

Diriger une entreprise ne s'improvise pas, cela s'apprend. Pas de panique, l'UNIL prodigue de l'aide!

Management: un souci quotidien qui exige une approche moderne

Marcel Lucien Goldschmid, professeur en psychologie du management à l'Université de Lausanne et aux Etats-Unis, ainsi que consultant et coach auprès de multinationales et de PME-PMI romandes, demeure convaincu que la réussite d'une entreprise passe par un management constamment revisité.

Il s'inquiète d'ailleurs de voir certains dirigeants d'entreprise s'entêter à pratiquer un style de management rétro et peu adapté à l'évolution du monde économique. Sans compter le peu de considération pour le facteur humain.

Vous laissez entendre qu'il n'est plus possible de diriger une entreprise comme cela était pratiqué dans les années soixante. Pour quelles raisons?

Le fonctionnement du monde économique a considérablement changé: mondialisation, concurrence accrue et pression sur les coûts obligent à être beaucoup plus flexible et à apprendre à gérer le changement. N'importe qui peut produire n'importe où dans le monde un article ou un service similaire et concurrent. Les cycles de vie des produits sont plus courts. Même si tel produit s'écoule bien sur les marchés, il faut déjà songer à innover. De même, il n'y a plus de contrats de collaboration à long terme. Le monde du travail est plus volatil.

Etre flexible et rapide dans le changement, pour un Suisse, ce n'est toujours pas évident?

Lorsque je demande dans mes cours de définir la performance, les participants mentionnent la qualité, le rendement, le bénéfice, mais ils évoquent rarement la rapidité. Celle-ci n'est pas encore ancrée dans les mœurs des cadres. Elle est pourtant aujourd'hui une composante essentielle de la performance!

Cela signifie-t-il que le manager a tendance à continuer d'agir au quotidien comme le faisait la génération précédente?

Je constate qu'il est en général encore très attaché à un style de management directif, laissant peu de place à la participation. Il y a

vingt ans, nous étions beaucoup plus optimistes quant à l'évolution du management vers une forme plus participative. Finalement, peu d'entreprises l'ont mise à profit et celles qui s'y sont essayées l'ont fait de manière très limitée. Mais il y a bien sûr aussi des exemples d'entreprises qui pratiquent un management moderne, mettant l'accent sur l'aplanissement hiérarchique, l'innovation et l'implication des collaborateurs. On parle alors d'«entreprises magnétiques», car elles attirent clients et collaborateurs et les retiennent.

L'attachement au style directif est-il encore plus marqué au sein des PME-PMI en comparaison des grandes entreprises?

Oui, car le directeur est généralement propriétaire de la PME-PMI. En déléguant, il craint de ne plus maîtriser l'évolution, de mettre en danger son gagne-pain, sa famille. Il est donc plus réticent à modifier son style de management et à prendre des risques. Difficile aussi pour lui de dégager du temps pour sa formation et celle de ses collaborateurs, ainsi que pour des réflexions stratégiques. Les préoccupations quotidiennes sont trop prenantes.

Regrettable, à votre avis?

Bien sûr, car une direction a toujours intérêt à consulter et à faire participer ses collaborateurs, non seulement lors de la conception de grands projets, mais aussi pour améliorer chacune des petites tâches de la vie quotidienne. La personne confrontée à des problèmes pratiques sur le terrain saura en principe mieux les déceler et les résoudre que le cadre assis à son bureau. La participation et la délégation de pouvoirs, voire l'empowerment, n'excluent pas pour autant que le chef demeure responsable de la bonne marche des opérations. Il y a parfois confusion. Sans compter que le pouvoir délégué peut être circonscrit en fixant un cadre et un budget.

Question de motivation du personnel également?

