



## FORUM DES ENTREPRENEURS 2006

Sous le titre «Le progrès fera-t-il disparaître votre métier?», c'est à une question plus existentielle que le panel d'invités a répondu: le changement de profil du manager.

MANAGEMENT

# De l'importance du savoir-être pour diriger en plein chaos

Le dernier Forum des entrepreneurs a dressé le portrait du nouveau manager: intuitif, médiateur et surdoué en gestion humaine.

STÉPHANE GACHET  
À GLION

Il fallait lire entre les anecdotes pour saisir le véritable enjeu du dernier Forum des entrepreneurs. Une réunion annuelle qui a malgré elle dressé le portrait du nouveau dirigeant. Une personnalité qui doit plus que jamais affronter un environnement en changement constant. Quelqu'un qui doit faire face à des exigences métier toujours plus pointues et s'accommoder d'une carrière professionnelle turbulente. Un nouvel état du management que le panel convoqué incarnait à merveille. Avec, entre autres, Stéphane Catsicas, qui a été biologiste, vice-directeur de l'EPFL et entrepreneur; Philippe Vignon, qui a débuté sa carrière dans le département marketing de l'Oréal avant de prendre la direction d'easyJet Suisse; et Arlette Elsa-Emch, anthropologue de formation, puis présidente des montres et bijoux Clavin Klein, qui a réussi à gagner la direction de Swatch Group.

### Le dirigeant actuel doit savoir affronter le chaos

Résolument, le manager doit maintenant être un professionnel du chaos. «Et pour triompher, la logique doit être l'axe numéro

un», comme l'a évoqué Lorenzo Pestalozzi, directeur du CRPM (*lire encadré*), qui place le dirigeant au cœur de l'implacable triangulation du défi, de la cohérence et de la confiance. Entre un débat philosophico-scientifique et une enfilade de récits personnels, ce spécialiste de la formation continue en management a d'ailleurs donné les grandes tendances en

la matière. A savoir la prédominance grandissante du savoir-être (introspection, intelligence émotionnelle, médiation, etc.) sur la pure connaissance technique (planification, organisation personnelle, gestion de projet, etc.). Une enquête maison sur les demandes en formation continue depuis 1999 est à l'origine de sa réflexion. Et l'importance de ces compéten-

ces humaines a largement été démontrée lors du forum.

### Le management est en quête d'une nouvelle philosophie

A preuve, l'intérêt prêté à André Comte-Sponville, le philosophe star des entrepreneurs. Un rhéteur hors pair qui doit son succès aux réflexions qu'il suscite. Ses paroles ont été bues jusqu'à la lie et gou-

lument prises en note par la centaine d'homme d'affaires présents. Les propos volaient pourtant très au-dessus des terres quotidiennes des managers: faiblesse de la morale, rêve d'impossible, le désir selon Sénèque et Spinoza, etc. De manière suprenante, des domaines importants pour qui prétend aujourd'hui œuvrer en meneur. Les cas d'école présentés l'après-midi sont restés dans le cap de la journée. Tous les chefs de file invités ont évoqué la poussée inéluctable du changement, dans leur métier comme dans leur carrière. Guy Vibourel, directeur de Migros Genève, a rappelé que même un monolithe comme le géant orange devait faire son évolution face aux nouvelles technologies. Philippe Vignon a exposé les questions presque existentielles d'easyJet face à la pression du succès. Enfin, Arlette Elsa-Emch, défendant «les bienfaits de la mixité», a exposé un changement important dans le profil des managers: «Ils étaient hier concentrés sur leur confiance en eux et leur stabilité. Ils se tournent aujourd'hui vers plus d'intuition et de capacité de convaincre.» Autant de qualités qui ne relèvent plus selon elle de l'éternel masculin.

## 3 questions à Lorenzo Pestalozzi

Directeur du CRPM (institut de formation continue en management)

### Quelle évolution avez-vous notée dans les compétences recherchées par les managers?

L'analyse que nous avons effectuée sur les demandes en formation continue depuis 1999 dénote un changement d'angle net vers le savoir-être, autrement dit des compétences de leadership plus que de management organisationnel. Nous avons notamment constaté une explosion du besoin de savoir communiquer. Ce qui tend à démontrer la nécessité actuelle de se positionner en dirigeant qui incarne de manière cohérente

ce qu'il dit et ce qu'il fait.

### Comment expliquez-vous ce changement?

La raison est double. Premièrement, il s'agit d'être à même de répondre à un environnement professionnel qui évolue toujours plus vite. Le management évolue aujourd'hui plus par projet que par poste, ce qui implique un changement interne constant. Deuxièmement, les parcours personnels sont marqués par des virages professionnels souvent radicaux. De plus en plus de managers poursuivent deux ou trois carrières dans leur vie.

Par conséquent, les besoins en compétences changent. Avoir la capacité de former des équipes devient aussi crucial que de pouvoir reformuler sa propre carrière.

### Que trouve-t-on au hit-parade de ces nouveaux besoins?

Je donnerai trois tendances principales: la capacité de conduire les collaborateurs; savoir convaincre et négocier et, plus largement, ce qui a un impact sur la communication; enfin tout ce qui touche à l'intelligence émotionnelle, c'est-à-dire savoir rester authentique tout en gardant le contrôle. - (SGT)

[s.gachet@agefi.com]