

Sortir de sa zone de confort pour développer son leadership

Un programme sur mesure développé par l'EMLYON et le Groupe Airbus

Par Dan Lentell

(Traduction de l'article publié en anglais dans la revue Developing Leaders ISSUE 21 :2015)

« Formez vos employés suffisamment bien pour qu'ils puissent partir, et traitez-les suffisamment bien pour qu'ils préfèrent rester. » Cette phrase publiée par Richard Branson sur les réseaux sociaux a été tournée en dérision par un certain nombre d'anciens employés de sa compagnie aérienne. Toutefois, cette citation résume bien l'idéal de formation des cadres dans le secteur de l'aviation, dans lequel chaque individu est incité à tirer le meilleur parti de sa formation et de son expérience.

Nous transporter avec nos effets personnels d'un point A à un point B nécessite une quantité incroyable de processus au sein de l'entreprise, à la fois distincts et interdépendants. C'est pourquoi les sociétés d'une telle envergure s'appuient sur des systèmes et des protocoles établis, qui dépendent néanmoins des compétences professionnelles des cadres, sur le plan individuel mais aussi collectif. Ces compétences doivent dès lors être développées avant de pouvoir être mises en œuvre. Dans ce contexte, comment une multinationale de l'aérospatial et de la défense peut-elle faire pour optimiser les compétences professionnelles et le capital humain requis afin d'assurer la réussite de son groupe ?

Le Groupe Airbus, basé à Toulouse, se compose de trois divisions : le fabricant d'avions commerciaux Airbus (anciennement EADS) génère environ 70 % du chiffre d'affaires total ; la division Airbus Defence and Space, créée en janvier 2014, représente environ 20 % du chiffre d'affaires du groupe ; et Airbus Helicopters (anciennement Eurocopter) est quant à elle à l'origine d'environ 10 % du chiffre d'affaires. Au total, le groupe compte environ 140 000 employés à travers le monde.

La diversité des activités du groupe est à l'image de la diversité de ses employés. En effet, plus de 130 nationalités sont représentées et l'entreprise est présente dans 35 pays. Plutôt que d'essayer d'imposer une homogénéité centralisée, les principaux dirigeants du Groupe Airbus souhaitent intégrer et soutenir la diversité au sein de la mosaïque que constitue la société.

« Airbus a été fondée sur la diversité des cultures et, alors que nous avançons, il s'agit de gérer et d'exploiter les avantages que peut nous apporter cette diversité, pas seulement sur le plan culturel mais sous toutes ses formes. Il s'agit aussi de réfléchir à l'ouverture d'esprit qui permet de tenir compte d'autres idées, opinions, cultures, points de vue, etc. et à la façon de prendre tout cela en considération à la fois dans l'environnement de travail et dans notre stratégie produit. Il ne faut jamais oublier à quel point les personnes peuvent être diverses : si on se réfère à des normes culturelles, nous représentons un vrai melting-pot ! Que d'opportunités ! » Suzanne Lewis, directrice de la formation au leadership au sein du Groupe Airbus

Encourager la diversité des employés et des activités du groupe implique de permettre à chacun de pouvoir saisir la large gamme d'opportunités de carrière disponibles. À la suite d'une importante restructuration en 2014, 10 000 personnes ont échangé leur poste chez EADS pour un poste au sein du Groupe Airbus qui venait d'être créé, traversant ainsi des frontières sur le plan géographique, mais aussi dans leurs fonctions et dans leurs divisions. Toutes les personnes qui ont vécu ce changement ont dû relever le défi de s'ouvrir à de nouvelles fonctions, à de nouvelles équipes et à de nouvelles façons de travailler.

En mai 2015, pour contribuer à ce développement personnel dans un contexte global, le Groupe Airbus a lancé la construction à Blagnac, près de Toulouse, du principal campus de sa nouvelle Leadership University multi-sites. Les cadres de l'ensemble du groupe, quels que soient leurs fonctions et leurs échelons, auront accès dans cette Université à un large choix de programmes, cours, conférences et événements sur le développement, proposés à la fois sur place et au format numérique, afin de renforcer leurs compétences en matière de leadership.

