



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, directeur de la formation des dirigeants au sein du groupe Auchan et du groupe Renault, et Senior Advisor à l'EFMD

Interview de Bruno Dufour, auteur du livre « Les Meilleures Pratiques de Développement des Dirigeants »

Quels sont les enjeux de développement des entreprises ?

L'enjeu principal repose sur les personnes : il s'agit de stimuler, au travers des développements individuels et organisationnels, la créativité et l'innovation, moteurs de la croissance et de la performance de l'entreprise.

L'objet n'est pas tant d'améliorer les connaissances mais de résoudre des questions complexes et transverses en optimisant les ressources et en améliorant les performances, en réduisant les coûts de transaction interne, en « désilotant » l'entreprise.

La capacité d'une entreprise à désapprendre et à apprendre est devenue un facteur de succès, autant que la cohérence et l'alignement entre les programmes, le choix des participants, les pratiques et les processus et la stratégie.

Est-ce la fin de la formation classique ?

Peut être est ce la fin d'une certaine formation en séminaire résidentiel conceptuel classique, car les modes d'apprentissage ont évolué, et sont désormais moins fragmentés et formalisés, mais plus centrés et intégrés à la mise en œuvre. L'accent est mis sur stratégie et transformation, adaptation aux besoins concrets (« customisation »), action learning, travail en équipe et en réseau physique ou virtuel, e-learning, le déploiement en cascade, les processus de soutien.

L'étude montre qu'il n'existe pas de recette unique, mais qu'il s'agit surtout de trouver le bon assemblage. Les besoins des entreprises et des dirigeants sont en constantes évolutions et appellent plus d'innovation et de réactivité, plus de transformation et de reconception du modèle de fonctionnement et un management plus fin des talents de l'entreprise. Les organisations sont à la fois chaotiques et ordonnées (« chaordic ») et ceci crée des besoins de compétences et savoir-faire nouveaux.

Ceci implique une remise en cause des missions et de l'organisation de la fonction RH. Il n'est pas rare en effet que les responsables des différents départements RH aient du mal à mettre en place les processus favorisant la coopération et la complémentarité de leurs actions, chacun défendant âprement son pré carré. L'impact sur la fonction RH est sensible, et l'amène à devenir un véritable partenaire actif de la stratégie.

Comment les entreprises vont-elles répondre à ces nouveaux besoins ?

L'offre sera moins centrée sur des programmes, quelque soit leur qualité et le prestige des institutions qui les délivrent. Leur adaptation au contexte de l'entreprise, souvent par l'intermédiaire de partenariats sophistiqués, mais réalisée grâce à un assemblage (« blended ») de pratiques d'apprenance devient crucial.

Il restera certes quelques programmes pour souligner les grandes promotions de la vie professionnelle des managers en fonction de leur progression dans l'entreprise, mais les programmes ou projets seront de plus en plus mêlés à des processus.



La forme actuelle la plus achevée pour les entreprises est communément appelée l'Université Interne. Elle recouvre des réalités variées. La plus ancienne en Europe est celle de Fiat dans les années 70, mais il en existe une bonne cinquantaine d'autres (ABB, ABN, ING, Alcatel, Allianz, Ergo, Union Fenosa, Novartis, L'Oréal, Heineken, Daimler Chrysler, BP, UBS, Swiss Ré, STMicroelectronics, GE, GM, Barclay's, Deutsche Bank, EDF, Carrefour...) et il s'en crée régulièrement.

Les objectifs vont des besoins de développement des personnes au développement organisationnel, en passant par les préoccupations de partage des valeurs et de la culture de l'entreprise, de recrutement et de rétention des talents, de formation des futurs leaders, d'amélioration des performances, de déploiement de la stratégie, de besoin de transformation et de changement, de partage des meilleures pratiques, de création de réseaux internes etc...

Ces universités internes répondent à des cycles de vie qui couvrent la fonction formation traditionnelle au départ, puis celle de gardien et promoteur des valeurs et des processus internes, de créatrice de plateforme culturelle commune d'échange dans des réseaux virtuels, d'accélérateur et moteur des initiatives stratégiques, de source de revitalisation et enfin d'une marque/identité forte rassemblant les personnes de l'entreprise.

Pourquoi faire le choix d'une université d'entreprise ?

Les avantages sont multiples : les dirigeants travaillent dès lors sur des problèmes concrets dont les résultats sont attendus par leurs patrons, cela coûte moins cher que de faire appel à des consultants, l'apprentissage est fait sur le terrain par des personnes qui connaissent l'entreprise et dont les recommandations seront par définition pertinentes et adaptées, c'est motivant pour ceux qui sont impliqués, et cela leur donne l'opportunité de montrer ce dont ils sont capables.

Par ailleurs si le projet est retenu l'entreprise sait très rapidement à qui le confier, car le processus a permis d'identifier le champion interne. Ces approches sont simultanément des processus d'identification et de développement de leadership.

Le calcul du retour sur investissement des actions de formation classiques étant difficile, il est plus simple de rendre ces nouvelles initiatives efficaces pour en justifier l'existence.

Il s'agit désormais pour les entreprises de « savoir ce qu'elles savent, qui le sait et qui peut le faire ». En passant dans l'ère de l'économie de la connaissance, les entreprises vont donc devoir apprendre à développer, manager et accompagner les talents. Elles pourraient alors se tourner vers les institutions académiques ou les grands cabinets de consultants qui en ont fait leur savoir faire de base, car désormais manager des dirigeants et des managers n'est plus très éloigné du management d'un corps d'enseignants-chercheurs.

Bruno Dufour

Auteur du livre

« Les meilleures pratiques du développement des dirigeants »

Editions d'Organisation

