



Bruno Dufour  
Martine Plompen

Les **meilleures pratiques** du  
**développement**  
des **dirigeants**

Préface d'Alain Thibault

Éditions  
d'Organisation





- Un point complet sur tous les enjeux du développement des dirigeants et sur les solutions existantes.
- Avec près de 100 exemples réels d'entreprises et de business schools européennes.

---

Les entreprises les plus performantes ont toutes mis au point des initiatives pour repérer et faire évoluer leurs managers et futurs dirigeants. Qu'il s'agisse de la sélection des hauts potentiels et de leur suivi, des universités d'entreprise, des formations extérieures dédiées, des partenariats avec les business schools, ou encore du coaching et du mentoring, de nombreuses pratiques pertinentes ont vu le jour pour répondre à cette exigence.

Mais au-delà de la formation et de l'accompagnement des dirigeants, qui posent de nombreux problèmes pratiques abordés dans ce livre, c'est le renouvellement des entreprises qui est en jeu, donc leur pérennité.

Cet ouvrage fait le point de manière systématique sur ce qui se fait de mieux pour faire émerger et grandir les leaders de demain, en insistant particulièrement sur le développement de la créativité au sein des entreprises, avec de très nombreux exemples réels d'entreprises européennes.

---



**Bruno Dufour** est aujourd'hui conseil en stratégie RH auprès de nombreuses directions générales. Son expertise est la formation des dirigeants et la création de corporate universities. Auparavant, il a été professeur à l'Essec, dirigeant d'entreprises textiles, directeur général du groupe ESC-Lyon (EM Lyon), directeur de la formation des dirigeants au sein du groupe Auchan et du groupe Renault, et Senior Advisor à l'EFMD.



**Martine Plompen** a en charge la capitalisation et le transfert des connaissances à l'EFMD (European Foundation for Management Development) à Bruxelles. Depuis de nombreuses années, elle promeut le dialogue entre théorie et pratique dans le domaine du management development.

L'**EFMD** est le plus grand réseau associatif mondial dans le domaine du développement du management. Il couvre plus de 500 institutions et touche plus de 12 500 professionnels du monde académique, du monde des affaires, du service public et des cabinets de conseil dans 65 pays. En particulier, l'EFMD gère le système EQUIS (European Quality Improvement System), qui accrédite les écoles de management sur les cinq continents.

**Les meilleures pratiques  
du développement des dirigeants**

## **Chez le même éditeur**

Frank Bournois, Jean-Louis Scaringella et Jacques Rojot,  
*RH : Les meilleures pratiques des entreprises du cac 40*

Jean-Claude Lewandowski, *Les nouvelles façons de former*

Henry Mintzberg, *Des managers, des vrais ! Pas des MBA*

Yves Réale et Bruno Dufour, *Le DRH stratège*

Thales Université, *Le conseil interne, une innovation pour la  
mobilité : l'expérience Thales Missions et Conseil*

BRUNO DUFOUR  
MARTINE PLOMPEN

# **Les meilleures pratiques du développement des dirigeants**

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

Éditions  
  
d'Organisation

*Éditions d'Organisation*  
*Groupe Eyrolles*  
*61, Bd Saint Germain*  
*75240 Paris cedex 05*

*www.editions-organisation.com*  
*www.editions-eyrolles.com*

Traduit de l'anglais par Michèle Fodor

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'Éditeur ou du Centre Français d'Exploitation du Droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© *Groupe Eyrolles, 2006*

ISBN : 2-7081-3328-4

# Sommaire

---

Préface .....	9
Avertissement – Les mots cachent des modèles .....	15
Introduction – Nouveaux enjeux pour les dirigeants : du management au leadership .....	18

## *PREMIÈRE PARTIE*

### LES DÉFIS DU DÉVELOPPEMENT : COMPRENDRE L'ART ET LA SCIENCE

1. L'entreprise de demain .....	30
2. Promouvoir les RH, nouveau partenaire stratégique ..	32
3. L'art de renouveler l'entreprise .....	39
4. Développer les opportunités .....	43
5. Apprendre comment ? Apprendre pourquoi ? .....	45
6. Remise en question du concept de business school ...	69
7. Points clés .....	73

*DEUXIÈME PARTIE*

TIRER PARTI DU POUVOIR DE LA COLLABORATION :  
S'ASSOCIER POUR LE DÉVELOPPEMENT DE L'ENTREPRISE

8. Les meilleures pratiques de partenariats pédagogiques pour l'entreprise . . . . .	78
9. Mieux comprendre le processus . . . . .	80
10. Évoluer vers une business school simple et flexible . . .	85
11. Les programmes en consortium . . . . .	87
12. Points clés et profils . . . . .	89

