

BRUNO DUFOUR
MARTINE PLOMPEN

Les meilleures pratiques du développement des dirigeants

Préface d'Alain Thibault
Président-directeur général du groupe Bernard Julhiet

© *Groupe Eyrolles, 2006*

ISBN : 2-7081-3328-4

Éditions

d'Organisation

Introduction

Nouveaux enjeux pour les dirigeants : du management au leadership

Le rôle et la mission des dirigeants ont changé de façon radicale au fil des années et ce n'est pas par hasard si le mot « leadership » remplace de plus en plus le mot « management » dans le domaine de la formation des dirigeants.

L'organigramme d'une entreprise ne montre qu'une partie seulement de l'organisation réelle. « Chaordonné », tel est le mot à la mode qui indique un système biologique complexe qui n'est pas schématisé par un squelette sans vie. Les dirigeants dans un tel environnement doivent avoir des compétences sophistiquées qui ne sont pas simplement mécaniques.

NOUS SOMMES TOUS DES CLIENTS

Les entreprises sont maintenant moins repliées sur elles-mêmes et portent beaucoup plus d'attention au client. Un réel transfert de connaissances a été effectué en direction du client dans des domaines qui, il y a peu d'années seulement, auraient semblé trop compliqués. Par le jeu des nouvelles technologies, les clients se passent des intermédiaires, les opérations bancaires en sont un exemple. Mais le simple fait d'acheter dans un hypermarché ou sur un site web montre la masse de connaissances que tout un chacun a emmagasinées en tant que client. L'utilisation d'un clavier est maintenant aussi essentielle que la lecture et l'écriture.

Et nous tous « Occidentaux » sommes devenus ce nouveau client sophistiqué.

NOUS SOMMES TOUS DES FOURNISSEURS

Un tel comportement est le fait de la vie professionnelle comme de la vie personnelle. Ces attitudes si exigeantes sont reflétées dans l'environnement de l'entreprise, c'est un exercice réciproque entre collègues. Nous sommes tous devenus le « client roi » et en même temps le « fichu fournisseur ». Dans une entreprise le client peut être interne, au-dessus de nous, au-dessous de nous, à côté de nous et aussi à l'extérieur... Le dogme de la qualité 100 % est devenu la nouvelle religion et tout le monde est constamment en train d'évaluer tout le monde (TQM, Six Sigma, Balanced Score Card, le système de prime permanent, 360°, les assessment centers). Toutes les parties doivent être satisfaites, quelles qu'elles soient, quelle que soit leur identité, où qu'elles soient, quel que soit le moment. Il est évident que nous parlons là de quelque chose qui va bien au-delà d'un travail de gestion ne se souciant que des opérations. Les ordres ne viennent pas seulement des patrons. Où devons-nous aller, que devons-nous faire, ce n'est pas très clair, mais les indications proviennent de l'intégration des besoins du client. Il arrive trop souvent que les managers soient déstabilisés face à des demandes opposées de la part de l'entreprise et de la part du client. L'arbitrage devient difficile et plaire à tout le monde tourne au jeu politique, ce qui n'a pas grand-chose à voir avec la maîtrise d'une expertise.

Totale satisfaction, sinon rien. Accepter l'ambiguïté et être sous tension ne suffit pas. Les nouveaux dirigeants doivent aussi être capables de développer une vision, un consensus et montrer le chemin dans la nouvelle jungle des entreprises.

Les problèmes n'arrivent pas en ordre par dossiers. Ils arrivent par paquets comme autant de nœuds gordiens : inextricables, provenant de nombreuses sources de l'entreprise. Et il n'y a pas d'Alexandre le Grand pour trancher, les dirigeants doivent trouver des solutions qui passent les blocages et les frontières.

La compétence transactionnelle devient fondamentale. Redéfinir les procédures d'une fonction à l'autre prend du temps, de l'énergie et de l'argent. Les négociations internes, le marketing intra-entreprise, voici le nouveau jeu — beaucoup appellent cela de la politique... Les combats d'arène peuvent être désastreux dans une entreprise et quelques exemples le démontrent : l'appareil photo numérique a été étudié par plus de 21 services chez Kodak, il n'est donc pas surprenant de voir le temps qu'il a mis pour voir le jour.

Concevoir et communiquer les opportunités d'apprendre de l'université d'entreprise présente une complexité semblable. Les questions transfonctionnelles deviennent « méta fonctionnelles » et mêlent non seulement les fonctions mais aussi d'autres questions qui doivent être politiquement correctes comme :

- ◆ la diversité ;
- ◆ la responsabilité sociale de l'entreprise ;
- ◆ le soutien politique, financier, moral ;
- ◆ l'équilibre entre le global et le local ;
- ◆ etc.

