

# CPA MANAGEMENT

LA REVUE DES CPA, EXECUTIVE MBA DU GROUPE HEC



**Yves Couillard** <sup>(82/P)</sup> président de l'Association CPA Paris  
et **Mercedes Erra** <sup>(H.81)</sup> présidente de l'Association des diplômés HEC

DOSSIER  
RESSOURCES  
HUMAINES

Gérer les  
compétences  
à l'horizon 2015

ASSOCIATION  
MANAGEMENT

Du management de  
projet au management  
de la diversité : enjeux  
et perspectives

ASSOCIATION  
PARIS

8 juin 2006 :  
« une AGE historique  
pour un nouvel  
élan ! »

**CPA**

N° 70 - JUIN 2006 - 6 €



Danièle Ruffet  
executive Master HEC-CPA

Consultante - Coach Névé Consulting

# Performance de l'organisation et développement managérial

Dans un contexte de globalisation, la performance et la durabilité des organisations sont liées à leur capacité d'innovation et d'agilité. Au-delà du savoir-faire, le savoir-être managérial est désormais indissociable de la gestion stratégique.

**D**ire que la planète se rétrécit est peut-être aller un peu vite en besogne. Un constat est toutefois évident : en raison des progrès de la technologie de l'information, des différentiels de salaires et de protection sociale, de l'accroissement des moyens de transport et des flux logistiques, l'entreprise tend de plus en plus à produire et vendre au-delà des frontières nationales et continentales, les marchés sont planétaires. Tout le tissu économique est concerné, y compris les PME car si leurs clients sont locaux, leur concurrence est, de fait, désormais internationale. Dans

une moindre mesure, les organisations publiques, en raison en particulier de la montée en puissance de l'Europe, sont, elles aussi, amenées à s'intéresser différemment à leur environnement et à appliquer des réglementations nouvelles. La concurrence est rude, les cycles s'accroissent, l'environnement est de plus en plus mouvant et flexible, il demande des capacités de réactivité, d'agilité et d'innovation. Qu'on s'en réjouisse ou qu'on le déplore, la mondialisation est là.

En même temps que les entreprises et leur concurrence deviennent plus internationales, la structure de l'économie se modifie, la politique industrielle devient coordination et intégration stratégiques et nos organisations se tournent de plus en plus vers le service et la relation client. Il s'ensuit qu'elles ont besoin de matière grise pour la R&D et pour développer rapidement de nouveaux produits et services. Le développement et la mise en œuvre de toute stratégie d'entreprise nécessitent l'expression de la créativité et le travail en

équipes coordonnées sur une vision commune et constamment enrichie. Les fonctionnements sont inexorablement appelés à se modifier, l'entreprise n'a plus besoin des simples exécutants qu'elle requérait autrefois, elle nécessite des collaborateurs capables de développer une vision, de la mettre en alignement avec la stratégie de l'entreprise et en adéquation avec les besoins présents et futurs du marché. Un homme seul ne peut plus décider ni avoir raison sur la longueur du temps. Tant qu'il s'agissait simplement d'exécuter dans une optique taylorienne, les choses étaient finalement plus simples. A l'extérieur de l'entreprise et des institutions, la société s'est dans le même temps significativement modifiée, l'autorité demande maintenant à être reconnue et légitimée. Pas plus que l'autoritarisme ne fonctionne désormais au sein des familles, des systèmes scolaires ou universitaires, il ne fonctionne dans les organisations. Les salariés ne l'acceptent plus, ils veulent comprendre ce qu'on leur demande et

donner du sens à leur action et à leur engagement. Une nouvelle forme tente parfois de prendre le relais au sein des firmes : la pression constante et le management par la crainte, voire le harcèlement. Le phénomène est bien réel, une loi a vu le jour à ce sujet. Ce peut être provisoirement une démarche payante, mais ne nous leurrions pas, si la crainte donne parfois des ailes, ce n'est qu'à court terme. De même que nous savons combien il est facile d'augmenter les résultats d'une entreprise en coupant les investissements, donc en baissant les charges d'amortissement, nous savons qu'il est facile d'augmenter provisoirement la productivité des employés au travail par la pression et le stress. Ce faisant l'organisation se pénalise doublement : d'une part elle obère son inscription dans le temps, rappelons que le développement durable relève également de ce cadre, d'autre part, elle se prive, en tout ou en partie, de la motivation profonde de ses collaborateurs et des apports de la gestion stratégique de ses ressources humaines.

Dans une économie de plus en plus fondée sur les connaissances, l'avantage compétitif dépend souvent de la capacité relative des firmes à innover et à gérer leurs connaissances. Celles-ci sont détenues par les salariés, c'est pourquoi la gestion stratégique des ressources humaines est devenue si importante. Il existe une autre raison justifiant l'importance stratégique du personnel d'une entreprise : sans sous-estimer le rôle primordial des savoirs et des capacités des employés, c'est tout autant leur disposition à déployer ces connaissances et ces capacités qui influence fortement la performance de l'entreprise.

