

Jane Linder, directrice déléguée – Accenture

## Se (trans)former pour réussir

La formation est un instrument indispensable à toute entreprise désireuse d'innover et d'évoluer. Pour porter ses fruits, elle doit également s'appliquer à la stratégie et au management, et suppose l'implication directe des dirigeants. Mais peu nombreux sont ceux prêts à payer ce prix.

Beaucoup de dirigeants se demandent comment faire jaillir le potentiel d'innovation et de transformation de leur entreprise. Ils s'entendent souvent répondre : « Avez-vous sur la formation ! ». Mais ils sont nombreux à ne pas accepter l'idée qu'ils ont encore à apprendre, et encore moins que la formation puisse avoir la moindre influence sur la stratégie et le management de l'entreprise. De fait, la formation est trop souvent réservée aux collaborateurs de moindre rang, laissée aux bons soins du service *ad hoc*, et axée sur l'acquisition ou l'approfondissement de compétences non stratégiques.

Ceci est compréhensible. Pour bénéfique que soit toute formation réellement impliquante, le prix à payer est souvent très élevé pour les chefs d'entreprise : elle induit généralement une remise en cause de leur manière de diriger et donc d'eux-mêmes. Pourtant les entreprises prêtes à s'y soumettre pour libérer leur potentiel de créativité, d'innovation et de développement sont indéniablement en position de force sur le marché.

La formation par la « mise en action », qu'est-ce que c'est ? Ce terme recouvre une série de méthodes et de techniques (simulation, formation en situation, narration, jeux de guerre, jeux de rôles... cf. encadré à la fin de l'article). Elles participent toutes d'une démarche délibérée pour aider les collaborateurs à acquérir de nouvelles connaissances en s'impliquant activement aux côtés d'autres personnes formées, en se polarisant sur des objectifs précis, en se confrontant à des faits et à d'autres informations pour appréhender la situation et les décisions à prendre sous un angle entièrement neuf.

### Une expérience mémorable

Un proverbe chinois dit : « J'entends et j'oublie. Je vois et je me souviens. Je fais et je comprends. » Aujourd'hui, les professionnels de la formation peuvent étayer ce vieil adage, chiffres à l'appui. Ainsi Robert Glaser, chercheur en sciences de l'éducation et fondateur du Centre de Recherche et Développement sur l'apprentissage à l'université de Pittsburgh conclut, en se fondant

sur de nombreux travaux, que l'on ne retient que 10% de ce que l'on lit, 20% de ce que l'on entend, mais qu'on peut retenir 80% de ce que l'on expérimente par soi-même et 90% de ce que l'on peut à la fois expérimenter et expliquer.

Comment traduire ces découvertes dans le monde de l'entreprise ? Le PDG d'un groupe international spécialisé dans les hautes technologies était satisfait des dispositions qu'il avait prises pour l'an 2000, mais une question restait en suspens : maintenant, que faire ? Pour trouver la réponse, il s'est tourné vers le responsable de la gestion de carrière des cadres.

Avec le concours des autres dirigeants de la société, ce dernier a constitué une équipe de collaborateurs à haut potentiel. Ceux-ci ont accepté de s'engager sur un projet d'un an exigeant d'eux un investissement en temps nettement plus important que leur travail courant. Formés à la scénarisation, ils ont identifié, grâce à leurs propres analyses, les moteurs du changement de leur secteur d'activité et ont brossé un tableau entièrement

inattendu de l'avenir de leur société.

Pour associer l'équipe dirigeante à leurs découvertes, ils ont renoncé aux méthodes traditionnelles de présentation commerciale et ont conçu des sketches interactifs combinés avec des groupes de travail plus sérieux où leurs supérieurs ont dû retrousser leurs manches. A l'issue du processus, les membres de l'équipe et de la direction ont proposé ensemble une réponse inédite et originale à la question du PDG.

En quoi la méthode adoptée par cette société est-elle si exemplaire ? Tout simplement parce que les dirigeants ont dû aller eux-mêmes au charbon, et se former. Le sérieux de la démarche était garanti par la mise en situation réelle, le fait de se former en partageant des expériences vivaces et mémorables. Les dirigeants se sont pliés à des exercices qui ont induit chez eux des changements en profondeur.

