

# DEVELOPPER DES COMPETENCES DE DIRECTION

Marc Thiébaud \*

*«Le paradoxe ultime du leadership, c'est que pour être un leader efficace, il faut faire en sorte que tous ses collaborateurs deviennent des leaders».*

**D. McClelland**

La plupart des auteurs évoquent le rôle crucial que les dirigeants ont à jouer dans le développement des organisations. Il ne suffit pas que ces derniers soient capables de gérer (au sens de «planifier, organiser, contrôler»). Il ne suffit pas davantage qu'ils soient parfaitement au courant de la branche dans laquelle ils travaillent et des dernières évolutions techniques de leur domaine.

De plus en plus, en effet, on attend des dirigeants qu'ils soient à même d'élaborer des visions pour l'avenir de leur organisation, de susciter de nouveaux enjeux mobilisateurs, et de faciliter l'établissement de réseaux relationnels et l'émergence de synergies qui contribuent à la réalisation de changements. On peut représenter l'évolution en cours selon le schéma de la page suivante: d'administrateur du statu quo, les directeurs sont invités à devenir des leaders du changement, voire des promoteurs de l'apprentissage organisationnel et de la capacité de l'entreprise à évoluer en permanence.

Les dirigeants sont ainsi appelés à remettre en question leurs conceptions et à apprendre de nouvelles compétences de leadership.

S'il existe un nombre impressionnant d'ouvrages qui traitent de «comment être un bon leader», malheureusement la plupart d'entre eux expliquent **comment sont les leaders et non comment ils sont devenus ce qu'ils sont**. Pourtant, pour développer des directions efficaces, il ne faut pas seulement savoir quelles sont leurs connaissances, habiletés et attitudes, mais aussi comment celles-ci peuvent être apprises.

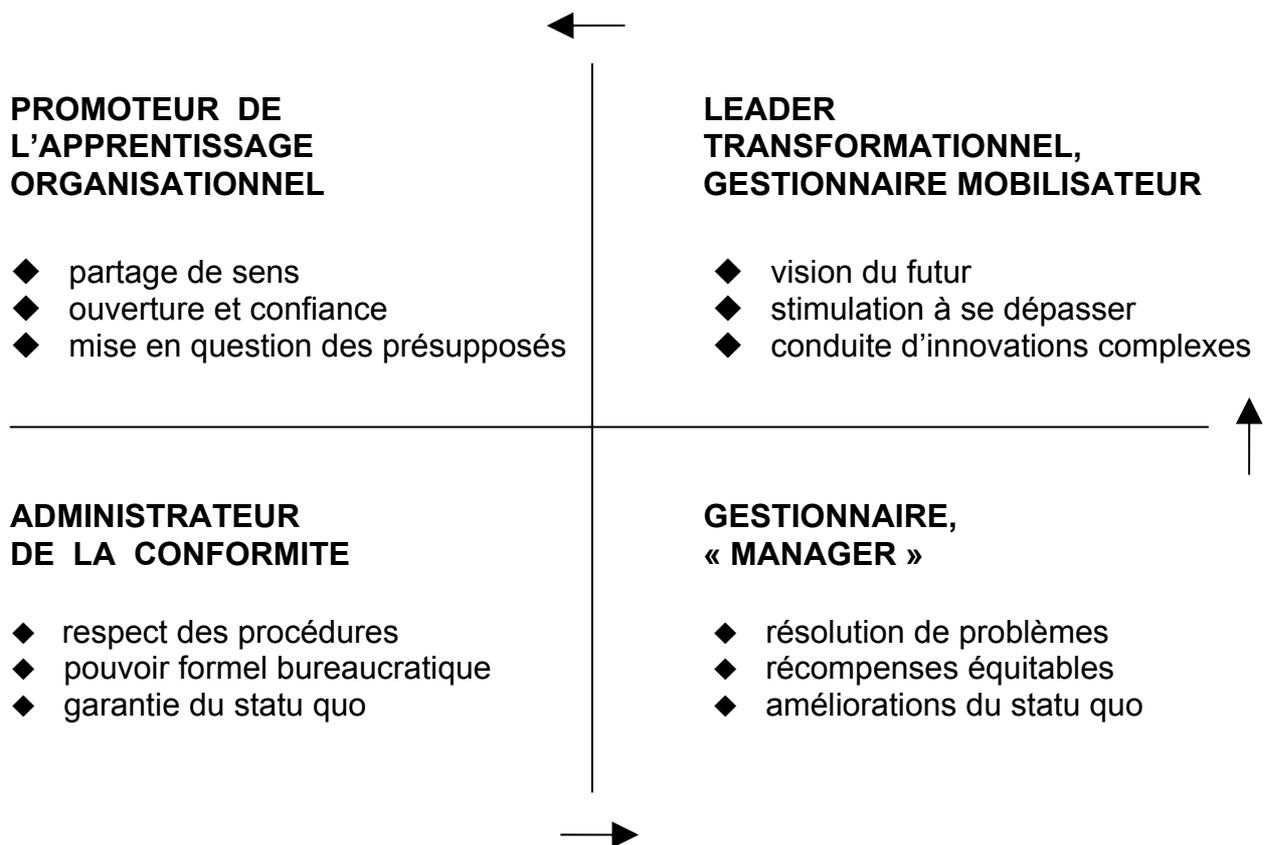
Après un résumé de la nature des compétences de leadership, les lignes qui suivent présenteront quelques réflexions générales concernant la manière dont les dirigeants peuvent se développer.