*TROISIÈME PARTIE*

LES UNIVERSITÉS D'ENTREPRISE :  
ACCÉLÉRER LE CHANGEMENT STRATÉGIQUE

13. Évolutions du développement de l'entreprise : ce que CLIP nous a appris . . . . .	107
14. Les principaux défis de l'université d'entreprise . . . . .	115
15. Les partenaires de l'UE . . . . .	123
16. Mesurer l'impact de l'enseignement . . . . .	125
17. Développer une UE . . . . .	128
18. Points clés . . . . .	132

*QUATRIÈME PARTIE*

ÉTUDES DE CAS

19. ABB University Suisse . . . . .	135
20. ABN AMRO Academy . . . . .	139
21. Alcatel University (certifiée CLIP) . . . . .	141
22. Allianz Management Institute (certifié CLIP) . . . . .	144
23. Alstom Learning Institute . . . . .	146



24. Barclays University . . . . .	149
25. British Petroleum (BP PLC) . . . . .	152
26. DaimlerChrysler Services Academy (certifiée CLIP) . . . . .	157
27. Deutsche Bank Learning and Development (certifiée CLIP) . . . . .	160
28. EADS Corporate Business Academy . . . . .	165
29. General Electric . . . . .	168
30. General Motors University . . . . .	172
31. Heineken University . . . . .	177
32. Isvor-Fiat Istituto Sviluppo organisational . . . . .	179
33. Lufthansa School of Business . . . . .	183
34. LVMH House . . . . .	185
35. Novartis (certifiée CLIP) . . . . .	187
36. Siemens Learning . . . . .	189
37. ST University . . . . .	196
38. Trilogy University . . . . .	200
39. Union Bank of Switzerland (UBS) (certifiée CLIP) . . . . .	202
40. Universidad Cooperativa Union Fenosa (certifiée CLIP) . . . . .	206
41. University for Lloyds TSB . . . . .	209
42. Volkswagen Coaching (certifié CLIP) . . . . .	211

### CINQUIÈME PARTIE

#### NOURRIR L'INNOVATION :

#### LIBÉRER L'ÉNERGIE POUR APPRENDRE

43. La créativité individuelle . . . . .	219
44. La créativité organisationnelle . . . . .	225
45. Les règles pour innover . . . . .	234

46. Les usines à idées . . . . .	239
47. Nourrir l'innovation, débloquer la créativité . . . . .	247
<b>Conclusion – Que dit la boule de cristal sur la formation en entreprise ? . . . . .</b>	<b>264</b>
<b>Notes . . . . .</b>	<b>271</b>
<b>Remerciements . . . . .</b>	<b>279</b>
<b>Index . . . . .</b>	<b>283</b>

# Préface

---

## *UNE COMPLEXITÉ TOUJOURS CROISSANTE...*

Jamais les discours sur le changement n'ont été aussi présents qu'aujourd'hui. Politiques, dirigeants d'entreprises, responsables syndicaux ou associatifs, tout le monde parle de la nécessité de changement et des périls qu'il y aurait à ne pas l'accomplir. Le changement est à ce début de 21<sup>e</sup> siècle ce qu'était le progrès au 20<sup>e</sup>, une évidence que l'on sait incontournable mais que l'on a énormément de mal à définir et encore plus à mettre en œuvre.

Changer aujourd'hui est à la fois plus nécessaire et plus difficile, parce que les équilibres entre les types de changement que connaissent les hommes depuis plus de quarante mille ans, la Tradition, l'Ouverture et l'Innovation, ont aujourd'hui été complètement bouleversés. Quand les hommes cherchent à Évoluer, ils avancent pas à pas, en tirant les leçons de leurs expériences passées, et s'efforcent d'en transmettre les fruits aux générations qui les suivent. Ils sont les tenants d'une société de Tradition. Quand les hommes cherchent à s'Enrichir, ils s'efforcent d'échanger leurs richesses (matérielles, culturelles...) avec celles des autres plutôt que de les leur confisquer par la force. Ils sont les tenants d'une société d'Ouverture. Quand les hommes veulent Progresser, ils inventent de nouvelles manières de procéder, cherchent à « faire autrement » et n'hésitent pas à remettre en cause les traditions. Ils sont les tenants d'une société d'Innovation.

