

## **Le management development, outil clé de gestion du changement (PME juillet-août 96)**

*Les grandes entreprises ont investi des sommes considérables dans les années 70 et 80 dans le management development (ou développement des cadres), que nous appellerons ci-dessous MD.*

*Il s'agissait d'identifier, d'évaluer, de former et de gérer les cadres de l'entreprise, de manière à assurer à tout moment l'occupation des postes clé de l'entreprise. Dans de nombreux cas, il s'est limité à organiser des « assessment centers », à gérer des données individuelles par ordinateur et à assurer la participation à des programmes (souvent coûteux) de formation.*

*Mais, vu les lacunes considérables du management aujourd'hui, la question fondamentale qu'on se pose est la suivante: Le MD a-t-il permis de réellement préparer les cadres aux défis actuels?*

### **Un constat d'échec:**

Le constat est certainement celui d'un échec des approches traditionnelles de MD. En effet, des décalages considérables apparaissent entre les exigences fixées aujourd'hui aux cadres par des structures qui ont été fortement modifiées, et les capacités de ces cadres à les mettre en œuvre. Cet échec est dû notamment à:

- la définition de *critères de succès inadéquats*, correspondant aux exigences du passé et non de l'avenir.
- des *méthodes d'évaluation de potentiel* liées strictement à ces critères, et mettant par trop l'accent sur les savoir-faire et comportements. Elles se sont de plus axées sur des « réussis » ou « échoués », et n'ont de ce fait guère contribué au réel développement du potentiel des cadres.
- des *politiques de formation et développement* favorisant l'acquisition de savoir-faire, visant à assumer un rôle dans une structure donnée.
- des *structures organisationnelles* qui ont longtemps été bloquantes pour le développement. En effet, elles ne favorisaient guère la responsabilité et l'initiative individuelles et ne constituaient pas un réel champ d'expérimentation. De plus, on constate le plus souvent une absence de liaison entre le développement organisationnel et le MD.

### **Des exigences nouvelles:**

Dans des entreprises de type traditionnel, caractérisées par des structures hiérarchiques claires, précises et durables, les exigences du cadre étaient celles de diriger et de motiver des collaborateurs, de les encadrer.

Aujourd'hui, les structures sont plus plates; le nombre de collaborateurs à diriger a augmenté; les instructions et informations sont souvent floues; la pression sur la productivité est forte; les restructurations se suivent à un rythme accéléré; la technologie évolue; les clients ont des attentes de plus en plus claires; ... Le cadre ne peut plus se contenter d'encadrer ses collaborateurs. Il doit les mobiliser, stimuler leurs compétences et leur esprit d'initiative, les motiver, les développer. Sa capacité de faire face à l'incertitude, de garder son calme, sa sérénité, un esprit positif, sa confiance en soi et son autorité dans de telles circonstances devient déterminante.

Il s'agit donc pour lui de s'être *développé personnellement*, de manière à fonctionner non plus comme un cadre, mais comme un *guide* par rapport à ses collaborateurs.

### **De nouvelles méthodes d'évaluation des potentiels (cf. PME, Déc. 95, p.45):**

En conséquence, les méthodes traditionnelles d'évaluation, et notamment les Assessment Centers, montrent toutes leurs limites. Elles peinent à prendre en compte notamment le potentiel des cadres, leurs capacités d'évolution, se concentrant par trop sur des comportements acquis. *Des approches nouvelles, beaucoup plus centrées sur l'être, sur le réel développement, sont en train d'émerger. Elles stimuleront en particulier la responsabilité de chaque individu, par rapport à son propre développement*

### **De nouvelles orientations dans la formation et le développement:**

Le MD visera de manière prioritaire à assurer le développement individuel et collectif des potentiels (cf. PME Avril 96, p.58). Il favorisera l'implication des cadres de tous niveaux dans le développement de leurs collaborateurs:

- **le développement individuel** visera à combler les déficits majeurs de compétences identifiés. Il a comme but principale de rendre le cadre plus performant dans sa manière de faire face au changement, à l'incertitude et de devenir un acteur à part entière de sa performance et de son développement, ainsi que de ceux de son équipe. Les meilleures mesures ne seront pas liées à la qualité de la Business school, mais au nombre de véritables expériences faites et intégrées par les cadres. La politique de mobilité mérite dans ce contexte une attention toute particulière.
- **le développement collectif** visera à répondre aux besoins de l'ensemble des cadres, pour se préparer à ou pour assumer des exigences nouvelles liées aux changements organisationnels. Les mesures seront, mis à part les formations de base indispensables (techniques et outils de management), développées sur mesure, adaptées aux besoins principaux du moment. Elles seront donc plus efficaces et surtout moins onéreuses.

### **La liaison entre le MD et le changement organisationnel:**

Il semble simple en apparence de changer une structure organisationnelle: on modifie des organigrammes, on change des procédures, on informe et forme les gens. Cependant, le réel changement présuppose des modifications déterminantes dans les comportements de chacun, à commencer par ceux du management. La structure organisationnelle pourra ainsi exiger des comportements nouveaux. Mais cette structure ne vivra que si les comportements sont réellement acquis, ce qui présuppose que les cadres soient capables et aidés dans leur évolution, plutôt que mis sous pression et stressés par elle... Par ailleurs, les structures modernes présupposent des individus et des groupes autonomes et responsables. Les politiques de développement devront par conséquent viser en priorité à atteindre ces objectifs.

### **En guise de conclusion:**

Le MD est en mutation. Les structures très centralisées, coûteuses et prestigieuses ont démontré leur inefficacité. La place est désormais libre pour un MD très étroitement lié à la notion d'organisation apprenante, donc où la structure et les politiques favorisent l'expérimentation, la mobilité, donc l'acquisition des compétences nécessaires. *Le MD descend donc dans le « terrain », se met au service de l'organisation et de son changement permanent. Il participera de la sorte étroitement à la dynamique de l'entreprise.* Les structures administratives qui seront établies viseront simplement à gérer ces divers processus, de manière légère et dans un respect très strict des collaborateurs concernés (transparence).

### **A noter:**

1. *Le Management Development se trouve actuellement à un profond tournant*
2. *Les exigences nouvelles ne sont plus celles d'un cadre, mais d'un guide*

3. *En conséquence, les méthodes d'évaluation et de développement se modifient, pour prendre plus en compte le potentiel réel de développement que le savoir-faire acquis*
4. *Le MD devient un moyen essentiel de gérer les changements organisationnels: les changements ne peuvent réussir qu'avec des cadres qui les portent et les mettent en œuvre. Ils doivent donc avoir été préparés au préalable dans ce sens.*