Et la route du succès passe par la mise en réseau car à moins d'avoir des amis partout dans l'entreprise, on ne peut arriver à un compromis. Le management interstitiel, c'est-à-dire entre les cases et au travers de l'organigramme, permet aux dirigeants de contourner les obstacles et de survoler les pièges. Ces réseaux se tissent à partir d'expériences passées dans divers services ou au cours de stages et de séminaires au sein de l'UE, l'université d'entreprise — ce qui est l'un des principaux résultats et avantages d'une telle entité, c'est-à-dire amener les gens à se connaître et à se faire confiance au sein de l'entreprise tout entière.

Le management devient un « métamanagement », avec de très nombreuses métaphores pour expliquer ce qu'il faudrait faire. C'est la raison pour laquelle les faits racontés, les histoires de réussite, les cas d'étude, ont pris tant d'importance dans la préparation et la vie du dirigeant : quand les explications rationnelles deviennent difficiles à comprendre, il faut savoir utiliser des paraboles pour mieux communiquer.

NOUVELLES COMPÉTENCES REQUISES :

PAS UNE SURPRISE

Cette situation d'obscure clarté est une expérience quotidienne or la complexité et la controverse ne peuvent être enseignées en tant que telles. Un autre méta niveau de compréhension doit être atteint en mêlant l'esprit rationnel avec la part émotionnelle de chacun d'entre nous.

Les « métamanagers » doivent déchiffrer la réalité complexe, tout en la décodant sans trop de simplification. Ils servent de coach, facilitateur, consultant interne ou expert pour « tous » les clients, qu'ils soient patrons, collègues, employés, partenaires, vrais clients... C'est ce qui explique les nouvelles tendances de préparation des

dirigeants, le besoin de compétences en communication, les nouvelles dispositions de coaching et de consulting internes.

Avec la généralisation de l'approche « Qualité Totale » et la mise au point de nouveaux processus, les dirigeants sont en train de devenir concepteurs ou reconcepteurs de processus et chefs de projet, fonctions pour lesquelles peu ont été formés. En repensant l'entreprise, les « métamanagers » sont confrontés au développement de leur entreprise et au management du changement. Or ils ne sont pas tous familiers avec l'anthropologie ou l'étude des comportements organisationnels. Les acrobaties nécessaires pour ajuster la stratégie et les objectifs à tous les niveaux de l'entreprise, pour un meilleur fonctionnement, ne sont pas une opération où il suffit de faire jouer sa mémoire ou ses connaissances. Des compétences exceptionnelles dans le domaine transactionnel ou politique sont nécessaires. Ces savoir-faire sont beaucoup plus sophistiqués que ceux qui sont requis pour motiver les personnes et ils vont bien plus loin que la compétence stricte de communication.

C'est un exercice dur que de négocier et suivre les objectifs de ses subordonnés lorsque la réalité est si mouvante. Qui plus est, à cause des restructurations, des délais qui ne sont pas tenus et grâce, ou à cause, des nouvelles technologies, les dirigeants ont maintenant moins d'assistance pour atteindre des performances plus élevées. Il n'y a plus de secrétaire, plus d'assistante. Les leaders dirigent. Les métamanagers sont malmenés dans tous les sens et exposés à beaucoup de dangers dans une sorte de position « héroïque » que très peu d'entre eux peuvent garder durablement.

Il n'est pas étonnant que de nouvelles compétences et de nouvelles qualités soient nécessaires. Parmi celles ayant une valeur critique, il y a l'observation et le courage. L'observation, pour mieux s'adapter et réagir, le courage, non seulement pour atteindre les objectifs, mais aussi pour s'opposer aux décisions discutables ou contraires à l'éthique. De telles attitudes sont bien peu récompensées au cours des « distributions de prix » annuelles. Pas de médaille non plus, d'ailleurs, pour les efforts réalisés pour faire progresser les autres ou pour préparer les dirigeants potentiels à des missions dans l'entreprise. Or sans récompense, pas de réalisation.

Mais ne nous laissons pas abuser par la terminologie. Être leader est une autre manière de dire que les choses deviennent de plus en plus difficiles. Soutenir le développement des dirigeants et leur entreprise est une mission de l'EFMD. Accompagner le dirigeant est l'une des solutions. Les nouvelles qualifications requises appellent l'innovation dans ce domaine, de la part des entreprises comme des institutions.

Les meilleures pratiques du développement des dirigeants amènera, nous l'espérons, de nouvelles idées, de bonnes pratiques et des repères pour tous ceux qui sont concernés.