Dans les sociétés traditionnelles, les hommes de Tradition au pouvoir ont toujours cherché à freiner l'expansion des hommes d'Ouverture, réputée dangereuse, et activement combattu les hommes d'Innovation, toujours suspects de remettre en cause les valeurs acquises. Les révolutions industrielles successives, les innovations

technologiques en matière de transport et de communication, ont aujourd'hui considérablement réduit le pouvoir des hommes de Tradition au profit des hommes d'Ouverture et surtout des hommes d'Innovation.

Le contexte de ce début de 21<sup>e</sup> siècle, marqué par le scepticisme et les craintes devant la mondialisation, la croissance continue des échanges mondiaux et le spectaculaire éclatement de la « bulle » Internet, témoigne d'un nouvel équilibre à trouver entre les Traditions, sans lesquelles les hommes sont sans repère, l'Ouverture de la mondialisation et l'Innovation de la société technologique dans laquelle nous vivons. Ce sont ces nouveaux rapports entre Tradition, Ouverture et Innovation qui génèrent l'avènement d'une société complexe, marquée par des interactions entre des éléments hétérogènes, difficiles à appréhender car multiples, dissemblables et souvent contradictoires.

*... À LAQUELLE LES ENTREPRISES RÉAGISSENT  
DE FAÇON PARADOXALE*

Cette complexité croissante nous confronte à des changements de plus en plus fréquents, soudains, rapides et profonds, que les entreprises doivent maintenant intégrer comme faisant partie de leur quotidien. La tendance la plus distincte de ce nouveau millénaire est en effet la montée des incertitudes : incertitudes consécutives à la complexité des organisations et processus, incertitudes liées à la vitesse d'obsolescence des produits et des services et au rythme effréné de l'innovation, incertitudes engendrées par les risques qui pèsent sur les marchés où les comportements des clients évoluent de plus en plus rapidement et où la concurrence s'intensifie en permanence.

Face à la montée de ces menaces, la réponse des entreprises a jusqu'ici été de multiplier les projets d'organisation. Finance, production, marketing, commercial, contrôle de gestion et même ressources humaines, toutes les grandes fonctions de l'entreprise ont connu leurs projets de réengineering. Ces projets ont permis de réduire les coûts, d'optimiser les cycles de mise sur le marché, d'assurer un haut niveau de qualité des produits et des services et d'améliorer le pilotage économique. Ils ont peu à peu dessiné ce qu'est l'entreprise d'aujourd'hui : une organisation conçue au plus juste et au plus efficace... et paradoxalement plus difficilement capable de s'adapter à l'incertitude.

La grande tendance des années 1990 a en effet été de favoriser des organisations à la fois plus efficaces et plus rigides. Pour le groupe

Bernard Julhiet, les raisons en sont très claires : les entreprises ont surinvesti dans les processus et les systèmes et sous-investi dans les hommes. Or ceux-ci sont sortis fragilisés des réorganisations successives. Les logiques d'alignement systématique sur les « best practices », de « zéro défaut » et de pression continue sur les résultats financiers à court terme, ont engendré plus de passivité, moins d'apprentissage et moins d'innovation.

## *REPOSITIONNER LE CAPITAL HUMAIN AU CŒUR DE LA TRANSFORMATION*

Pour sortir de ce paradoxe, il n'existe à nos yeux qu'un seul remède réellement efficace : tirer parti des incertitudes en investissant massivement sur le capital humain. Le changement peut être vécu comme un événement exceptionnel ou imprévu, auquel il faut réagir souvent de manière douloureuse, ou comme une source de nouvelles opportunités et un levier de mobilisation.

Si les hommes ne changent pas, les organisations, les processus et les systèmes deviennent rapidement obsolètes. Ce constat nous pousse à revoir nos modes d'intervention. Notre responsabilité n'est plus simplement d'aider nos clients à améliorer leur performance à court terme mais de les aider à maintenir et développer leur performance aujourd'hui et demain.

Ceci suppose un véritable changement de paradigme dans la façon de penser le changement et la transformation en entreprise. Aujourd'hui, le modèle « cible » domine encore largement. Notre culture du management centrée sur les objectifs quantifiables en est totalement imprégnée, il n'est qu'à constater le nombre de fois où le mot « cible » est utilisé, « objectifs cibles », « organisation cible », « système cible », etc. — les exemples sont innombrables. Dans le modèle « cible », les entreprises décident de ce qu'elles veulent être et organisent leurs ressources de manière à atteindre cette cible.