Le programme SWITCH constitue un bon exemple des produits et services proposés par l'Université. Il a été conçu pour les senior managers en gardant à l'esprit trois grands objectifs :

1. Développer les compétences dont les cadres expérimentés ont déjà fait preuve.
2. Offrir aux cadres l'opportunité de se développer davantage dans leurs fonctions actuelles.
3. Encourager les cadres à élargir la gamme de compétences requises pour assurer des fonctions de management nouvelles et plus exigeantes.



Au service des cadres, grâce à :

Des cours et des programmes en matière de leadership :

- 865 sessions
- 9 000 participants

Des programmes sur le talent :

- plus de 400 participants

Un développement individuel et collectif :

- 700 ateliers sur le développement d'équipe (team starters, boosters et accelerators)
- 650 sessions de coaching
- 1 500 sessions sur le feedback 360°

L'équivalent de plus de 63 000 jours de formation assurés.



L'apprentissage par l'action (ou action learning) est au centre de la philosophie d'EMLYON en matière de développement des cadres puisqu'il permet d'intégrer des concepts essentiels au travers d'expériences concrètes

Le programme a été développé pour la première fois en 2012, en collaboration avec EMLYON Business School. Le Groupe Airbus était alors en pourparlers avec plusieurs grands organismes d'enseignement spécialisés dans le management, au sujet d'un nouveau programme de formation destiné à ses cadres. Les propositions d'EMLYON et la structure du programme privilégiant l'apprentissage par l'action ont conquis l'entreprise.

L'apprentissage par l'action (ou action learning) est au centre de la philosophie d'EMLYON en matière de développement des cadres puisqu'il permet d'intégrer des concepts essentiels au travers d'expériences concrètes. En effet, les participants peuvent mettre en pratique la théorie et tirer parti de ces expériences une fois de retour dans leur environnement de travail.

Le programme SWITCH conçu par EMLYON comprend également un encadrement par les pairs et un soutien de la part des tuteurs de la faculté entre les différents modules, afin de faciliter l'apprentissage et de donner plus de contexte à la théorie et aux expériences vécues.

La version test du programme, lancée un an plus tard, était limitée à la division civile d'Airbus. Toutefois, pour les versions 2014 et 2015, les participants ont été sélectionnés parmi toutes les divisions de l'entreprise et dans tous les pays. Parmi eux se trouvaient Pascal Jaillet, responsable du programme des hélicoptères légers au sein d'Airbus Helicopters.

L'évolution de carrière de Pascal Jaillet illustre bien ce que signifie un « fort potentiel » dans une entreprise aux employés très performants. En effet, après avoir terminé ses études d'ingénieur, Pascal Jaillet a débuté en tant que gestionnaire de projets dans le domaine des logiciels en temps réel, au sein d'une grande entreprise. Trois ans plus

tard, il a rejoint une start-up pour occuper des fonctions d'ingénieur, mais aussi de responsable commercial. Lorsqu'il est entré chez Airbus Helicopters, il a d'abord travaillé au Bureau de Conception, avant d'occuper un poste technico-commercial au service des ventes internationales. Il a ensuite poursuivi sa carrière dans la production et a été responsable d'une équipe comptant jusqu'à 50 personnes, avant d'intégrer la Gestion de Programme.

« J'occupe ce poste depuis 12 ans maintenant, et je travaille sur différents modèles d'hélicoptères. Dans le cadre de mes fonctions, je gère des offres et des contrats internationaux pour des clients variés, dont les montants peuvent atteindre des centaines de millions d'euros. Je dirige et coordonne les fonctions internes de l'entreprise pour remplir les obligations d'Airbus Helicopters envers les clients externes (ventes et services). »

Pascal Jaillet, participant au programme SWITCH

Les 5 modules du programme SWITCH

Module 1 – Lancement du programme

- Pour présenter le programme et débiter l'aventure SWITCH
- Pour clarifier les attentes
- Pour organiser les équipes du Projet d'Apprentissage par l'Action et entamer l'action learning
- Pour initier le processus de soutien et d'encadrement par les pairs
- Pour développer un sentiment d'appartenance à une