La formation par la mise en action surpasse en efficacité toute formation plus passive (si vous en doutez, réfléchissez : qu'est-ce qui vous a laissé le souvenir le plus vif, la dernière présentation que vous *avez faite vous-même* ou la dernière que vous *avez écoutée* ?). De nombreuses entreprises mettent déjà des techniques d'apprentissage comme les jeux de rôle et les études de cas au service de différents objectifs de formation : développer l'aptitude à superviser ou enseigner des concepts financiers de base aux collaborateurs, par exemple. Mais le principal bienfait attendu de la méthode, c'est que l'entreprise gagne en souplesse, qu'elle renforce sa capacité à s'adapter aux mutations de son environnement.

A cette fin, les chefs d'entreprise doivent donc étendre ces formations aux questions stratégiques et en faire une pratique managériale quotidienne. Sur les 51 sociétés

consultées par Accenture sur le sujet, six seulement étaient allées aussi loin. Ainsi, un groupe industriel international a décidé d'inscrire les jeux de guerre au programme de toute réunion de l'état-major sur la planification stratégique. Un autre dispose d'une équipe permanente de collaborateurs qui incarnent chacun un principal concurrent de l'entreprise lors de réunions importantes, méthode beaucoup plus éloquente que la simple évocation habituelle.

L'étude souligne que la formation par la mise en action peut avoir bien d'autres effets concrets : permettre à une unité déficitaire de renouer durablement avec les bénéficiaires ou à une société de s'assurer un avenir en se constituant, grâce à une nouvelle technologie, une niche de plusieurs milliards de dollars. Dans tous ces cas de figure, la formation « mise en action » offre aux entreprises un moyen de sortir rapidement de l'ornière de la passivité pour trouver et mettre en œuvre des solutions non conventionnelles à des problèmes complexes. Inutile de préciser que ces sociétés font figure de leaders sur leur marché.

Mais notre étude révèle qu'elles sont aussi l'exception : moins d'un quart des entreprises consultées appliquaient directement ces techniques aux questions stratégiques. Pourquoi ? Les responsables de formation invoquent parfois le manque de temps et le coût financier. Mais l'argument le plus souvent opposé est celui de la crainte que ces formations suscitent, car elles ont un coût humain : les chefs d'entreprise doivent remettre en cause la distribution du pouvoir, se confronter à des réalités peu amènes et en tirer des leçons pour eux-mêmes. Une addition salée que nombre d'entre eux ne sont pas prêts à régler.

### **Etonnés et effrayés**

Inévitablement, les formations par la mise en action impliquent

que tous les participants soient les acteurs du changement. Quand les cadres se lancent pleinement dans cette formation, ils veulent naturellement traduire en actes ce qu'ils ont appris. Mais dans de nombreux cas, le niveau d'encadrement supérieur n'est pas enclin à partager son piédestal.

Une entreprise a ainsi demandé à plusieurs cadres à haut potentiel d'élaborer une stratégie à long terme pour lui permettre de rompre avec sa culture traditionnelle et se libérer de ses anciens carcans. Après deux années de travail appuyé par des techniques de mise en action, ceux-ci ont présenté une stratégie radicalement nouvelle au PDG et à son état-major. Etonné et un peu effrayé, le PDG a conclu que tous ces efforts étaient certes appréciables mais que la définition de la stratégie ne devait pas relever d'un processus démocratique. L'équipe fut remerciée et renvoyée à ses occupations habituelles.

Pourtant, certains dirigeants acceptent de partager leur souveraineté, pour leur plus grand bénéfice. En 1994, Jerry Junkins, PDG de Texas Instruments (TI), donne priorité à la définition d'une nouvelle vision et d'un nouveau plan stratégique ; il en fait une priorité absolue, au point d'évaluer ses plus proches collaborateurs sur ces deux points. Mais il va encore plus loin. Après l'élaboration d'un premier projet, plus de 200 autres cadres - les étoiles montantes du groupe - sont invités à formaliser et à figurer la nouvelle vision.

TI aurait très bien pu rassembler tous ces managers dans une grande salle pour recueillir leurs observations. Les dirigeants ont préféré organiser des sessions de cinq jours et ne dévoiler le projet de stratégie qu'après deux journées entièrement consacrées à en expliquer les tenants et les aboutissants et à étudier la dynamique concurrentielle du secteur. A ce stade, les

participants se sont sentis entièrement impliqués et prêts à faire part, dans un esprit critique, de leurs recommandations, dont il fut volontiers tenu compte pour parachever le projet.

