

TEMOIGNAGE

LE DÉVELOPPEMENT D'UN PROGRAMME MULTINATIONAL DE LEADERSHIP, l'exemple de la Bertelsmann University.

Bertelsmann est le premier groupe de media allemand. Avec 88 500 collaborateurs dans le monde, ses principales filiales en France sont RTL Radio, Prisma Presse, France Loisirs, Arvato Services et M6.

La Bertelsmann University réunit les cadres supérieurs dans un groupe très décentralisé. L'objectif est d'assurer un échange de connaissances entre les pôles pour une meilleure collaboration et d'offrir une diversité de programmes de développement au niveau organisationnel et personnel. Le Leadership Program est un de ces programmes. Ont également participé à cette interview les consultants impliqués en Allemagne et en France : Roland Rienas, Herbert Dreier, Martine Boulart et Edouard Fenwick.

RH&M : Madame Scheffler, à quelles attentes doit répondre un programme de développement du leadership ?

La fonction de dirigeant est une profession à part entière. Il s'agit de savoir se confronter ouvertement à une vision partenariale de la fonction de direction et encourager la formation de réseaux au-delà des frontières des secteurs décentralisés. Le partenariat est l'un des grands principes de la culture d'entreprise de Bertelsmann à côté de l'esprit d'entreprise, de la créativité et de Umpteen slightly purple tic

RH&M : Quel est le soutien apporté au programme par les dirigeants de l'entreprise et comment perçoivent-ils leur rôle au sein de ce programme ?

Reinhard Mohn, fondateur de Bertelsmann AG dans l'après-guerre, a fait du principe de double responsabilité

la maxime centrale de son style de direction d'entreprise. Ce principe met sur un pied d'égalité la réussite économique et la participation des collaborateurs à la concrétisation et à la réalisation des objectifs de l'entreprise.

L'enquête mondiale que nous menons auprès de nos collaborateurs tous les 4 ans nous a illustré en 2002 de manière impressionnante le rapport qui existe entre les performances économiques et le fait que les collaborateurs s'identifient à leur entreprise. Le message central de l'enquête est que la qualité du leadership est le principal générateur de valeur. Sur la base de ces résultats, les dirigeants du groupe ont confié une mission précise à la Bertelsmann University: Sensibiliser davantage les unités décentralisées aux thèmes du leadership et de l'évolution des cadres, et proposer des programmes adaptés dans les principaux pays. Cette mission a été définie par un conseil composé du directoire et du comité central d'entreprise.

Le programme allemand s'étend sur une vingtaine d'années si l'on inclut les programmes précédents. Cela nous permet d'observer le retour sur investissement : les cadres qui ont fait leur carrière après avoir suivi le programme sont en mesure de veiller à



CHRISTINE SCHEFFLER
Vice-Présidente
de la Bertelsmann University

leur tour à ce que leurs collaborateurs deviennent d'excellents managers.

Nous avons mis au point, pour les principaux pays, des programmes élaborés dans la culture des participants en collaboration avec des consultants locaux.

RH&M : Quels sont, de votre point de vue, les risques liés

à ce type de programmes ?

Le risque majeur était qu'un programme initié par la maison mère ne reçoive pas le soutien des unités décentralisées de l'entreprise. Nous avons clairement identifié ce risque potentiel et misé sur une coopération intensive avec les responsables RH et les dirigeants locaux. Nous avons enregistré une très forte demande pour ces programmes. Mieux : le fait de pouvoir y participer est considéré comme une distinction.

Une contrainte réside dans le surcoût lié à la mise en place et à la réalisation concrète. Notre refus d'une approche de type « taille unique » implique des efforts accrus de coordination et de communication afin d'assurer une qualité uniforme par delà les frontières.

RH&M : En tant que consultant, comment vivez-vous la collaboration ?