Module 2 – Agilité organisationnelle : vision, mission, stratégie, risques et opportunités

- Pour une meilleure gestion des paradoxes et des difficultés
 - Pour clarifier la vision, la mission et la stratégie
 - Pour développer un réseau
 - Pour travailler sur les risques et les opportunités
 - Pour gérer les conflits
 - Pour améliorer les prises de décisions
- Vision, mission, stratégie, risques et opportunités

Module 3 – Mon agilité : mes racines, ma motivation, mon authenticité

- Pour comprendre ses racines, sa motivation et son authenticité personnels
- Pour mieux gérer ses émotions
- Pour encourager l'humilité et la simplicité
- Pour stimuler la curiosité
- Pour mieux gérer son énergie
- Pour améliorer sa flexibilité et son équilibre

Module 4 – L'agilité avec les autres : notre équipe, notre réseau, notre influence

- Pour accroître le bien-être, l'empathie et les liens humains
 - Pour gérer les responsabilités
 - Pour clarifier les règles, les rôles et les obligations
 - Pour développer les compétences d'observation
 - Pour accroître l'influence
 - Pour stimuler le potentiel de l'équipe
- Notre équipe, notre réseau, notre influence

Module 5 – Clôture du programme

- Pour faire le bilan de l'aventure
- Pour apprendre les meilleures pratiques grâce à un partage d'expériences
- Pour comprendre comment les récits peuvent être des outils favorisant le leadership
- Pour répéter une dernière fois
- Pour évaluer les améliorations de chacun
- Pour définir les étapes suivantes
- Pour développer un réseau Clôture du programme

Le programme SWITCH se fonde sur un principe ancré dans l'approche d'EMLYON, selon lequel : « Il ne peut y avoir d'apprentissage sans action, ni d'action sans apprentissage ». D'une durée de dix mois, le programme comprend des événements d'apprentissage organisés avec des organismes d'enseignement externes, ainsi que d'autres sociétés. Il invite les participants à sortir de leur zone de confort et à se tester en se confrontant à de nouveaux concepts et à de nouvelles expériences. Les différents modules portent sur les thèmes suivants :

1. Les responsabilités des senior managers et leur impact sur l'entreprise.
2. Le leadership au sein de l'entreprise dans son ensemble.
3. Assurer une croissance et un développement continu dans des fonctions complexes.

« Nous voulons nous assurer que les cadres sont préparés pour faire avancer le groupe au travers des transformations et des différents cycles de notre secteur. Ils doivent être en mesure d'encadrer leurs équipes dans un monde VUCA (volatil, incertain, complexe et ambigu), dans lequel les choses ne sont pas toujours certaines et évoluent très vite. »

Suzanne Lewis, directrice de la formation au leadership au sein du Groupe Airbus

L'apprentissage par l'action est un élément central des cinq modules qui composent le programme SWITCH. Cela signifie que les participants doivent sortir de leur zone de confort pour travailler dans des situations et des environnements différents de leur quotidien. Après avoir été « jetés dans le grand bain », les participants peuvent ensuite appliquer ce qu'ils ont appris et avoir davantage confiance en eux pour proposer et mettre en œuvre des solutions créatives visant à résoudre les problèmes qu'ils peuvent rencontrer jour après jour.

Les participants sont invités à sortir de leur zone de confort et à se tester en se confrontant à de nouveaux concepts et à de nouvelles expériences

Andy Hayward, l'un des principaux concepteurs et responsables du programme SWITCH au sein du Groupe Airbus, ne plaisante pas lorsqu'il parle de sortir de sa zone de confort. En effet, des exercices sur simulateur de vol, une séance avec un entraîneur de rugby, ou encore une journée avec un musicien, un écrivain ou un spécialiste de l'éthologie équine peuvent faire penser, au premier abord, à une liste d'actions plutôt originale. En réalité, chaque activité a été soigneusement sélectionnée pour le défi qu'elle représente et pour les qualités personnelles requises afin de le surmonter.

