

# Diriger des hommes: tout un art

## » FORMATION CONTINUE

On ne s'improvise pas chef. Trop nombreux sont les cadres mal à l'aise dans de nouvelles fonctions pour lesquelles ils n'ont pas reçu d'outils. Une série de cours tente de palier cette lacune.

Professeur à l'Université de Lausanne, formateur et coach en entreprises, Marcel Lucien Goldschmid est intarissable quand il parle de sa passion: la conduite d'êtres humains en milieu professionnel. Las! Sa pratique l'amène à constater que, question compétences, celles dites humaines manquent à de — trop! — nombreux patrons.

### Le meilleur

Il ne cesse de s'en étonner. «On passe près de vingt ans de sa vie — entre six et vingt-cinq ans environ — à se former au niveau technique, à acquérir des compétences de savoir-faire, essentielles certes, mais pas suffisantes quand il s'agit de diriger une équipe. Est souvent promu au rang de chef le meilleur. Le meilleur vendeur, le meilleur ingénieur, le meilleur technicien. Mais la fonction de manager nécessite plus de compétences sociales que techniques. Celles-ci doivent, à ce moment-là, être déléguées à ses subordonnés. Or, que voit-on? Pour affronter ses



**MOTIVATION** Marcel Lucien Goldschmid, professeur à l'Université de Lausanne, formateur et coach en entreprises, se passionne pour la conduite d'êtres humains en milieu professionnel.

nouvelles fonctions, le cadre va bénéficier, quand tout va bien, d'un, voire deux ou trois jours de cours censés lui apprendre les règles du management. L'expérience montre que cela ne suffit pas. Aujourd'hui, pour être compétitive et performante, une entreprise doit pouvoir compter sur la motivation, la créativité, l'enthousiasme, la

loyauté et la fidélité de ses collaborateurs. Ce que l'on note, c'est souvent tout le contraire. Les chefs d'aujourd'hui, par manque de formation, peinent à motiver leurs troupes, c'est fort dommage pour la société dans son ensemble», souligne-t-il.

Ce manque de formation patent chez les cadres dirigeants expliquerait peut-être ce senti-

ment ambigu et diffus que l'on ressent en pensant aux ressources humaines. Cette impression pourrait se résumer grossièrement à «bla-bla-bla». Aujourd'hui, en matière de ressources humaines, on applique trop rarement les bons principes. A voir le taux d'absentéisme et de maladies psychiques des travailleurs suisses, il n'y a pas de doute!

## Infos pratiques

La série de cours qui a commencé le 3 mai, comprend 30 modules répartis dans quatre groupes.

■ **SESSION A** Management opérationnel: a pris fin le 17 mai dernier.

■ **SESSION B** Management stratégique, réaliser la vision de l'entreprise: commence le 7 juin prochain par le module «Appliquer le management par la performance». Suivront les modules «Devenir leader» le 14 juin, «Favoriser l'innovation et la créativité» le 21 juin, «Négocier efficacement» le 28 juin, «Motiver ses collaborateurs» le 5 juillet, «Bien gérer les projets» le 23 août et «Accroître son intelligence émotionnelle» le 30 août 2006.

■ **SESSION C** Management du changement, devenir plus performant: se déroule en 7 modules du 6 septembre au 18 octobre.

■ **SESSION D** Management par le coaching, valoriser le potentiel de l'individu: est une nouveauté. Cela répond à la nécessité de mettre sur pied une formation académique sérieuse sur le coaching, terme aujourd'hui trop galvaudé. La session se divise en 9 modules du 29 mai «Devenir coach, nouveau rôle du cadre» au 25 septembre «Problématiques particulières du coaching et perspectives».

■ **LIEU** Chaque cours a lieu à l'Université de Lausanne et peut être pris séparément.

■ **COÛT** Chaque module coûte 750 francs (rabais de quantité: 700 francs dès 6 modules, 650 dès 12 et 600 francs dès 18).

■ **RENSEIGNEMENTS** Programme détaillé et inscriptions sur le site [www.unil.ch/formcont](http://www.unil.ch/formcont) du Centre de formation continue de l'Université ou par tél. au 021 692 37 94, Jacqueline Burri.

P. 80

«La dimension humaine, les ressources humaines, cela s'apprend, assure Marcel L. Goldschmid. Il est important d'investir dans la formation et que les entreprises s'engagent dans ce sens. Quand on prend en compte la dimension humaine, le retour sur investissement est prouvé.» Et à ceux qui prétendent que «les gens, une fois

formés, s'en vont», il rétorque: «Et ceux, non formés, qui restent, à qui profitent-ils?»

Diriger une équipe, gérer les conflits, motiver les troupes, s'accommoder de l'inévitable, autant de défis auxquels il prépare dans la formation qu'il donne à l'Université de Lausanne (lire l'encadré).

PATRICIA RODIO