La suite des événements devait apporter une nouvelle preuve du bien-fondé de la démarche. A la suite du décès de Jerry Junkins mi-96, Tom Engibous, membre du directoire, lui a succédé. L'occasion de tout reprendre à zéro et de redéfinir une stratégie ? Loin de là ! Le processus d'élaboration stratégique d'origine fut maintenu et poursuivi, quasiment à la lettre. Le responsable du projet, George Consolver, explique : « Ce projet avait impliqué deux à trois cents d'entre nous. Nous ne voulions pas uniquement le voir progresser — nous voulions également accélérer le tempo. »

Ensemble, les membres de cette vaste équipe ont évalué en toute lucidité le portefeuille d'activités du groupe et décidé de céder une unité florissante, « qui était là depuis toujours », mais opérant dans un secteur en pleine concentration. Ils ont pris conscience qu'à vouloir égaler leurs principaux concurrents, ils gaspilleraient les ressources de l'entreprise. « Les collaborateurs de cette unité nous ont accompagnés tout au long du processus et ils étaient eux-mêmes d'avis que la cession était la meilleure solution », se souvient George Consolver.

Que se serait-il passé s'ils n'avaient pas été associés à cette maïeutique ? Ou si le nouveau PDG avait fait marche arrière, refusé de partager son pouvoir et s'était désengagé du processus ? George Consolver est certain « que l'entreprise aurait manqué le coche en progressant trop lentement, que les portes se seraient refermées tandis que nous aurions perdu notre temps à essayer de régler des tensions internes. Paradoxalement, alors que l'interactivité de la démarche semblait nous ralentir, ce choix a

finalement produit les effets exactement contraires ».

### **Critique ouverte**

Les techniques de formation par la mise en action supposent que les dirigeants doivent accepter de se regarder en face objectivement, froidement et de se frotter à quelques réalités souvent gênantes, qui peuvent ébranler certains préjugés bien confortables, mais pernicious.

Le responsable du développement de l'activité d'une société de biens de consommation explique ainsi la situation : « Le malheur, c'est que nos dirigeants savent ce qu'il faut faire, mais ils ne le font pas. Inconsciemment, ils ne veulent pas voir la réalité en face. » Or, même si cela est d'abord douloureux, une entreprise doit en passer par là pour régler avec honnêteté et ouverture d'esprit les problèmes importants qui risquent de la tirer vers le bas.

Les chefs d'entreprise ont toutefois du mal à se prêter à la critique ouverte, si constructive soit-elle. Ainsi, en arrivant il y a plusieurs années à la tête d'un groupe international de traitement de l'image, le nouveau PDG a annoncé une stratégie de croissance axée sur le marketing. Il a donc demandé que soit défini un plan pour améliorer les délais de livraison et la rotation des stocks. Le responsable du projet a suggéré d'engager un examen sincère et critique des estimations de chiffre d'affaires pour étayer cette nouvelle stratégie. Proposition rejetée. Pourquoi ? Le PDG avait déjà décidé que sa société allait se développer et il aurait été « politiquement incorrect » de lancer une enquête susceptible d'aboutir à des conclusions différentes.

Affronter une réalité dérangeante peut parfois simplement signifier pour l'entreprise d'examiner de plus près les informations dont elle dispose, mais qui sont dispersées. Ainsi cette PME du secteur des biens de

consommation, mesurant pour la première fois son cycle de production, éberluée de découvrir alors qu'il lui faut plus de deux ans pour produire et livrer chacun de ses principaux articles, de l'approvisionnement initial en matières premières à la livraison du produit fini. Cette démarche active de collecte de l'information, puis la confrontation avec la dure réalité des faits, ont galvanisé les dirigeants de l'entreprise, soudain conscients de la nécessité de changer le système.

Certaines entreprises conviennent leurs partenaires commerciaux à prendre part à ce processus pour ébranler les idées reçues et remettre en cause les solutions toutes faites. Une start-up du Massachusetts, spécialisée dans les hautes technologies, a pris ainsi l'initiative originale d'inviter ses prospects à participer à des jeux de guerre. Résultat ? Les réactions sans fard des clients potentiels ont permis aux dirigeants d'adapter la production aux besoins réels du marché. Le calendrier de mise au point de l'un des produits fut ainsi accéléré alors que la fabrication d'un autre article fut arrêtée net. Cette décision douloureuse, mais indéniablement logique, fruit d'un débat démocratique, a permis à l'entreprise de réagir très rapidement.