Par exemple, le spécialiste de l'éthologie équine qui intervient dans le Module 4 (L'agilité avec les autres) encourage les participants à réfléchir à leur propre dépendance à des concepts vagues tels que les intitulés de postes, plutôt qu'à des compétences définies (qu'elles soient personnelles ou professionnelles). « Vous êtes là, dans un enclos, seul et sans aucun soutien. C'est un vrai révélateur de caractère. » explique Andy Hayward. Pour faire ressortir les personnalités, un autre exercice est mené au cours du Module 2 (Agilité organisationnelle) avec le britannique Rory Underwood, un ancien joueur de rugby ayant battu de nombreux records (et ancien pilote de la Royal Air Force).

« Lorsque nous avons travaillé avec un ancien joueur international de rugby, il a fallu aller sur le terrain et jouer au rugby ! Nous devons jouer par équipes, définir et tester nos stratégies de jeu, travailler sur nos lacunes et développer des solutions appropriées tous ensemble, comme une vraie équipe de rugby ! C'était une méthode d'apprentissage très surprenante pour nous tous, mais les résultats ont été finalement très concrets et ont pu être facilement transposés dans des situations en lien avec le travail. »

Pascal Jaillet, participant au programme SWITCH

Les Projets d'Apprentissage par l'Action constituent l'arc narratif du programme SWITCH. Ces projets, menés par groupes de 4 à 5 personnes en entreprise et ayant un impact concret, ont été mis en place avec des organismes externes par EMLYON Business School. Classée au 14^{ème} rang des meilleures écoles de commerce en Europe par le Financial Times, et considérée comme la 3^{ème} meilleure école de commerce en France par Le Figaro, l'EMLYON peut compter sur la longue liste de ses anciens élèves occupant désormais des postes éminents pour lui fournir des projets allant bien au-delà des expériences quotidiennes vécues par les participants au programme SWITCH. L'école maîtrise d'ailleurs parfaitement ce type d'initiatives puisque tous les EMBA d'EMLYON vivent des expériences d'« apprentissage nomade », au cours desquelles ils travaillent avec une autre entreprise dans le cadre de leur formation, et l'école a également organisé

avec succès des initiatives similaires avec d'autres clients. Par exemple, la société de télécommunications Bouygues, qui fait partie des clients de l'école, dispose d'un programme dans lequel les participants rejoignent d'autres entreprises du secteur des technologies pour de courtes périodes. Toutefois, le programme d'Airbus est différent, puisque le travail externe doit être effectué dans un secteur autre que celui dans lequel les participants opèrent habituellement, afin de pouvoir élargir leurs horizons professionnels et d'utiliser leurs compétences et leurs connaissances dans de nouveaux domaines.



Les entreprises partenaires peuvent être de toutes tailles et de tous secteurs, la seule exigence étant que leurs activités ne soient pas en lien avec celles d'Airbus. En effet, l'objectif premier des Projets d'Apprentissage par l'Action est d'amener les participants suffisamment loin de l'univers d'Airbus pour leur permettre d'aller sans hésiter là où ils ne sont peut-être jamais allés auparavant.

Magali Roy est responsable du développement commercial au sein du journal quotidien régional La Dépêche du Midi, qui compte chaque jour environ 655 000 lecteurs pour ses versions papier et numérique, répartis sur plusieurs départements du Sud-Ouest. Pour elle, la raison principale de l'implication du journal dans le programme SWITCH était la possibilité de bénéficier d'un regard extérieur pour identifier une stratégie commerciale axée sur l'innovation. Dans un secteur de la presse en difficulté, cela impliquait notamment de créer de la valeur ajoutée et d'encourager la diversification des revenus.

