

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**

# Mieux comprendre le processus

---

Tous les participants d'un partenariat pour un programme de développement de dirigeants doivent comprendre le véritable sens et toutes les implications du processus de développement et travailler ensemble à faire de ce développement un processus continu. Ce qui signifie équilibrer les besoins en formation de l'individu et de l'entreprise. Gay Haskins de la London Business School<sup>78</sup> dit qu'il faut un mode de relation qui permette d'expérimenter, mais aussi d'échouer afin d'explorer de nouvelles façons d'enraciner les apprentissages. Il est très important d'évaluer ensemble comment doser le mélange de toutes les interventions d'enseignement.

Selon Michæl Osbaldeston<sup>79</sup>, hier directeur du Global Learning chez Shell, et aujourd'hui à la Cranfield School of Management, les principaux domaines de partenariat école-entreprise sont : la génération d'idées, l'élargissement des perspectives, l'accélération du changement et le développement organisationnel.

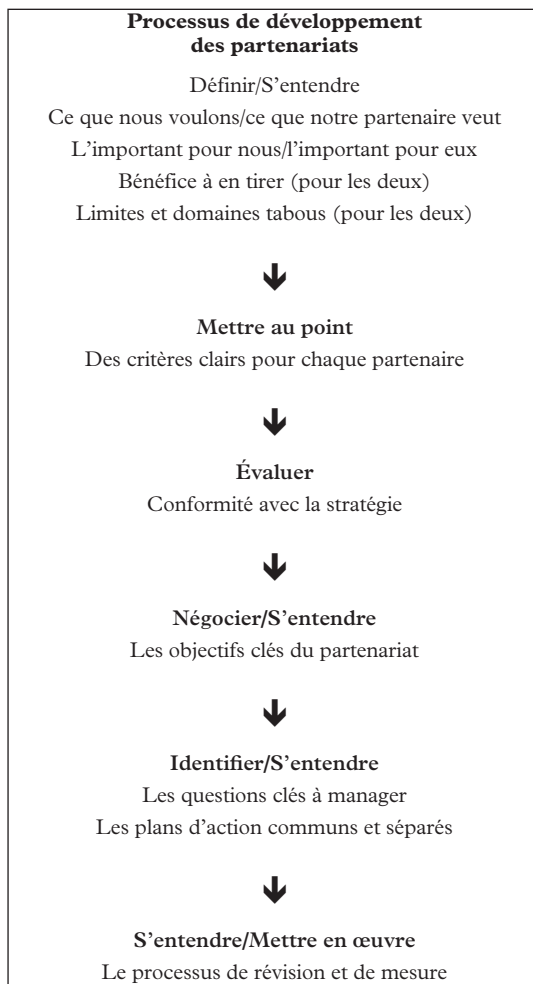
## *ÉLÉMENTS CRITIQUES POUR LES PRESTATAIRES*

Des activités de partenariat peuvent intervenir à différents niveaux :

- ◆ au niveau des participants : pour les sélectionner, les organiser ou leur procurer un coaching ;
- ◆ au niveau pédagogique : pour définir les besoins, mettre au point le concept du développement, élaborer l'intervention elle-même, sélectionner les intervenants en interne ou à l'extérieur ;
- ◆ au niveau de l'entreprise : pour porter une attention particulière à sa culture et à sa dynamique du changement ;

- ◆ au niveau de la logistique : pour s'occuper du lieu de l'événement ou apporter tous les soutiens nécessaires.

Dans l'idéal, les prestataires de développement du management se retrouvent à travailler eux-mêmes avec les participants, au niveau des comportements, pour aider les entreprises à faire face au changement et à y répondre. Évidemment, il doit y avoir un processus de management bien défini énonçant des buts clairs, déterminant précisément les attentes et prévoyant une évaluation constante. Implicitement ou non, on trouve une implication complète du prestataire dans le partenariat, qui se combine avec une observation critique et des propositions nouvelles conduisant à faciliter le développement (Figure 9.1).



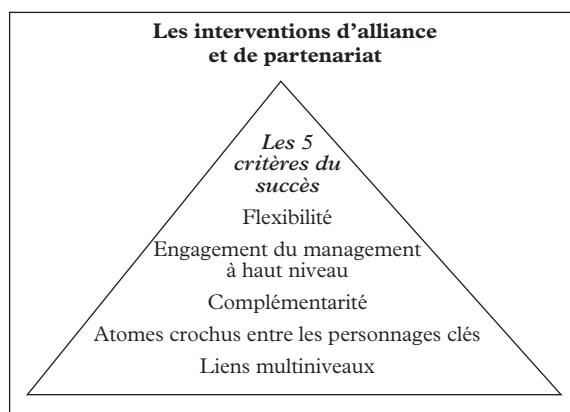
9.1 Processus de développement des partenariats

Un exemple pratique et instructif à cet égard est l'intervention de Mike Page à la réunion des doyens de l'EFMD<sup>80</sup>. Sa façon d'aborder le partenariat avec la Rotterdam School of Management indique bien sa philosophie. Pour lui, un programme doit être bien finalisé. Les programmes proposés pour étoffer le développement du management sont intégrés le plus possible par rapport aux plans stratégiques de l'entreprise du client.

