



Synthèse de la conférence du 12 janvier 2016
**« Paroles de PDG. Comment développer la capacité à
changer de nos organisations ? »**

Avec Real JACOB, HEC Montréal
Professeur titulaire, Département Entrepreneuriat et Innovation, Observatoire des PDG
Co-directeur Catalytic Mindset, EMBA McGill-HEC

J'ai démarré ma vie professionnelle comme entrepreneur et consultant, mais j'ai toujours cherché à co-construire des connaissances et à transférer. J'ai passé plusieurs années dans le comité de direction de HEC Montréal dans les 7-8 dernières années : dans ce contexte, j'ai eu à rencontrer un groupe de 75 PDG qui souhaitent poursuivre l'apprentissage de leur métier. Nous les avons interviewés chacun pendant 3 à 4 heures ! Il en est sorti un livre grand public, *Paroles de PDG*, dont le but est de léguer cet apprentissage et cette capitalisation au grand public. Nous démarrons un observatoire des PDG en 2016.

Lorsqu'on demande aux PDG de caractériser leur contexte de travail, ils répondent en citant trois caractéristiques :

- *la complexité*. Le monde des affaires est de plus complexe et systémique, alors que nos systèmes et organisations restent fonctionnels. Dans le domaine de la santé, la prise en compte du diabète nécessiterait ainsi une trajectoire de soins multi-fonctionnelles, alors que le système reste très en silo. 40% disent : on a aucune idée sur la manière de gérer cette complexité !
- *La transparence*. United Airlines en a fait l'expérience quand un musicien, dont la guitare a été cassée dans un voyage et qui s'est vu refuser toute indemnisation, a écrit une chanson intitulée « United Airlines breaks guitars »... La revanche des concommateurs est devenue un vrai sujet !
- *L'imprévisibilité*. Les hôteliers ne pouvaient pas prévoir la montée d'AirBnB...
- *L'accélération et l'effet-tunnel*.

Tous les PDG rencontrés disent que les trois capacités à changer importantes concernent sa personne elle-même, puis le comité de direction, et enfin seulement les organisations.

La personne : une gestion de soi en trois volets

Un PDG peut et doit se gérer de trois manières. D'abord, créer et conserver son équilibre : pratique du yoga, repos régulier... Ensuite, développer un mode de pensée réflexif : comme on gère comme on est, il faut savoir qui on est. Dans le EMBA de Montréal, c'est une dimension qu'on travaille beaucoup, notamment par un module de « reflective mindset », mais avec de l'accompagnement par les pairs aussi. Etre équilibré, c'est savoir gérer son

énergie. Enfin, suivre un plan de développement personnel : apprentissage par l'expérience, par les relations, par la formation.

L'équipe de direction

C'est une dimension qui nous a surpris. Les PDG disent qu'ils doivent s'occuper de leur équipe de direction. Les équipes de direction sont celles qui fonctionnent le moins en équipe ! Plusieurs pistes existent pour faire le diagnostic de son équipe de direction et la dynamiser.

L'organisation

Changer les organisations passe par l'interrogation de son modèle d'affaires. Est-il bien en lien avec ce qui se passe dans notre environnement ? Yves Pigneur propose par exemple une approche qui a fait ses preuves en matière de génération de modèles d'affaires. Radio, télévision, internet : il a fallu se poser des questions dures pour sortir des cloisonnements. Passer de l'apprentissage en simple boucle (comment mieux déployer notre stratégie ?) à celui en double boucle : on questionne ses valeurs fondamentales, son métier, sa raison d'être, au risque de changer de secteur d'activité. Exemple : pour réduire le coût des universités, vaut-il mieux remplir les cours en effectifs, ou questionner le rôle et l'activité des professeurs ?

Les thèmes-clefs : création de valeur client, culture client, gestion en mode transversal, mode de pensée global... Dans la santé au Québec, il y a trois silos : prévenir, guérir, soutenir. Mais on commence à en sortir en développant la notion de patient-partenaire pour gérer les trois en mode transversal. Cela nécessite d'être attentif aux signaux faibles et de voir « au-delà ».

Conclusion : « Co » et capacité à changer

Co-création, collaboration, co-innovation, coopétition. Cela peut prendre la forme du « hacking health », un hackaton réunissant 600 personnes pour développer des applications au service de l'hôpital Sainte-Justine.

Le rôle du PDG est de provoquer les schémas mentaux, l'ADN de l'organisation.