© Marc Thiébaud

Rue du Collège 8  
CH - 2013 Colombier

Tél.: 032 8 412 111  
Fax: 032 8 412 787

E-mail: [thiebaud@formation.ch](mailto:thiebaud@formation.ch)  
Site internet: [www.formation.ch](http://www.formation.ch)



## Quelles compétences de leadership développer?

En ce qui concerne le **«quoi» (c'est-à-dire la nature des compétences - au sens large du terme - à développer)**, on distingue généralement les niveaux des connaissances et des habiletés de celui des valeurs et attitudes fondamentales (plus profondes et donc plus difficiles à acquérir ou modifier). De nombreuses taxonomies de compétences ont été élaborées ces dernières années. Bien qu'elles comportent certaines différences entre elles, on y retrouve de nombreux éléments semblables. On peut ainsi en faire une synthèse en distinguant quatre niveaux principaux:

- 1) **Les connaissances** qui renvoient au fait de se tenir informé et d'avoir élaboré une compréhension et une expertise dans divers domaines, sur un plan notamment théorique. Elles portent entre autres sur:
  - la branche, le marché et l'environnement en général dans lesquels on intervient,
  - les domaines et techniques de gestion,
  - le milieu de travail (normes organisationnelles et professionnelles, culture de l'entreprise, etc.;
- 2) **Les habiletés** qui s'apparentent davantage à des savoir-faire et incluent particulièrement des capacités de mise en oeuvre pratique et de collaboration interpersonnelle. Elles concernent:

- les habiletés de communication (écoute, expression, persuasion, concertation),
  - l'exercice de l'influence (intérêt et capacité à utiliser diverses sources de pouvoir, notamment «informelles»),
  - la gestion de conflits (négociation, médiation)
  - le travail en groupe (formation et animation d'équipes, développement et utilisation de réseaux de relations),
  - la «direction» des personnes (clarification des attentes et rétributions, délégation, stimulation, «coaching», etc.),
  - la gestion et la circulation des informations;
  - les habiletés mentales (analyse, synthèse, jugement, résolution de problèmes, prise de décision, créativité);
  - l'organisation personnelle de son travail, de son temps, du stress, etc.
- 3) **Les compétences «stratégiques»** qui font appel à la capacité d'intégrer de très nombreux paramètres dans la conduite de l'organisation. Elles incluent:
- le développement d'une vision globale pour l'avenir ainsi que le partage de cette vision (d'une manière qui «fasse sens» pour les collaborateurs de travail),
  - la capacité d'élaborer et de mettre en oeuvre un agenda d'actions complexes,
  - le leadership (notamment dans le sens d'une mobilisation des énergies vers la réalisation de visions «transformationnelles»),
  - le «sens politique»;
- 4) **Les «qualités» personnelles** qui correspondent au niveau le plus profond du savoir-être et des valeurs. Les caractéristiques les plus importantes apparaissent être:
- un haut niveau d'énergie et d'engagement dans l'action (incluant persévérance, implication, capacité de prendre des initiatives et des risques, volonté de relever des défis, etc.),
  - une connaissance de soi et une confiance personnelle,
  - une capacité de souplesse, d'adaptation, et d'apprentissage
  - une intégrité, une éthique personnelle et le sens des responsabilités,
  - des valeurs axées sur la collaboration et le service aux clients (internes et externes).