Pour la RSM, le processus de conception et de réalisation se décompose en quatre phases :

1. tout d'abord vient la phase de découverte. Il faut découvrir les besoins de l'entreprise en réalisant une analyse avec les principaux intéressés, en travaillant de très près avec ceux qui, dans l'entreprise, parrainent le projet et en contactant ceux qui vont bénéficier du programme en y participant ;
2. puis viennent les caractéristiques spécifiques au projet, que l'on peut déterminer aussi en s'aidant de consultants. Les liaisons et la définition des besoins intermodulaires sont les constituants de base au cours de cette phase et, arrivés à ce point, on donne des directives au corps professoral ;
3. la troisième phase est celle de l'enseignement proprement dit, supervisée en permanence par l'un des directeurs du département Executive Education et par les coordinateurs du programme ;
4. enfin, quand le programme se termine, une évaluation complète est réalisée et on rédige le rapport final.

Si l'on devait faire une liste des cinq principaux éléments critiques d'un partenariat réussi (Figure 9.2), probablement pourrait-on écrire :



### 9.2 Les cinq éléments du succès d'un partenariat

1. la flexibilité, l'ouverture, la confiance ; la possibilité d'ajuster les objectifs au cours du processus ;

2. l'engagement de la direction au plus haut niveau ;
3. la complémentarité des partenaires, pour que la relation soit mutuellement bénéfique ;
4. une bonne alchimie entre les principaux acteurs ;
5. des liens à plusieurs niveaux entre les partenaires.

Effectivement, à la Cranfield School of Management au Royaume-Uni, une collaboration étroite avec la Lufthansa School of Business s'est révélée essentielle pour que soient menés à bien les programmes de management général. Dans chaque module, des intervenants des deux parties co-animent. « Lufthansa s'attend à ce que nous comprenions ses activités et les stratégies qu'elle met en place en produisant des études de cas appropriés », dit-on à la Cranfield School of Management.

Lorsque des business schools sont en situation de partenariat, s'intéresser au client signifie généralement apprendre sur l'entreprise partenaire, faire le point sur ses attentes, comprendre ses besoins et consacrer du temps et des efforts à réaliser un processus de conception commun, en prenant en compte le point de vue de tous les intéressés.

Cependant une telle compréhension doit s'étendre à l'environnement de l'entreprise tout entier. Quelqu'un d'une business school a répondu ainsi à l'enquête EFMD sur les partenariats à but pédagogique : « Nous vivons dans un environnement protégé ; comprendre le climat de compétition interentreprise qui est celui d'aujourd'hui, et comprendre la responsabilité très complexe et diversifiée des managers de haut niveau requiert une expérience en entreprise. » L'un des éléments majeurs qui a été identifié dans ce contexte est la relation qui s'étoffe au fil des années entre les principaux participants. Une atmosphère de confiance et d'ouverture d'esprit permet la souplesse nécessaire pendant tout le processus pour prendre en compte les résultats du contrôle et de l'évaluation continuels amenant à réaliser un processus permanent de développement commun.

Et les partenariats changent avec le temps. Par exemple, lorsque Konica est entré en partenariat avec la London Business School, c'est l'école qui jouait le rôle principal dans la mise en forme du programme de formation. Maintenant, le rôle du directeur de programme chez Konica devient de plus en plus prépondérant.

Cependant les alliances ne sont pas nécessairement le seul moyen de répondre à un besoin de formation ou de développement. Au tout début, il faut savoir faire la distinction entre un partenariat potentiel et une relation client-fournisseur, et cela requiert une certaine expé-

rience. Expérience qui est également nécessaire pour terminer un partenariat et réaliser une séparation à l'amiable.

Un second élément principal pourrait s'appeler la compétence d'une école à répondre aux attentes du client. Un dilemme potentiel existe entre la demande d'un client pour une solution sur mesure et une intervention rapide. Ici, c'est la clarification des attentes qui permettra le succès. Pourquoi telle école veut-elle travailler avec ce client ? Les activités correspondent-elles aux dossiers stratégiques de la business school ? Des ressources rares sont-elles utilisées de façon efficace ?

Une troisième question est plus centrée sur l'interne et concerne le transfert des meilleures pratiques à l'intérieur de l'organisation : entre les membres du corps professoral, entre les directeurs de projet et entre les différents partenariats. Le développement commun continu d'un grand nombre de services requiert une communication souple à l'intérieur d'une école. Avec Capgemini, Henley Management Institute a travaillé en partenariat pour créer l'université d'entreprise virtuelle. Le changement radical dans le développement des sujets d'enseignement est une expérience d'étude positive pour l'école, dit Colin Carnall de chez Henley. Le plus grand défi est la relation continue qui doit s'établir afin que les sujets soient toujours d'actualité.

### *QU'AMÈNE CHACUN DES PARTENAIRES ?*

Les partenariats à visée pédagogique entre business schools et entreprises peuvent prendre bien des formes et les activités dépendent largement du partenaire qui joue le rôle prépondérant. En général, les écoles amènent le contenu, l'expertise et le savoir-faire en matière d'enseignement, en quelque sorte les ingrédients et la recette. Les entreprises amènent des problèmes transfonctionnels, le besoin de solutions pour innover en situation de vie réelle, les besoins du client et des processus, principalement le « tour de main », le « savoir-faire » et l'adaptation. C'est ce qui devrait assurer la qualité du résultat.