Chacun d'entre nous a un jour vécu l'un de ces grands projets de transformation. Prenons l'exemple d'une entreprise constatant une baisse de rentabilité. La direction générale détermine, après analyses, que la cause de cette chute de rentabilité est due au trop grand nombre de clients non rentables. Une « cible » est donc fixée pour les deux prochaines années : se concentrer sur les clients rentables. Un nouveau projet est lancé : « 100 % de clients rentables », un chef de projet est nommé, une équipe est constituée, un prestataire est retenu, le projet est relayé à grand renfort de communication dans l'ensemble de l'entreprise. Un diagnostic est établi, des actions correctives sont lancées. Un nouveau système de gestion de la relation

client est mis en place permettant de mieux connaître et analyser les caractéristiques du portefeuille commercial. Parallèlement, une nouvelle organisation des ventes par compte clé est déployée, avec pour objectif de mieux coordonner les efforts commerciaux à destination des clients les plus intéressants. L'analyse était bonne, le projet est rapidement un succès, le taux de marge remonte. Au bout de deux ans, l'équipe projet est dissoute, le chef de projet obtient une belle promotion, tout va pour le mieux, la rentabilité est remontée à un niveau satisfaisant. À peine un an après la fin du projet, le taux de marge rechute. Les commerciaux qui sont payés à la commission sur le chiffre d'affaires et qui évoluent dans un environnement culturel mettant en valeur la conquête, ont signé quelques contrats mal maîtrisés avec de nouveaux clients pour lesquels l'entreprise a produit à perte, ce qui a entraîné une forte dégradation de la rentabilité générale. Le constat de la direction générale est amer. Malgré les investissements dans le nouveau système de gestion de la relation client et la nouvelle organisation commerciale, les équipes commerciales n'ont toujours pas intégré le souci de la rentabilité et leur comportement n'est pas collectivement performant.

Cet exemple caricatural, mais réel, montre à quel point il est nécessaire d'introduire la dimension humaine au cœur de la transformation. Pour faire face à la concurrence mondiale et à l'incertitude généralisée, la plupart des entreprises ont atteint la taille critique, se sont réorganisées en profondeur, ont réduit leurs coûts de manière drastique, se sont positionnées sur les bons segments de marché, ont revu leur offre et leur dispositif de marketing. Même si aucune position n'est jamais acquise de manière définitive, la différence ne fait plus sur ces sujets, pour la bonne et simple raison que les entreprises performantes y sont déjà excellentes ! Les marges de manœuvre devenant de plus en plus étroites, les entreprises qui demain se démarqueront de manière durable ne seront plus seulement celles qui commercialiseront les produits et services les plus innovants et bon marché avec la meilleure qualité, mais celles qui seront capables de maintenir ce haut niveau de performance dans la durée parce qu'elles auront su créer des comportements durablement performants. La clé des performances actuelles et futures est le capital humain. Seuls les hommes ont la capacité à maintenir le niveau performance actuel, seuls les hommes ont la capacité à identifier, apprendre à maîtriser et développer les nouveaux leviers qui feront la performance de demain.

L'enjeu aujourd'hui pour les entreprises est de concevoir et mettre en place les dispositifs qui feront que leurs collaborateurs auront les moyens, les compétences et la volonté d'acquérir et de développer des comportements performants. Il s'agit tout simplement d'obtenir les résultats à travers les hommes !

## *AGIR SUR LES BONS LEVIERS*

Après plus de cinquante ans d'intervention en tant que spécialiste du capital humain auprès des plus grandes sociétés, l'expérience nous a enseigné que les comportements performants ne sont jamais le fruit du hasard mais le résultat de politiques cohérentes agissant simultanément sur les hommes et les organisations. Il n'est pas possible d'agir directement sur la façon dont les collaborateurs exercent leur métier ; le contrôle social est aujourd'hui un fantasme obsolète. Ce que l'entreprise est en mesure de faire, c'est d'influencer et d'orienter les comportements professionnels de ses collaborateurs. Ce qui, compte tenu du pouvoir d'entraînement et de transformation des logiques de collaboration, est un immense levier d'optimisation des performances. Quand nous travaillons avec nos clients sur la valorisation du potentiel de leurs équipes nous distinguons traditionnellement six dimensions qui sont autant d'axes d'actions :

