

Le recueil "**Histoires de Performance**", 140 pages, préface de André Comte-Sponville, peut être obtenu gratuitement dans la limite des stocks disponibles sur www.crpm.ch

Histoires de Performance

Les meilleures leçons en management et leadership se vivent sur le terrain et par la démonstration au quotidien. Pour illustrer ce principe, le CRPM, institut de formation continue en management et partenaire historique des Chambres de commerce et des entreprises romandes, a créé un recueil d'interviews d'une vingtaine de patrons et de diverses personnalités reconnues. Voici quelques "réflexions managériales" commentées par Lorenzo Pestalozzi, directeur du CRPM, et Georges Ryser, conseiller en formation, co-créateurs de cette initiative.

Gérard Sermier

Le développement des collaborateurs est également inscrit parmi les priorités des sociétés qui réussissent dans la durée *"il faut leur donner les moyens d'atteindre et d'augmenter leurs performances, par la formation et l'encadrement... ou par l'adoption de nouvelles technologies..."* nous a confié André Haemmerli de Johnson & Johnson.

Certains patrons, à l'instar de Marie-Hélène Miauton de MIS Trend, nous parlent de respect : *"s'il est appliqué à vos clients, vos collaborateurs et vos partenaires, il résout pratiquement tous les problèmes"*. Une tendance de fond qui ressort dans plusieurs interviews est que, dans les structures moins hiérarchiques, l'implication des collaborateurs est plus naturelle et leur engagement supérieur : *"la raison prime toujours sur la hiérarchie, les arguments contraires doivent être entendus. Cela permet un climat de confiance, de respect : la performance qui dure repose sur des décisions saines, justes et profondément raisonnables"* comme nous l'a rapporté Robert Perez de Tetra Pak. Enfin, nous avons souvent remarqué une certaine humilité. Les managers qui réussissent dans la durée savent admettre leurs limites et s'appuyer sur les autres !

En plus de ces suggestions managériales, quelles sont les compétences humaines essentielles citées par les personnalités interviewées ?

Tout d'abord l'enthousiasme. *"Lorsque je procède à l'engagement d'un collaborateur, le critère principal est l'envie : je veux voir ses yeux briller"* affirme Daniel Gremaud de PricewaterhouseCoopers SA. Lié à cela, plusieurs patrons parlent d'évolution constante : *"S'améliorer, s'adapter en permanence... Rien n'est jamais acquis"* nous confie Andreas Koopmann de Bobst. Mike Horn ajoute dans le même registre que *"pour dépasser mes limites naturelles, mes alliées inconditionnelles sont la prudence, la patience et la persévérance"* et encore *"pour se dépasser il n'existe qu'un seul moyen : cultiver à chaque instant une attitude intérieure qui dépasse toutes les frontières. Et ensuite, ne pas se perdre en de vaines discussions, mais passer à l'action"*.

Pour conclure, nous avons remarqué une grande capacité de convaincre, négocier et influencer les autres !

Quel est le rôle de l'équipe ou du "team", dans une société individualiste et notre environnement professionnel de plus en plus compétitif ?

La clé du succès pour Philippe Léopold-Metzger de Piaget est de *"travailler avec les gens et non contre eux"* car *"ma réussite passe par celle des autres"*. Daniel Gremaud de l'autre côté affirme encore que *"nous cherchons toujours la meilleure équipe, pas le meilleur individu pris isolément... les différences du groupe contribuent à la valeur du tout"*. Si cette collaboration est déterminante pour réussir, cela est directement lié à une contribution active de chacun : *"si un maximum de joueurs sont au top... on a davantage de chances de gagner"* répète Bernard Challandes, coach de l'équipe de foot des - 21.

Les leaders que vous avez rencontrés sont pour la plupart en place depuis de nombreuses années, comment font-ils pour durer dans des activités aussi intenses ?

Une bonne partie nous ont dit que des moments de ressourcement étaient essentiels, un peu comme le principe *"olympique"* de l'entraîneur Jean-Pierre Egger *"la performance durable requiert un respect de l'équilibre entre l'effort et la récupération"*. D'autres nous ont parlé de l'importance de moments fréquents passés avec leur famille et leur époux/se et certains ajoutent l'activité de sports pratiqués régulièrement comme point de stabilité important.

R. Perez, Tetra Pak, partage son expérience que pour rester motivé dans le travail, il *"a appris à faire plus de pauses et à mieux fêter les réussites, pour soi et pour ses collaborateurs"*.