Enfin, qu'attendent les salariés ? Différentes études récentes montrent qu'ils attendent bien entendu une rémunération en rapport avec leur qualification et leurs investissements, mais aussi, de manière significative, de savoir où va leur organisation pour pouvoir donner un sens à leur action et être reconnus et écoutés en tant qu'individus pensants. Ils aspirent à se réali-

ser professionnellement, à pouvoir mettre leurs compétences et connaissances au service d'une démarche ainsi qu'à grandir et à se développer. Ce sont ces critères qui sont facteurs de motivation, ce sont ces leviers qui conditionnent la compétitivité d'une entreprise ou l'efficacité d'un service public.

Devant le raccourcissement des cycles et la demande de performance et de résultats immédiats, beaucoup d'organisations n'ont désormais plus de vivier de cadres pouvant s'imprégner - parfois durant de longues périodes - des spécificités de l'entreprise et prendre pour modèle le management des dirigeants. Il est demandé aux "hauts potentiels", futurs dirigeants, d'être efficaces à court terme, leur période d'imprégnation et de modeling est réduite. Ils font souvent l'objet d'un suivi et d'une formation spécifique, mais bien classique dans la mesure où, comme dans la quasi-totalité des formations initiales, elle est composée de beaucoup de savoir (acquisition de connaissances) et d'une certaine dose de savoir-faire (mise en action de ces connaissances), mais rarement d'un apport en savoir être, savoir comportemental de management des hommes et des équipes. Il s'ensuit que beaucoup de cadres sont bien armés sur le plan des connaissances mais fort peu préparés et fort peu efficaces sur le plan de la mise en œuvre de l'efficacité stratégique collective des ressources humaines.

Le développement managérial comporte différents volets : connaissances du métier proprement dit, c'est le niveau d'expertise, connaissances du fonctionnement global de l'entreprise et de son environnement, c'est le niveau stratégique. Ces deux premiers niveaux font généralement l'objet de formations et d'enrichissement, ils sont bien entendu nécessaires, mais insuffisants à eux seuls. Le troisième niveau, celui de la capacité personnelle à mettre en œuvre la dynamique des ressources humaines est souvent peu ou mal traité ou sous une forme inappropriée, un très grand nombre de managers et de dirigeants sont tout simplement désarmés devant la mise en

intelligence collective et les capacités personnelles qu'ils ont à déployer dans cette optique. Une firme ne peut réaliser toutes ses potentialités que si elle permet l'optimisation de son capital humain, non dans une opposition mais au contraire dans une mise en convergence bien comprise des intérêts des deux parties.

Dans cette optique, de plus en plus d'entreprises privées et d'organisations de la fonction publique et territoriale, sensibles à ce qui leur paraît être une nécessité, ont développé ou développent actuellement des démarches d'accompagnement personnalisé individuel et/ou collectif pour faire face à ce qui, à leurs yeux, leur paraît être une tendance lourde et une véritable innovation managériale. C'est ainsi que L'Oréal a récemment initié une démarche structurée, coordonnée au niveau corporate et validée par le comité exécutif groupe concernant la mise en place d'une offre de coaching pour les dirigeants des différentes entités. Pour David Arnéra, directeur développement du management du groupe L'Oréal, porteur de ce projet au sein de la direction du développement de l'organisation, il s'agit tout à la fois de répondre à une tendance lourde, de gérer de manière adéquate une forte croissance de la pratique qui se développait de manière non coordonnée chez L'Oréal et d'apporter une résolution aux éventuels problèmes éthiques pouvant être rencontrés lors de la mise en place de coachings prescrits.

De même, le Sipperec, Syndicat intercommunal de la région parisienne appartenant à la fonction publique territoriale et confronté à une croissance forte vient d'ajouter un volet « accompagnement humain du changement » à une mission d'optimisation de son organisation, convaincu que le changement ne pourra être accompli que si les salariés se l'approprient. De son côté, l'Assistance publique-Hôpitaux de Paris a conclu un important marché pour des interventions collectives et individuelles de coaching de ses cadres dirigeants en charge de projets stratégiques pour la mise en œuvre de la

nouvelle gouvernance. Le but recherché est de leur fournir une aide extérieure pour qu'ils puissent se projeter dans ce nouveau contexte et développer leurs potentiels au bénéfice de l'organisation.