- ◆ la vision et les valeurs sont les éléments de la stratégie et de la culture d'entreprise qui donnent un sens aux comportements ;
- ◆ le management ou le leadership est la capacité du management à créer un environnement positif, constructif et mobilisateur pour les collaborateurs ;
- ◆ les compétences individuelles et collectives sont la capacité de l'entreprise et des collaborateurs à acquérir, développer et mobiliser les savoirs, savoir-faire et savoir-être nécessaires à l'atteinte des objectifs stratégiques de l'entreprise ;
- ◆ les politiques ressources humaines sont les outils de gestion des ressources humaines (évaluation, mobilité, rémunération, formation...) à disposition de l'entreprise pour favoriser le développement des bons comportements ;
- ◆ l'organisation et les processus sont le contexte organisationnel (répartition des rôles et responsabilités, procédure de reporting, de coordination...) qui va favoriser les comportements performants ;
- ◆ les outils et les systèmes sont les supports opérationnels qui vont permettre d'outiller, de rationaliser et de systématiser les comportements performants.

Agir de manière simultanée, systématique et cohérente sur ces six leviers permet de créer l'environnement qui favorisera l'éclosion, le développement et la persistance des comportements performants dont l'entreprise a besoin. C'est de la cohérence et de la pertinence des dispositifs mis en place sur chacun de ses six leviers que naissent les bons comportements et in fine la performance de l'entreprise.

L'ambition du groupe Bernard Julhiet est d'accompagner ses clients sur l'ensemble de ces axes. Recrutement, évaluation des collabora-

teurs, coaching, ingénierie et animation de formation, conseil en ressources humaines, conseil en organisation et conduite du changement, conception de module e-learning, accompagnement à la mise en place de systèmes d'information ressources humaines, toutes nos activités ont pour dénominateur commun d'aider nos clients à favoriser les comportements performants dont ils ont besoin pour gagner la compétition. Le capital humain et son développement sont inscrits dans nos gènes, accompagner nos clients dans leur transformation et les aider à gagner grâce aux hommes est notre passion.

C'est dans cet esprit que nous avons décidé d'accompagner l'European Foundation for Management Development (EFMD), Martine Plompen et Bruno Dufour dans la publication de cet ouvrage. Nous partageons la vision que les auteurs développent sur l'entreprise de demain comme étant une organisation apprenante devant résoudre le paradoxe d'être à la fois alignée et adaptable, une organisation où la capacité de leadership des managers sera déterminante et où les équipes ressources humaines devront se positionner en véritables partenaires stratégiques des directions générales.

Le véritable apport de cet ouvrage réside pour nous dans les nouveaux éclairages qu'il apporte sur le processus d'apprentissage en entreprise et dans le benchmark, l'analyse et la mise en perspective des meilleures pratiques qu'ont su développer les organisations les plus performantes en la matière, en particulier au travers des dispositifs d'université d'entreprise. Ces programmes sont des outils susceptibles d'agir sur les leviers de la vision, du leadership et des compétences, et même potentiellement de l'organisation et des politiques de ressources humaines. Vous l'aurez compris, ils s'inscrivent au cœur de notre vision du capital humain. C'est donc avec fierté et passion que nous nous associons à ses auteurs et que nous vous souhaitons bonne lecture.

ALAIN THIBAUT

*Président-directeur général du groupe Bernard Julhiet*



## *Avertissement*

# Les mots cachent des modèles

---

Dans l'effort de traduction de l'ouvrage, écrit initialement en langue anglaise, auteurs et traducteur ont buté sur la difficulté à identifier dans la langue française la terminologie adéquate.

Les langages techniques couvrent en fait des modèles culturels et organisationnels différents. Le vocable « formation » en français n'a pas d'équivalent en anglais. Le mot peut signifier une bonne demi-douzaine de pratiques différentes sans pour autant indiquer exactement celui que l'on veut désigner : training, development, teaching, learning, education, course<sup>1</sup>. Mais chacun de ces mots a un sens différent de « formation ».

Les Anglo-Saxons ont une approche fonctionnelle et pragmatique centrée, soit sur le développement individuel et organisationnel, soit sur l'entraînement à une tâche particulière. Dans « formation », il y a forme qui veut dire au départ moule (grec *morphê*, latin *forma*). Cette définition renvoie au mot emploi qui veut littéralement dire « ployer dedans ». On forme pour se conformer à un emploi. La dimension de la tâche, des missions à réaliser ou du développement personnel ou organisationnel n'est pas présente. La dimension est clairement plus statutaire, voire contraignante et non strictement opérationnelle.