On relèvera que l'on tend actuellement à privilégier davantage les compétences « stratégiques » et les qualités personnelles qui sont une meilleure garantie de succès à long terme dans la plupart des fonctions d'encadrement. Ceci est d'autant plus vrai que l'environnement connaît des changements rapides et qu'il importe d'être en mesure de gérer des situations à haut niveau d'incertitude et d'ambiguïté. Celles-ci exigent souvent de la part des responsables des capacités de vision globale, de flexibilité et de créativité qui prennent le pas sur des expertises spécifiques.

<p><b>ETRE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ engagement</li> <li>◆ confiance</li> <li>◆ valeurs, éthique</li> </ul>	<p><b>CONDUITE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ vision</li> <li>◆ stratégie</li> <li>◆ mobilisation</li> </ul>
<p><b>CONNAISSANCES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ en gestion</li> <li>◆ du domaine</li> <li>◆ du milieu</li> </ul>	<p><b>HABILETES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ influencer</li> <li>◆ communiquer</li> <li>◆ encadrer</li> </ul>

## Comment développer les compétences de leadership?

En ce qui concerne le **«comment» (c'est-à-dire la manière dont on peut développer ces compétences)** quelques auteurs ont étudié les expériences d'apprentissage vécues par des leaders performants. Leurs conclusions se rejoignent sur deux points principaux, à savoir que, pour développer des compétences de direction, ces leaders:

- 1) ont utilisé, comme première source d'apprentissage, **leurs propres expériences** de vie professionnelle et personnelle;
- 2) ont mobilisé une **large variété d'expériences et de moyens** et ont su saisir, ou se créer, diverses opportunités de développement.

Ce qui apparaît important, c'est à la fois les expériences qu'ils ont eues, et ce qu'ils en ont fait, ce qu'ils en ont appris pour eux-mêmes. Il s'agit donc de savoir gérer ses expériences, et par conséquent, **d'apprendre à apprendre**. Cela implique notamment de:

- se donner les moyens de faire des expériences d'encadrement enrichissantes (défis, occasions de dépassement de soi);
- avoir une vision assez claire des apprentissages vers lesquels on tend;
- observer et tirer parti des conséquences de ses actions;
- intégrer ce que l'on a appris dans la conduite de nouvelles actions;
- relier l'ensemble des apprentissages réalisés afin qu'ils s'enrichissent mutuellement.

En d'autres termes, cela suppose un aller et retour constant entre analyse et action, sur le terrain, et une progression faite d'ajustements successifs. La capacité de se servir

d'un problème vécu pour développer une compétence utile dans d'autres situations apparaît cruciale. Par ailleurs, les apprentissages semblent d'autant plus importants qu'ils se font dans des situations comportant des risques et des responsabilités à assumer.

Dans l'ensemble, les aspects contribuant au développement des leaders peuvent être regroupés en quatre catégories:

- ◆ **les aspects liés au poste de travail:** premières expériences d'encadrement, nouveaux postes et nouvelles fonctions, défis d'envergure à relever, etc;
- ◆ **les relations avec des personnes significatives:** *mentors*, supérieurs hiérarchiques, collègues;
- ◆ **les expériences difficiles à surmonter:** traumatisme personnel, échec dans le cheminement de carrière, obstacle majeur rencontré au travail;
- ◆ **les expériences de formation (plus formelles).**

De plus en plus, l'acquisition de connaissances et de compétences tend à se faire par de l'autoformation. Les études sur les autodidactes (Tremblay & Foucher, 1992) tendent à montrer que ceux-ci savent :

- **être conscients de leur propre démarche d'apprentissage** et en garder le contrôle (méta-apprentissage, «*monitoring*» de leurs stratégies et de leur fonctionnement cognitif);
- **apprendre dans et par l'action** (simultanéité action - réflexion; priorité pour ce qui fait sens et s'inscrit dans une continuité avec ce qui a déjà été intégré);
- **profiter de ce qui est disponible dans l'environnement** («saisie» d'opportunités et du hasard, constitution d'un réseau de relations et de ressources, pro-activité, goût pour les défis);
- **faire preuve de flexibilité et de tolérance à l'ambiguïté** (apprendre selon une démarche heuristique qui s'organise à mesure qu'évolue le projet; créativité, habileté à composer avec une masse d'informations non préalablement organisées).