L'armée américaine, déterminée à modifier son style de management, a mis la formation par la mise en action au service d'une démarche axée sur un autoexamen sans concessions, notamment en pratiquant des sessions d'analyse rétrospective des actions menées. A l'issue du processus, tout le monde, de l'homme de troupe au plus haut gradé, a pris part à un exercice d'autocritique musclée. Les questions posées étaient directes : avez-vous rempli vos objectifs ? Quelles sont les raisons de votre échec ? Comment pensez-vous rectifier le tir ?

Les responsables expliquent qu'il a fallu plusieurs années pour imposer ce style ouvert, prenant le contre-pied de la routine, mais il ne fait aucun doute à leurs yeux que la démarche a rendu l'armée plus réactive, plus inventive et plus performante sur le terrain.

Regarder la vérité en face peut être très inconfortable et certains préfèrent d'ailleurs faire l'autruche. Mais les entreprises soucieuses d'efficacité trouvent le courage de jeter un éclairage dérangeant sur les décisions passées et les engagements présents, ce qui, à terme, est largement payant pour la performance.

### **La réalité en face**

Un spécialiste du travail en groupe pour dirigeants nous a raconté comment un chef d'entreprise s'y prenait pour fuir toute introspection. Il avait accepté d'assister à un séminaire de trois jours avec son équipe pour débattre d'un problème qui perturbait la vie de l'entreprise depuis quelque temps. Les collaborateurs se réunirent, mais le PDG refusa de se montrer à l'heure dite, malgré l'insistance de l'animateur sur l'importance de sa présence dès le commencement de l'expérience pour qu'elle réussisse. Le PDG fit une apparition le lendemain matin, pour disparaître à l'heure du repas jusqu'à la fin du séjour.

Ce PDG a admis plus tard qu'il s'était tout de suite rendu compte que les participants exprimaient ouvertement et, pour la première fois, leurs sentiments pour aborder le problème de front. Il a alors craint de se prendre au jeu, s'il restait. Il a expliqué qu'une telle sincérité de sentiments, et par voie de conséquence, une telle vulnérabilité « aurait été désastreuse pour [sa] carrière et

qu'[il] n'avait donc eu d'autre choix que de partir. »

La plupart des techniques de formation par mise en action n'exigent pas un tel degré de sincérité, mais il peut s'agir d'expériences sans concession, à forte charge émotionnelle, laissant donc des souvenirs très vifs et durables. Les chefs d'entreprise qui acceptent le risque d'être confrontés à des idées ou des pratiques entièrement nouvelles en public en tirent bénéfice. Mais il ne s'agit pas juste pour eux de jouer leur rôle, ils se retrouvent sur le devant de la scène. Le risque de paraître ridicule ou de perdre le contrôle de la situation est, pour certains d'entre eux, un trop lourd tribut à payer.

D'autres pourtant acceptent de courir le risque de se remettre en cause, comme ce PDG d'une grande société d'assurance américaine. Conscient que ses 50 000 collaborateurs n'avaient pas une vision très claire de la stratégie arrêtée, il a demandé au responsable de la formation des dirigeants d'imaginer un moyen de la leur exposer.

Professionnel plein de bon sens, ce dernier sait que pour bien faire passer un message, les collaborateurs doivent pouvoir démêler l'information par eux-mêmes et non pas assister passivement à une présentation préemballée. Mais cela signifie aussi que l'état-major de l'entreprise, habitué à fournir toutes les réponses, doit adopter un nouveau style et laisser assez de latitude aux collaborateurs pour leur permettre de prendre part au processus.

Le directeur a imaginé un exercice : deux par deux, les dirigeants discutaient avec un groupe de collaborateurs sous forme d'un débat non directif. Plutôt que de leur dire ce qu'ils devaient penser, les dirigeants

laissaient les collaborateurs aboutir à leurs propres conclusions à la faveur de ces échanges. Dans le passé, ils auraient tout simplement fait une présentation PowerPoint des principaux objectifs stratégiques de l'entreprise devant un public d'employés silencieux, plongé dans l'obscurité. Désormais, ils passent au crible des diagrammes stratégiques et animent le débat : « Que voyez-vous de neuf sur ce graphique ? » « Où est le problème ? » demandent-ils par exemple et tentent de susciter la discussion entre toutes les personnes présentes et non pas juste entre le parterre et l'estrade.