LE DÉVELOPPEMENT DE L'ENTREPRISE, VERSION CONCRÈTE

Les entreprises font de plus en plus confiance aux actifs incorporels pour obtenir des avantages compétitifs. Ce qui compte surtout est d'utiliser de façon maximale les connaissances existantes, la capacité d'apprendre et les talents humains, car l'innovation, la rapidité, la vitesse et la souplesse dans l'exécution sont aujourd'hui plus importantes que jamais. Dans ce livre, nous fournissons des exemples portant à la réflexion comme à l'action, provenant d'institutions bien connues. Nous passons aussi en revue les actions prises par des entreprises qui ont pour but d'augmenter leur capital humain pour accroître au maximum le partage des connaissances et le développement continu. Au travers de tous ces cas apparaît une carte du parcours européen. Elle permet de mieux comprendre les cultures innovantes qui mettent en valeur la créativité entrepreneuriale. Ce livre concernera tout particulièrement tous ceux qui, concrètement, s'intéressent au développement dans un but stratégique. Il leur permettra de :

- ◆ découvrir comment on peut l'accompagner de façon innovante ;
- ◆ regarder en coulisse et examiner d'un œil critique quelques-unes des approches des leaders mondiaux ;
- ◆ voir comment on peut engager les personnes d'une entreprise sur la voie de l'excellence.

Dans l'agencement de l'entreprise idéale, les processus de développement, les communautés de pratique, les initiatives de management des connaissances opéreront tout d'une pièce au sein d'une culture d'entreprise novatrice où les personnes concernées s'épanouiront et contribueront à une entreprise qui se renouvelle constamment ; une entreprise qui étonne ses clients et la communauté à laquelle elle appartient. Par cet ouvrage, nous voulons contribuer à une plus profonde compréhension des voies qu'il faut emprunter pour arriver à une telle organisation.

C'est le développement du management au sens large qui est le souci fondamental de ces pages et les différentes parties de l'ouvrage sont consacrées à l'art et à la science de la formation, aux partenariats pour le développement de l'entreprise, aux universités d'entreprise et à l'innovation et la créativité. De nombreux et riches exemples illustrent la variété d'approches adoptées à travers

l'Europe. Nos observations confirment que la clé de la réussite est un assortiment pertinent d'initiatives qu'il faut aligner de façon appropriée avec la stratégie. Par contre, ce n'est pas l'étiquette utilisée, partenariat ou université d'entreprise ou *idea factory* qui compte.

La plus grande partie de la littérature existante sur le développement organisationnel est académique et théorique. Ici, en présentant plus d'une centaine d'exemples vécus par les meilleures organisations européennes, écoles ou entreprises, nous mettons l'accent sur l'application de méthodes qui changent la vie. Ce n'est que grâce à l'expertise et à la vaste expérience du réseau EFMD qu'il a été possible de rassembler ce « témoignage » unique. Ce livre est destiné à ceux qui veulent réfléchir, sélectionner et appliquer les meilleures initiatives en matière de développement.

Chaque partie analyse les principales questions qu'il convient de considérer.

La première partie brosse un tableau des défis de toute sorte que l'on doit affronter pour se développer : mettre en œuvre une définition élargie du management des ressources humaines, donner un profil adéquat aux nouvelles universités d'entreprise, soutenir la formation...

La deuxième partie traite des partenariats pour le développement organisationnel. L'innovation dans ce domaine demande un prestataire souple travaillant en mode de co-construction avec un ou plusieurs partenaires. Mais quels sont les éléments critiques d'une telle méthode de travail ? Encore une fois, ce sont des exemples pratiques qui fourniront une foison de points à retenir.

Accélérer le changement dans une entreprise en s'aidant d'une entité propre à cette entreprise, tel est le propos de la troisième partie. Elle est illustrée dans la quatrième partie par une série d'études de cas. Les plus grandes entreprises européennes montrent à quoi ressemblent les meilleures universités d'entreprise : Où sont les limites d'une université d'entreprise ? Comment former et faire grandir une université entreprise ? Et comment s'arranger à ce que cette université devienne l'innovateur et l'initiateur de la stratégie de l'entreprise ?

La cinquième partie se concentre sur la façon de nourrir la créativité et l'innovation. Les « nouvelles idées » étant la clé de voûte du renouveau de l'entreprise, cette section explore les moyens de développer un environnement innovateur. Le développement continu de l'entreprise est accru par un processus de management des idées, en utilisant les arts, en s'aidant de communautés de pratique. Une fois encore, un grand nombre de considérations perspicaces et pratiques surgissent au fil des cas exposés.

On n'a pas encore écrit ou dit le dernier mot sur le développement organisationnel. Le rôle de l'individu, la relation existant entre apprendre et changer, l'analyse du concept de formation, la création d'un environnement idéalement propice à l'imprégnation, tout ceci a été examiné à fond. Il faut s'attendre cependant à ce que l'importance de la formation continue de croître, aussi bien pour les individus que pour les entreprises.

« Apprendre est un trésor qui suivra partout son propriétaire. »
(Proverbe chinois)