



FORMATION CONTINUE

«Profession manager» ou l'essor du savoir-être

Organiser ne suffit plus. Le dirigeant doit aujourd'hui faire l'apprentissage de la flexibilité en termes de carrière comme de gestion des collaborateurs. Réflexions sur le développement de la formation managériale.

LA FORMATION continue managériale a bénéficié d'un essor important depuis la fin des années 1990 au sein de PME et sociétés plus grandes en Suisse romande. Après avoir accueillis plus de 20.000 participants (managers de proximité de l'industrie et «middle managers» des services, PME, grandes sociétés et multinationales romandes) depuis 1999, le CRPM a mené une enquête sur le marché de la formation continue qui déclenche quelques réflexions globales. Pour mémoire, le CRPM est un institut de management indépendant – ayant un lien direct avec l'économie par le biais des chambres de commerce – qui propose des formations aux entreprises et à toute personne active dans le management désireux d'améliorer ses capacités de gestionnaire ou de meneur d'hommes.

Plébiscite pour les compétences humaines

Au vu des séminaires plébiscités, une tendance forte se dessine, mettant l'accent sur les compétences du «leader» et non plus seulement sur les capacités du «manager organisationnel». En

d'autres mots, si les thèmes classiques comme la gestion de projet ou les outils de la conduite des collaborateurs ou encore la gestion financière de base continuent à attirer, de plus en plus de sujets ayant trait à des capacités de «savoir-être» font irruption dans les programmes. Avec entre autres thèmes: la capacité de préciser ce qu'on veut et de le définir clairement, les compétences en relations interpersonnelles et en communication. De plus, une demande forte émerge en matière de capacité à convaincre et influencer (négociation, maximisation de l'impact des prises de parole, intelligence émotionnelle, leadership transversal, etc.).

Dans l'esprit de networking entre managers, les participants d'horizons divers (PME, grandes entreprises suisses, administrations publiques ou multinationales) n'attendent plus uniquement des intervenants qu'ils dispensent des propos de qualité et fassent part d'expériences pratiques pertinentes. Ils sont aussi attentifs à la possibilité de partager du savoir entre eux. Des demandes d'ateliers ou de séminaires comportant une partie réseautage apparaissent

ainsi. La pensée managériale se développe toujours plus en la confrontant avec celle d'autres dirigeants et soutenue par des personnalités qui savent faciliter la réflexion!

Dans cette tendance de fond de la croissance du savoir-être, qui demeure une zone de développement incontournable pour tout manager, une spécificité du CRPM est celle d'être ancrée dans la pratique des affaires. Un credo notamment présent

d'aborder les capacités de gestion d'entreprise d'une façon pragmatique, en considérant l'environnement spécifique de l'entreprise. Un apport important étant d'intégrer dans les formations des exemples vécus par des spécialistes dans les domaines traités (gestion financière, innovation et créativité, observation de l'environnement et des tendances du marché, logistique et supply chain, etc.). Deuxièmement, la mise sur pied

des managers plus efficaces sont nécessaires pour optimiser les performances au quotidien. Cette performance, qui se mesure en termes de résultats commerciaux et financiers, passe par une bonne gestion des équipes (organisation, entretiens, motivation) et par la capacité de forger et développer un esprit de groupe. Un team motivé signifie un client bien servi!

Il y a aussi un besoin de fidélisation: donner des possibilités de formation continue qui s'intègrent facilement dans une activité intense contribue à la fidélité au poste des cadres. Un autre élément qui pousse les managers à se former est l'introduction de systèmes d'évaluation individuels ayant un impact sur la rémunération variable: le meneur d'équipes performantes sera promu plus facilement au sein de son entreprise.

Maximiser son employabilité

Ensuite le «facteur personnel». Ce facteur est doublement motivé. D'un côté, il y a le souci de réussite dans son poste actuel et de l'autre, une amélioration de son employabilité. Le manager se trouve sous une pression professionnelle de plus en plus importante et la formation managériale pratique en emploi lui permet d'assurer des meilleurs résultats dans le poste qu'il occupe. En même temps, la mobilité professionnelle étant de plus en plus exigée, cette formation lui donne des compétences précieuses en cas de changement d'emploi.

Enfin le facteur «pragmatique et transfert dans la pratique» qui est favorable à l'entreprise comme à l'individu. Se former par touches de séminaires brefs de quelques jours, dans des thèmes appropriés aux défis du moment et dans un timing construit autour de la charge de travail constitue la voie par excellence de la formation continue managériale. ■

La nécessité de donner un sens plus large, éthique voire philosophique, à l'action stratégique s'est largement fait ressentir.

dans le cours de direction du CRPM (CDE), qui s'adresse à des dirigeants pour repenser et forger de nouvelles stratégies pour leurs entreprises.

Dans ce cadre, plusieurs évolutions ont été relevées en parallèle. Premièrement, un besoin

de projets stratégiques de plus en plus sur mesure. Ces projets sont développés en petits groupes d'experts formés selon les compétences des participants. Le cours se déroule sur sept sessions de quatre jours chacune, étalées sur une année.

Enfin la nécessité de donner un sens plus large à l'action stratégique s'est largement fait ressentir. Des thèmes comme le leadership et l'impact des relations interpersonnelles ou encore l'éthique et la philosophie ont ainsi été introduits.

Optimiser ses performances

L'évolution va dans le sens d'une demande croissante dans le domaine de la formation continue managériale. Trois facteurs principaux contribuent à cette tendance de fond. Tout d'abord le «facteur entreprise». Les patrons avertis – qui sont également sensibilisés par les professionnels des ressources humaines – se rendent compte que

COMMENT ÊTRE MANAGER ET LEADER À LA FOIS?

Pourquoi parle-t-on tant de leadership?

Les structures des entreprises deviennent moins hiérarchiques et les employés demandent plus que simplement des directives: ils veulent savoir pourquoi et comprendre les enjeux des actions à exécuter.

Une implication claire est souvent la clé d'un engagement supérieur. Organiser ne suffit plus, il faut encore impliquer et donner du sens à l'aventure commune, pour faire partager son enthousiasme.

Pourquoi fournir tant d'efforts pour obtenir des compétences assez évidentes finalement?

Le leadership est une attitude et une compétence qui pourrait se résumer en trois éléments simples: inspirer, dialoguer et valoriser. Pour inspirer il faut tout d'abord être habité par une idée forte, hors de l'ordinaire, une aventure à proposer, un challenge intéressant.

En dialoguant on implique les autres et on traduit cette vision en responsabilités compréhensibles à tous. Plus encore: on

devient inter-dépendant car les contributions des autres peuvent même faire évoluer cette vision. Finalement, l'autre, employé ou collègue, est une personne sensible qui a besoin d'être respecté et reconnue, en deux mots valorisée. Pour cela il ne faut pas sous-estimer le facteur temps, mais cet investissement relationnel se retrouve dans le long terme tant au niveau de l'entreprise qu'à titre personnel.

Dans quelle mesure les caractéristiques du leader peuvent-elles être développées?

Toutes ces compétences peuvent être développées avec de la volonté, sauf l'ambition, qui est un facteur de décision et d'envie personnelle. Or, la formation à proprement parler n'est qu'une voie, complémentaire à d'autres comme l'échange avec un coach ou une personne de confiance en tant que miroir de ses progrès ou encore la découverte de nouvelles expériences: rien de mieux pour développer son leadership qu'oser sortir de ses zones de confort pour pratiquer le management!



LORENZO PESTALOZZI
Directeur du CRPM,
Lausanne.