L'initiative bénéficiait du soutien sans restriction de l'équipe dirigeante. « Quand on laisse à ses collaborateurs un peu de latitude pour apporter leur aide, explique l'un des responsables à ses collègues, cela a des répercussions profondes sur son développement personnel. » Lesquelles ? « Quand les collaborateurs comprennent réellement la stratégie, cela a une incidence sur des dizaines de milliers de petits détails qui s'améliorent de jour en jour. De plus, le taux de satisfaction de nos collaborateurs est maintenant supérieur à 75%, soit 7% à 8% de plus en moyenne », résume ce responsable.

La résistance des chefs d'entreprise aux techniques de formation par la mise en action est toujours très importante, et bien compréhensible. Après tout, n'impliquent-elles pas une remise en question personnelle déstabilisante ? Mais pour en recueillir tous les fruits (la réactivité, qui est le secret de la réussite dans un environnement en pleine évolution), les chefs d'entreprise doivent être prêts à accepter, eux-mêmes, d'évoluer.

## **La formation par l'action**

Ce qu'ont en commun toutes les méthodes de formation par la mise en action, c'est d'aider les collaborateurs à intégrer de nouvelles connaissances en s'impliquant activement dans leur apprentissage.

<b>Technique :</b>	<b>Qu'est ce que c'est ?</b>
<b>Narration</b>	Présentation enrichie — sous la forme d'une narration attrayante qui fait appel aux émotions de l'auditoire, avec une histoire, des personnages et des péripéties. Permet d'impliquer une audience passive.
<b>Exercice de plein air</b>	Escalade en cordées, jeux de guerre comme le <i>paintball</i> , courses d'obstacles, construction d'édifices et autres activités de groupe physiques. Valorise le travail en équipe et souligne l'incidence de l'interaction entre les individus sur l'efficacité du groupe.
<b>Dialogue</b>	Facilite les échanges vraiment bilatéraux. Prend en compte les différents points de vue pour résoudre un problème, donne à toutes les personnes concernées voix au chapitre et suscite le consensus et l'implication dans les projets.
<b>Etude de cas</b>	Facilite le débat sur une situation ou un problème d'entreprise précis. Les participants se mettent dans la peau des protagonistes. Apprend à traiter des problèmes réels et complexes.
<b>Jeux de rôle</b>	Les participants incarnent un rôle donné dans une histoire dont les grandes lignes sont tracées et jouent une scène. Sous une forme simple, les participants ont l'occasion d'expérimenter de nouvelles compétences. Des techniques plus perfectionnées peuvent être utilisées pour tester des projets stratégiques comme le lancement d'un nouveau produit phare.
<b>Modélisation et cartographie</b>	Structure l'analyse d'une situation d'entreprise au moyen de graphiques, de logiciels de modélisation, de cadres ou de graphiques analytiques. Permet d'élaborer une analyse systématique qui fournit des comparaisons précises ou des données de base et jette un nouvel éclairage sur la situation.
<b>Simulation</b>	Simulation d'une situation de l'entreprise. Fournit un contexte aux décisions managériales et permet d'en évaluer concrètement les répercussions. Autorise l'enchaînement des actions-réactions, donc la validation des stratégies sur la durée. Les participants peuvent appréhender la causalité des décisions et expérimenter différentes orientations sans risque.
<b>Jeu de guerre concurrentiel</b>	Simulation de la situation concurrentielle sur le marché par des exercices de mise en situation en groupe. Dans le cas d'un nouveau produit, permet d'évaluer l'accueil des clients avant le lancement réel. La simulation de « l'assaut de l'entreprise » par exemple permet d'identifier les failles de celle-ci face à une attaque de la concurrence.
<b>Scénarisation</b>	Soumet l'entreprise à différents scénarios d'évolution probable de la concurrence et en évalue les conséquences pour l'entreprise sur une longue perspective. Présuppose une analyse rigoureuse des conditions commerciales et des parts de marché, en évitant l'écueil de la perspective unique. Ne permet pas, comme la simulation, de quantifier les conséquences et n'offre pas les avantages du jeu de guerre, mais permet de conjecturer des mutations bien plus radicales.

Cet article a été publié dans Outlook, le magazine des idées qui créent le futur, volume XII.1. Outlook est une publication d'Accenture. Pour toute information complémentaire sur cet article ou Accenture, veuillez contacter le département Marketing et Communication : [marketing.france@accenture.com](mailto:marketing.france@accenture.com)

Accenture  
55, avenue George V – 75379 Paris Cedex 08 – France

[Date de parution : 2<sup>ème</sup> trimestre 2000]