Il est évident qu'un collaborateur non sollicité pour donner son

avis se sentira moins concerné par les nécessaires améliorations à apporter au système de production. Il en fera le minimum. A propos de la motivation, je reçois aussi régulièrement des échos insistants du manque de reconnaissance témoignée par les chefs à leurs collaborateurs. Même les cadres s'en plaignent dans leurs relations avec la direction! Dans 80% des cas, les employés qui quittent un emploi le font parce qu'ils ne se sentent pas valorisés ou reconnus. Dommage, car ce sont le plus souvent les meilleurs qui s'en vont ainsi! Le salaire, pour autant qu'il soit dans les normes, passe après la reconnaissance des efforts et les relations humaines. Nous ne sommes pas des robots!

N'y a-t-il pas aussi des dangers à pratiquer un management par trop participatif?

Il ne faut pas sombrer dans le laisser-faire. Mais je n'ai pas trop de crainte à ce sujet: les chefs n'iront jamais trop loin dans ce sens, car c'est contre nature...

Des devoirs du manager

Quelle attitude fondamentale le manager doit-il afficher dans ses multiples tâches?

Le plus important est d'être résolument tourné vers l'avenir et de parfaire sa polyvalence.

Outre la connaissance du métier de base, ses tâches font appel à toute une série de compétences... Pas facile d'être performant en tout!

Etre manager constitue un vrai challenge! Gérer l'opérationnel et le personnel, penser business et relation-clients, assurer le renouvellement, plancher sur la stratégie à long terme... Or le manager aura tendance à axer ses efforts surtout sur ce qu'il aime pratiquer.

Faire preuve d'un QI élevé ne suffit donc pas!

Non, le métier de manager est complexe et fait appel tout autant à l'intelligence émotionnelle, à la créativité, à l'action et à la prise de risque... également au *leadership*, à la stabilité et aux capacités de gérer



Marcel Lucien Goldschmid souligne toute la complexité du rôle de manager dans ses tâches quotidiennes.

le court terme et la vue d'ensemble. Tout cela est complémentaire et doit s'équilibrer.

Se sentir moins seul

Vu la complexité de la tâche du manager, que conseillez-vous? De sortir de sa solitude?

Audit et coaching peuvent être salutaires, offrant un regard extérieur axé sur le présent et l'avenir plutôt que sur le passé. Et cela non seulement lorsque des problèmes surviennent, mais aussi pour les prévenir et fidéliser les bons collaborateurs. Ce dernier défi revêt aujourd'hui une importance capitale. Depuis un an environ, trouver des collaborateurs qualifiés est devenu le souci numéro un. En fonction de l'évolution démographique, cela le sera davantage encore demain.

Constituer des clubs pour échanger ses expériences, est-ce une bonne manière de se sentir moins seul face aux défis du manager?

J'ai par exemple remarqué que les participants à des cours de formation continue se regroupent assez rapidement et échangent leurs adresses pour «réseauter»... Un bon moyen effectivement de continuer de progresser.

A qui s'adressent les cours que vous prodiguez à l'Université de Lausanne et comment s'articulent-ils?

Ils s'adressent aussi bien aux cadres expérimentés qu'à des jeunes qui n'ont pas encore de bagage en management ou à des cadres

qui viennent d'être nommés et ne sont pas encore préparés à leur nouvelle fonction. A part les concepts et principes fondamentaux abordés dans chaque module, l'accent est mis sur l'échange et la participation active. Chacun a la possibilité de mettre en pratique de nouveaux outils et méthodes par des exercices et des jeux de rôles. D'approfondir aussi les sujets en bénéficiant d'une bibliographie complète.

Propos recueillis par
■ Pierrette Weissbrodt

Vingt modules de cours à l'UNIL

D'avril à octobre 2007, l'Université de Lausanne organise vingt modules d'une journée de formation continue traitant des divers aspects du management: management opérationnel et stratégique, management du changement, management par le coaching. Cela sous la conduite du professeur Marcel Lucien Goldschmid.

Le premier module débutera le 19 avril. Inscriptions jusqu'au 29 mars.

Possibilité de s'inscrire à un ou plusieurs modules.

Pour tous renseignements et inscriptions: www.unil.ch/formcont (offre de cours par domaines, psychologie du management). Centre de formation continue, Jacqueline Burri, tél. 021 692 37 94.