiment de frustration qui en résulte s'exprime par des phrases du type: "Je ne fais que d'éteindre des incendies", "Y a qu'à ...", "Je n'ai personne à qui déléguer mon travail, mes collègues ne sont pas à la hauteur"

D'autre part, la culture suisse encourage peu la prise de risque. Ceci se traduit par une peur de l'échec et, pour certains managers, la crainte de ne pas être à la hauteur. Il est dès lors difficile pour le cadre de jouer pleinement le rôle d'animateur de son équipe (par opposition à un rôle de "hiérarque"). Car animer plutôt que diriger implique une transparence, une mise à plat, voire une "mise à nu", qui représente un risque aux yeux de certains. Ainsi, ceux-ci oublient que de faire appel intensivement à l'initiative et l'expertise des collaborateurs et savoir s'entourer est un moyen efficace de renforcer la motivation et l'esprit d'équipe sans pour autant abandonner la responsabilité de manager.

Phénomène surprenant, l'on rencontre dans certaines entreprises une culture de la passivité. Dans ces sociétés, les cadres ne prennent pas sur eux la responsabilité qu'ils devraient assumer. Ils assument certes leur rôle de meneurs d'hommes, au sens traditionnel, mais il manque une identification, ou tout simplement un esprit d'équipe au sein de l'encadrement. Ceci peut être le résultat d'un décalage entre la vision des cadres et les décisions du top management. Travailler sur des projets communs, développer une vision partagée, communiquer plus ouvertement, voici quelques clés qui pourraient permettre de déployer une autre dynamique.

A ce titre et sur le plan de la conduite de l'entreprise, la politique des ressources humaines (RH) manque souvent de cohérence avec les valeurs et la stratégie d'entreprise. Elle n'est pas suffisamment utilisée pour soutenir et encourager les comportements attendus, tels que le travail d'équipe ou la prise d'initiative. Or une politique, des outils et processus RH bien pensés et cohérents offriraient justement un levier pour appuyer la stratégie et le développement de l'entreprise.

Quelle est, selon vous, la principale source de conflit dans le monde du travail ?

IG: Une importante source de conflit dans le monde du travail découle d'un manque de transparence dans la communication. Le rôle des cadres est de veiller à ce que des règles du jeu claires existent et régissent les relations entre les collaborateurs de l'entreprise. Le manager doit prendre l'habitude d'aller régulièrement au front et se donner la chance de prendre le pouls de ses

MBA – HEC, 2001/2002	Business Ethics	Date : 15/03/02
R.Meldem	Interview - Isabelle Grunder	igrunder_02.doc

collaborateurs. En corollaire, en cas de doute, l'employé a tout à gagner de prendre directement contact avec son management pour que ce dernier prenne conscience d'un problème dont il ignore l'existence... à condition que la culture d'entreprise et le style de management le lui permettent.