Les notions de formation, de conseil et de coaching étant fréquemment confondues, où se situent en fait leurs différences ? Le processus d'intervention lors d'un coaching est par définition toujours construit sur mesure, contrairement à une approche formation pure où la transmission de savoir est générique. Lors d'un accompagnement individuel, la réflexion et le travail commun, sous forme de séances de travail en face à face, tenant compte de la personne, de ses capacités ainsi que de ses éventuelles limites, peuvent porter sur différents niveaux parmi lesquels :

- le coaching centré sur la personne qui a pour but d'aider au développement du potentiel de la personne accompagnée et à l'atteinte de ses objectifs propres. Il lui permet de réfléchir et de clarifier ses envies profondes et ses éventuels freins,

- le coaching centré sur les relations individuelles entre le coaché et les différentes personnes composant son environnement professionnel,

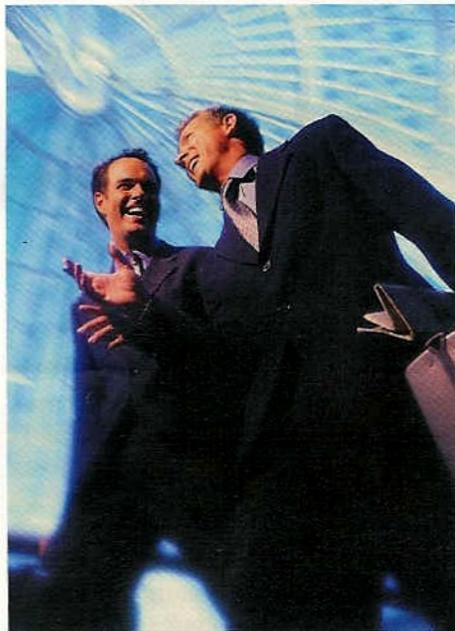
- le coaching de management lié à l'exercice des responsabilités de gestion d'équipe. Il permet de mieux appréhender les phénomènes de groupe et de travailler sur des options de management,

- le coaching de dirigeant aidant à mieux vivre et exercer les responsabilités liées à cette fonction en intégrant l'environnement interne et externe à l'entreprise et la problématique stratégique.

Les interventions de groupe, toujours spécifiques à l'entreprise elles aussi, peuvent prendre la forme de réflexions de groupe, d'expression de besoins et de contraintes ou encore d'élaboration de vision stratégiques et de mise en œuvre.

Dans tous les cas, le processus passe par des phases de diagnostic, d'analyse, d'élaboration de scénarios et d'organisation de la mise en œuvre ; des axes

prioritaires de développement sont définis, des objectifs sont régulièrement élaborés. Il vise à faciliter la prise de conscience des ressources et leur mobilisation, source de lucidité sur le réel de la situation et source d'adhésion personnelle et collective. C'est sur ce point que le coaching se différencie du strict conseil.



Cette démarche s'inscrit donc dans une optique gagnant-gagnant : le collaborateur et les équipes, avec l'aide d'un accompagnement externe, prennent du recul par rapport à leur quotidien, ils interrogent leur propre contexte professionnel et identifient des actions de progrès à partir de leurs ressources personnelles et groupales. En effet, cet accompagnement, au-delà de l'aide qu'il peut apporter dans la résolution de difficultés personnelles, relationnelles ou en cas de gestion de conflit, par exemple, est avant tout un moyen de se réaliser pleinement professionnellement parlant, de développer son potentiel et de faire levier pour l'efficacité et la mise en intelligence collective de l'organisation dans une optique de résultats durables.

En réponse à la question récurrente : ce type d'accompagnement personnalisé est-il une mode ou répond-il à un vrai besoin, nous répondrons par la

seconde affirmation. Toutefois, il en va du coaching et des démarches de développement managérial comme de tous les outils, ils ne sont pas une panacée, les indications doivent être bien posées, les priorités de développement réfléchies et validées par l'institution et la personne accompagnée. De même, parmi les écueils à éviter, il sera nécessaire d'être attentif aux risques de débordement et de valider impérativement le désir d'accompagnement du collaborateur et/ou de l'équipe concernés par cette démarche.

Enfin, ne nous cachons pas que le coaching a été, et est toujours quelque peu, un miroir aux alouettes pour des praticiens insuffisamment professionnels, s'improvisant coachs ou formés parfois par des organismes improbables. Un véritable coach se doit d'avoir une expérience significative en entreprise, à un poste correspondant au niveau de son intervention, ainsi que de solides connaissances en psychosociologie des organisations et des personnes. Avant de recourir à un intervenant, il est donc nécessaire de valider son accréditation par un organisme professionnel sérieux, par exemple la Société française de coaching, SFCoach, qui fait référence en ce domaine.

Il en va du coaching comme d'internet, leur utilité n'est plus aujourd'hui à remettre en question. Après l'engouement et la période d'euphorie, la bulle internet a explosé laissant place à un marché plus mature et à des intervenants plus professionnels, la bulle du coaching est également en train de se dégonfler devant les justes exigences des organisations qui y font appel, les véritables professionnels pouvant en démontrer les apports efficaces et vertueux.

C'est donc en intégrant savoir, savoir-faire et savoir être que les intérêts des collaborateurs et ceux de l'organisation se conjuguent pour atteindre l'alignement des intérêts et donc l'efficacité stratégique collective, source d'enrichissement mutuel et source de performance.

■ Danièle RUFFET  
mail : [d.ruffet@neve-consulting.com](mailto:d.ruffet@neve-consulting.com)