

« Etre un leader, c'est faire vivre une aventure »

Pourquoi est-il plus crucial que jamais de « fabriquer » de vrais people managers et comment y parvenir? Tentative de réponse avec **Robert Weisz**, professeur à l'Institut d'administration des entreprises (I.A.E.) d'Aix-en-Provence, spécialisé dans le pilotage du changement et en intelligence émotionnelle; **Elis Barbieri**, Managing Partner chez DL&M, cabinet spécialisé en interim management; **Etienne Rémond**, directeur associé chez Holodis après avoir été DRH dans plusieurs entreprises (Groupe Flo, PepsiCo, McDonald's), et **Monique Foerier**, fondatrice de HRMForte, cabinet actif en coaching et en leadership development.

TEXTE: CHRISTOPHE LO GIUDICE (AVEC BARBARA VANDENBUSSCHE)

C'est l'étude sur La GRH dans la pratique récemment publiée par Berenschot qui le rappelle: le développement de la qualité des managers apparaît comme une préoccupation clé des DRH... depuis 20 ans! Faut-il le comprendre comme un constat d'échec?

Robert Weisz: « En 20 ans, on ne parle plus des mêmes managers! Par contre, ce qui n'a pas changé, c'est que le management est un métier auquel on n'est pas formé à la base: en France, par exemple, la plus grande partie du management des entreprises se compose d'ingénieurs et ces derniers ne sont absolument pas préparés à cette discipline pendant leurs études. Il faut bien se dire que le manager a deux métiers: d'une part, son métier 'technique' pour lequel il a été préparé et, d'autre

part, la gestion des hommes à laquelle il se forme sur le tas ou par le biais de formations complémentaires. Cette gestion des hommes ne fait que se complexifier dans un monde où tout s'accélère. Le changement est permanent. La pression sur les résultats n'a jamais été si forte. L'incertitude est grande. Dans un tel contexte, travailler sur la qualité du *people management* et sur le leadership est devenu plus crucial que jamais. Développer une vision, se projeter dans l'avenir, encourager l'esprit entrepreneurial, stimuler la cohésion des équipes: ces thèmes ont toujours existé en entreprise, mais ils prennent aujourd'hui une importance énorme. De nos jours, il ne suffit plus de 'gérer correctement' et d'avoir 'des résultats convenables'. La finance a pris

un tel pouvoir que l'enjeu consiste désormais à créer de la valeur pour le futur et à s'assurer d'être sexy pour les actionnaires. Il faut constamment avoir un coup d'avance, susciter l'innovation, offrir du rêve. Et plus rien ne garantit qu'une firme profitable aujourd'hui le sera encore demain. »

On comprend le besoin, mais n'a-t-on pas déjà tout essayé pour développer les managers?

Elis Barbieri: « Des gourous, des grandes théories, des recettes, il y en a beaucoup en matière de management et de leadership. Je plaide pour le pragmatisme. Se contenter de ces gourous, des théories, des recettes, c'est risquer d'aboutir à des modes managériales. Aujourd'hui, on fait du coaching. Demain, ce