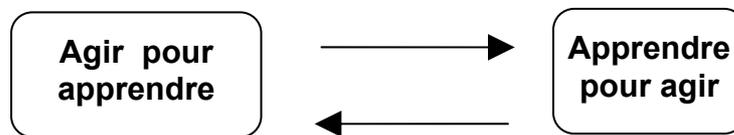
Par ailleurs, Handy (1989) constate que les personnes qui apprennent le plus facilement et changent le plus aisément:

- **prennent des responsabilités pour elles-mêmes**, se donnent des buts, veulent s'assurer de les atteindre et croient qu'elles peuvent les atteindre (la motivation à apprendre provient souvent de l'harmonie entre les buts de l'individu et ceux de l'organisation: il doit y avoir un espace pour l'expression de l'individu);

- **reconsidèrent les problèmes et les situations sous un angle différent** (recadrage): ceci implique la capacité de réévaluer les solutions du passé pour définir de nouveaux besoins pour l'avenir;
- **sont capables d'évoluer à partir de leurs erreurs et de leurs échecs**: pour ces personnes, la «défaite» est énergisante et non paralysante; elles ont suffisamment confiance en elles pour vivre et évoluer avec l'échec ou le succès.

## Les groupes de réflexion sur les pratiques de direction

Dans une telle perspective, la formation tend à prendre la forme de projets d'apprentissage dans l'action (formation-action ou action-formation ou «*action learning*» selon Revans, 1971, et Mumford, 1991). Il s'agit à la fois de stimuler les possibilités **d'apprendre de ses expériences et d'agir ce qu'on apprend.**



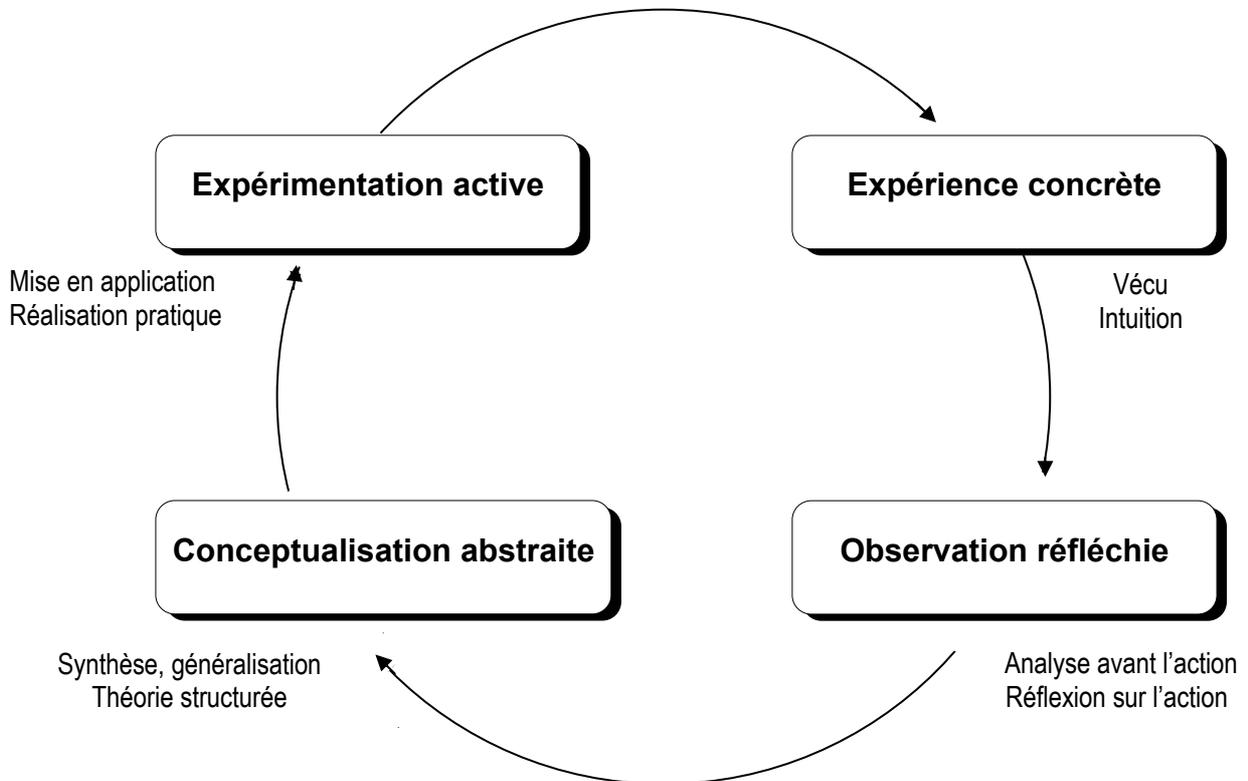
A cet effet, les groupes de réflexion sur les pratiques de direction mettent en relation un petit nombre de cadres désireux de travailler ensemble à élaborer leur compréhension en lien avec des projets qu'ils sont en train de mener. Ces groupes sont basés sur les principes d'apprentissage suivants:

- 1) **Les apprentissages complexes** ne se limitent pas à l'acquisition de techniques et de modèles; ils consistent à apprendre à développer en situation ses propres modèles pour gérer les ambiguïtés, incertitudes et changements rencontrés.
- 2) Ces apprentissages s'effectuent selon un **cycle alternant action et réflexion** (voir schéma ci-après adapté de Kolb, 1984).
- 3) Apprendre signifie **apprendre à agir** et à changer. Une des meilleures façons d'y parvenir consiste à:
  - **travailler un projet défini** qui a du sens et de l'importance et dont on est responsable,
  - **apprendre les uns des autres.**

Dans la perspective de la formation, trois aspects gagnent à être pris en compte dans le choix du projet: le travail de réflexion est d'autant plus riche que:

- a) l'on est personnellement très impliqué dans le projet,
- b) le projet comporte des incertitudes et des difficultés qui stimulent la nécessité de se poser de nouvelles questions et de rechercher des alternatives stratégiques,
- c) le projet est en début d'élaboration et offre dans un assez bref délai des occasions d'agir.

- 4) Apprendre (au-delà des connaissances et techniques) passe par un **questionnement personnel**, une ouverture au changement, une disponibilité à élargir, réorganiser, reconceptualiser ce que l'on pratique et connaît déjà.



Dans les groupes de réflexion, les aspects de **formation et d'action se complètent et se renforcent mutuellement**. Il s'agit à la fois de réussir au mieux dans sa pratique sur le terrain et d'en tirer les meilleurs enseignements.

Dans le groupe, chacun apprend des autres. **Apprendre ensemble** nécessite des réunions régulières où l'on se voit comme compagnons. Le groupe n'est pas un lieu de rencontre informelle ou de discussion sur des situations hypothétiques. Il sert à développer une compréhension à partir d'expériences personnelles vécues et à rendre celles-ci utiles dans la résolution collective de problèmes «réels».

Par ailleurs, le groupe, de par les stimulations et l'espace de réflexion qu'il offre, permet de pallier aux deux obstacles majeurs à l'apprentissage que sont :

- les habitudes (expériences passées),
- l'envahissement du quotidien (tâches « instantanées », « dépannages »).

**Le groupe est généralement d'autant plus productif en terme de formation-action que:**

- le nombre de ses membres se situe entre 6 et 8 personnes,
- les rencontres sont régulières sur 6 à 12 mois,
- les participants sont à l'aise pour partager les difficultés qu'ils rencontrent,
- il y a un animateur-catalyseur qui aide le groupe à réfléchir et à « apprendre à apprendre ensemble»).