Le groupe La Dépêche du Midi comprend des titres comme Le Petit Bleu, La Nouvelle République, ou encore le premier journal en matière de rugby, Midi Olympique. Un programme d'investissements en e-commerce est au cœur de cette tendance vers la diversification : « Bee Start Up ». Dans le cadre de ce programme, les investissements sont réalisés principalement selon le principe « Media for Equity ». Autrement dit, les titres du groupe La Dépêche du Midi fournissent des espaces publicitaires à des start-up afin de permettre à des entrepreneurs de toucher directement leur clientèle, en échange d'une part minoritaire du capital de ces entreprises. Nous sommes à des années-lumière du temps où la salle de rédaction était emplie de fumée et du vacarme assourdissant des machines à écrire, et où grommelaient

des journalistes désabusés. Pour compléter sa vision du futur, Magali Roy avait donc besoin de la participation et du soutien d'une culture d'entreprise plus innovante.

L'innovation dans le programme SWITCH est d'associer la théorie et la pratique avec un engagement absolu, afin de pousser les participants à aller au-delà de leurs frontières habituelles

D'après Magali Roy, les participants au programme SWITCH étaient « des experts professionnels et des gestionnaires de projets expérimentés. Ils étaient également multiculturels et possédaient une bonne capacité d'écoute. On avait le sentiment que ces personnes pouvaient transmettre de nombreuses compétences. » Ainsi, parmi les outils et compétences transmis entre Airbus et La Dépêche du Midi grâce au programme SWITCH, on peut citer l'utilisation du Business Model Canvas, l'outil de gestion stratégique d'entreprise qui permet aux utilisateurs de décrire, concevoir, tester, inventer et modifier leur modèle commercial. Des rencontres et des conversations téléphoniques ont contribué à définir le projet et son contenu. Les premiers livrables sont attendus au cours du mois de septembre.

Pour Christian Friedemann, professeur à l'EMLYON et directeur académique du programme SWITCH, le plus grand bénéfice des Projets d'Apprentissage par l'Action réside dans le fait qu'ils augmentent l'impact de l'apprentissage basé sur la théorie. Il fait preuve de réalisme quant à l'impact à long terme de la formation des cadres lorsque les participants quittent la salle de classe pour retourner à leur bureau.

« Quel que soit votre programme de formation, vous serez – je l'espère – motivé par son contenu. Toutefois, le retour au travail constitue aussi un retour à la réalité. Ce n'est déjà pas simple de rattraper toutes les tâches qui se sont accumulées, mais c'est encore plus difficile de mettre en œuvre ce qu'on a appris. Le programme SWITCH permet de remédier à cela grâce à l'apprentissage par l'action. », affirme **Christian Friedemann, directeur académique du programme SWITCH au sein de l'EMLYON.**

L'innovation dans le programme SWITCH est d'associer la théorie et la pratique avec un engagement absolu, afin de pousser les participants à aller au-delà de leurs frontières habituelles. Tout d'abord, les participants tirent parti d'expériences « extrascolaires », guidés par des experts de haut vol. Il s'agit de moments très personnels, qu'ils n'oublieront généralement pas de sitôt. Ensuite, les participants sont confrontés à la vie en dehors du Groupe Airbus, dans des situations où leurs connaissances spécialisées habituellement si précieuses s'avèrent moins utiles que leur capacité de réflexion, d'innovation et de mise en œuvre.

Le programme SWITCH réussit-il le test de Sir Richard Branson ? Rend-il les participants plus confiants à propos de leur rôle (et de leur futur) au sein du Groupe Airbus ?

« Oui, clairement. La formation est assurée de telle façon qu'on a le sentiment d'être plus compétent et mieux à même de gérer et de créer des opportunités commerciales. On se voit davantage comme une personne sur laquelle on peut compter. Depuis ces sessions de formation, je pense que ma capacité d'écoute s'est améliorée (ce qui est très important dans mon travail quotidien puisque je dois gérer diverses parties prenantes). J'accorde également davantage d'importance à la modestie et au respect au travail, qui sont des facteurs essentiels de succès au sein des équipes et dans l'environnement commercial. Enfin, et c'est le plus important, j'ai réussi à apprendre dans un cadre vraiment agréable et convivial ! »

Pascal Jaillet, participant au programme SWITCH

Retrouvez l'article original sur <http://www.iedp.com/magazine/2015issue21/index.html#66>