Développer les hommes et l'organisation, c'est donner de l'autonomie pour que les personnes résolvent les problèmes qui surgissent sans faire appel au supérieur hiérarchique. Le modèle français fait donc référence à des modes de transmission du savoir hiérarchisé et à une pratique similaire en entreprise. Mais les pratiques évoluent sous la pression de l'environnement et la qualification des acteurs.

Le mot pédagogie est peu usité en anglais. On parle même en français de pédagogie des adultes (adult learning) ce qui est un non-sens, la racine « ped » signifiant « enfant ».

La grande innovation des quinze dernières années en andragogie (adult learning) dans le monde anglo-saxon a été de renforcer les démarches learning plutôt que teaching, pour aller dans le sens du développement personnel et de l'empowerment (responsabilisation). Les nouvelles technologies, qui promeuvent la désintermédiation ont joué un rôle important en ce sens.

Le titre de l'ouvrage en anglais, *Innovative Corporate Learning*, amène à une traduction qui s'éloigne du premier sens car il ne s'agit pas de formation au sens français du terme, mais beaucoup plus d'accompagnement du déploiement de la stratégie de l'entreprise. L'ambiguïté du mot « éducation » en français, notamment dans les termes « éducation nationale » alors qu'il s'agit en fait surtout d'enseignement, l'impossibilité de traduire learning par apprentissage (à cause de la référence à la pratique particulière de l'apprentissage) sont autant de freins à une transposition simple. Les ouvrages anglo-saxons sur le sujet ne sont d'ailleurs que peu traduits. L'usage en canadien français du mot « apprenance » pour traduire learning en choque plus d'un.

Ces aspérités, comme autant de barbes sur une pièce de métal, sont les témoins de quelque chose de plus profond. Si l'on y regarde de plus près, c'est le modèle de management des ressources humaines qui est en jeu. Modèle économique et orienté performance pour les Anglo-Saxons, modèle administratif et social en France. La fonction ressources humaines n'est pas encore tout à fait un « partenaire stratégique » de la direction de l'entreprise et de ce fait ne s'est pas approprié le langage et les pratiques correspondantes. C'est d'abord un acteur social et ceci est dû à l'histoire (Charte d'Amiens en 1906, guerre 1939-1945), à la législation sociale, aux grands conflits sociaux du siècle précédent, au rôle spécifique des syndicats. Les ouvrages anglo-saxons sur le positionnement stratégique de la fonction ressources humaines ont plus de vingt ans et n'ont pas été traduits. La formation est d'abord un droit social en France (1971) et ce ne sont pas les lois récentes qui nous feront dire le contraire. Dans le monde anglo-saxon, le corporate learning est avant tout un moyen pour améliorer et développer la performance afin de conserver les meilleurs.

Le mot corporate est lui-même difficile à traduire. Il peut signifier « de l'entreprise », voire dans certaines applications « du groupe » au sens siège social, lieu de résidence de l'équipe réduite de la direction générale (corporate headquarters). Corporate learning renvoie donc au développement (personnel et organisationnel) des dirigeants et

managers de l'entreprise, ainsi d'ailleurs qu'au développement de l'entreprise elle-même et de ses savoirs (knowledge management).

Les dirigeants français ont été la plupart du temps formés, et souvent même très bien, dans le cadre de leurs études supérieures. Ils maîtrisent un savoir technique ou conceptuel de haut niveau. Par contre ils savent moins bien « faire faire », se comporter dans certaines situations (savoir être), communiquer, négocier, évaluer, manager. Jadis ces questions relevaient de l'intime dans la pratique de direction française<sup>2</sup>. Ce n'est que récemment qu'elles sont venues à l'ordre du jour dans les entreprises. C'est ainsi que les pratiques évoluent, et comme elles sont encore récentes et vite transposées, le glossaire n'a pas suivi et les praticiens ont préféré garder la terminologie anglo-saxonne, ce que nous ferons également dans bien des cas.

Certains sports ont gardé leur jargon (le tennis, le football, le rugby, le golf, le surf...) cela n'empêche pas nos concitoyens d'y exceller. Gageons qu'il en sera de même pour ces nouvelles pratiques innovantes de développement des dirigeants et des entreprises. Nous espérons que le lecteur ne nous en tiendra pas rigueur. Ceci ne nous empêchera pas d'utiliser parfois un faisceau de termes proches pour éviter les répétitions.

## *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 plaie 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 entreprenante. 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)

*Première partie*

LES DÉFIS DU  
DÉVELOPPEMENT :  
COMPRENDRE L'ART  
ET LA SCIENCE