Herbert Dreier : Pour un consultant ayant une approche systémique, le fait que le client dispose de la compétence

nécessaire pour aborder la complexité est positif. Souvent, on nous demande, de mettre au point des programmes de développement du leadership devant être déployés à l'échelle mondiale, mais sans montrer de réelles dispositions à s'investir suffisamment pour réaliser une adaptation culturelle réelle. Nous devons alors sensibiliser le client aux risques d'une approche aussi centralisatrice.

RH&M : Quelle approche conceptuelle suivez-vous avec ce programme ?

Dr Roland Rienas : Notre mission repose sur une approche fondamentale, à savoir que le management et le leadership constituent deux points de vue et deux modes d'action différents.

Le management touche à l'organisation. Il nécessite des aptitudes telles que l'analyse de situations, l'élaboration de stratégies, la synthèse de processus, l'identification d'interconnexions et la maîtrise de thèmes complexes. C'est l'une des principales exigences posées aux managers. Mais on leur demande aussi d'être des leaders. Le leadership est le travail effectué sur les hommes, avec les hommes. Il implique des capacités telles que l'absence de préjugés, une grande sensibilité, une aptitude à détecter les potentiels et à communiquer dans une ambiance partenariale tout en restant centré sur les objectifs.

Edouard Fenwick : Les leaders sont des personnalités qui réfléchissent sur elles-mêmes et font en sorte que d'autres atteignent un niveau de performance maximum. Sans un minimum de compétences en leadership, le mana-

gement ne développe pas le réel potentiel des employés et de l'entreprise. Le leadership devient visible à travers l'action des collaborateurs.

RH&M : Quels sont les résultats du programme ?

Martine Boulart : Nous observons, directement après le programme, un niveau élevé de satisfaction. Pour mener à bien leurs activités de direction quotidiennes, les participants ont formulé des idées très concrètes qui élargissent sensiblement leurs modes de comportement.

On observe ensuite une professionnalisation durable de la fonction de direction. En effet, les participants travaillent successivement sur plusieurs modules progressifs séparés par une phase pratique de six mois. Les expériences recueillies sont répercutées et ancrées dans les modules suivants.

Christine Scheffler : Par ailleurs, nous avons pu dégager un résultat très net de l'enquête menée auprès des collaborateurs. Dans le deuxième questionnaire, les participants ayant suivi les modules obtiennent de bien meilleurs résultats que lors de la première enquête. D'un point de vue organisationnel, on constate une augmentation des coopérations et des synergies. Les participants prennent conscience qu'ils font partie d'un grand groupe dirigé de manière très entrepreneuriale et composé de plus de 400 centres de profit indépendants regroupés au sein de six divisions.

RH&M : Qu'attendez-vous de vos consultants et comment les avez-vous choisis ?

Les consultants doivent posséder des bases méthodologiques solides qu'ils peuvent utiliser avec souplesse en fonction de la situation. D'autre part, ils doivent être capables de collaborer étroitement avec la Bertelsmann University et d'exploiter leurs compétences de concepteurs dans une optique qui va bien au-delà de l'échelon national. En d'autres termes, ils doivent être capables d'avoir une vision bien plus large, avec si possible une expérience dans d'autres contextes culturels.

Nous recherchons des partenaires ayant une excellente réputation. Tout cela, nous l'avons trouvé en France auprès de HEC Executive Education et en Allemagne auprès de Rienas Consulting et CC International. Rienas Consulting a été un de nos tout premiers partenaires. Après dix années de pratique réussie, le programme a été revu, étendu et entièrement remanié il y a trois ans. Ce «Relaunch» a été réalisé dans le cadre d'une étroite collaboration entre Rienas Consulting et CC International. Depuis, le programme est mené en partenariat avec les deux sociétés. ■

Informations contact.wiesbaden@ccinternational.biz

↑ Terre d'accueil ↓

highlands
HÔTESSSES

414, rue St Honoré
75008 Paris
Tél. : 01 42 96 06 16
www.highlands.fr

Accueil en entreprises
Evénements