**Une séance de groupe comprend notamment:**

- un partage sur des projets et réalisations en cours,
- une recherche en commun de nouvelles perceptions, analyses et options d'action,
- une réflexion sur la façon dont on pense le projet, évalue la situation, élabore des stratégies, met en oeuvre des actions,
- un échange sur le chemin parcouru et les moyens de prolonger et d'intégrer les apprentissages,
- une appréciation (« feed-back ») sur la séance.

**Les membres du groupe contribuent aux apprentissages mutuels en:**

- s'impliquant à la fois dans leur projet et leurs apprentissages et dans ceux des autres membres (en les soutenant et les remettant en question),
- étant prêt à développer des compétences à partir de questionnements personnels et d'expériences vécues
- étant attentif à rendre leurs interrogations et leur expérience utiles à la résolution en commun des situation étudiées
- assurant un investissement suivi

**L'animateur contribue aux apprentissages par ailleurs en:**

- facilitant le déroulement des séances
- proposant le cas échéant des lectures, grilles d'analyse et exercices d'application
- mettant en évidence des liens qui peuvent être faits entre différents aspects abordés par les membres du groupe d'une séance à l'autre
- se tenant à disposition pour des apports et accompagnements individualisés ponctuels

## En conclusion

La capacité des leaders de se développer de manière continue est appelée à jouer un rôle de plus en plus crucial. Non seulement, les dirigeants «ne naissent pas leader», mais encore, ils se trouvent confrontés à des situations nouvelles qui les obligent à élaborer des façons de penser et d'agir différentes. Qui plus est, ces situations sont souvent si complexes qu'elles nécessitent la mise en oeuvre de stratégies dont il n'existe guère de modèle. Il apparaît ainsi que non seulement l'ouverture à l'apprentissage, mais encore la capacité d'apprendre à apprendre revêtent une importance particulière.

<b>TENDANCES : HIER → AUJOURD'HUI</b>		
<b>QUELLES SITUATIONS RENCONTRENT LES DIRIGEANTS ?</b>		
Le changement est exceptionnel Besoin d'être efficient dans l'administration du quotidien	→	Le changement est fréquent Besoin d'être proactif et capable de piloter des projets
Les situations sont simples Besoin de connaître « la bonne méthode »	→	Les situations sont complexes Besoin de savoir construire en situation l'action appropriée
<b>QUELLES COMPETENCES DEVELOPPER ?</b>		
Compétences d'administrateur et de gestionnaire	→	Compétences de leader et de promoteur des apprentissages en équipe et dans l'organisation
Connaissances Nouveaux outils	→	Savoir devenir Nouveaux modèles mentaux
<b>COMMENT DEVELOPPER CES COMPETENCES ?</b>		
Formation « traditionnelle »	→	Formation-action

Il est reconnu que l'efficacité d'un dirigeant dépend à la fois de ses caractéristiques individuelles et de facteurs environnementaux. De la même manière, on constate que le succès avec lequel les leaders développent leurs compétences de direction tient à la fois à leurs capacités d'apprendre de leurs expériences et à la nature des différentes fonctions qu'ils occupent et des défis qu'ils ont à relever. Les situations d'apprentissage significatif se révèlent être souvent des situations de la vie professionnelle qui comportent risques, confrontations et responsabilités à assumer que les dirigeants peuvent saisir comme des opportunités de développement. La formation-action permet d'amplifier le bénéfice que peuvent apporter ces situations en termes d'apprentissage.

## Références bibliographiques

- Bennis, W. & Nanus, B. (1985). *Diriger*. Paris: Interéditions.
- Conger, J.A. (1992). *Learning to lead. The art of transforming managers into leaders*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Handy, C. (1989). *The age of unreason*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kolb, D. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- McCall, M.W., Lombardo, M.M. & Morrison, A.M. (1988). *The lessons of experience*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Mumford, A. (1991). Learning in action. *Personnel Management*, July, 34-37.
- Revans, R.W. (1971). *Developing effective managers. A new approach to business education*. London: Longman Group Limited.
- Tremblay, N.A. & Foucher, R. (1992). Compétences nécessaires à l'exercice de l'autoformation en situation de travail. In P. Goguelin & M. Moulin (Eds.), *La psychologie du travail à l'aube du XXIème siècle*. Issy-les-Moulineaux: Ed. EAP.