

La conviction : atout majeur de la réussite

Le fil conducteur de ce projet a été ma conviction, il y a environ un an, que les CoDIR doivent, dans un monde en mutation, se remettre en question.

La réalisation d'un ouvrage de cette envergure correspond à une véritable aventure.

J'ai mesuré l'ampleur du travail que cela allait engendrer, mais j'ai résolument relevé ce défi avec enthousiasme et la complicité de Hervé Saint-Aubert : « l'enjeu en valait la chandelle ».

Le concept de cette publication est particulier car il n'y a finalement pas réellement d'auteur ou de coauteur mais quarante-cinq contributeurs qui livrent leurs points de vue et leurs visions.

J'ai personnellement agi comme architecte qui construit un ouvrage d'art et qui donne de la cohérence à une diversité de propos de haut niveau. Outre le plaisir d'influence, le désir d'être utile nous amène tout naturellement à remettre tous

les droits à l'Association Jeunesse et entreprises, créée et présidée par Monsieur Yvon Gattaz, membre de l'Institut.

Au cœur du développement et de la promotion des valeurs humaines de l'entreprise, j'ai toujours voulu explorer ce sujet sous différents angles. Au sein du groupe RH&M que j'ai créé en 1998, avec mes deux filles Delphine Lancel et Isabelle Durand, j'ai lancé plusieurs initiatives dont la revue *Ressources Humaines & Management (RH&M)*. Elle permet aux professionnels de la fonction et du management de s'exprimer sur les tendances, les pratiques et les enjeux dans ces domaines. J'ai demandé au cours de ces dernières années à des présidents d'entreprise de s'exprimer sur leurs attentes, leur philosophie et leurs actions concernant le développement des RH. Une conclusion s'impose : tous évoquent la prise en compte des hommes comme facteur clé de réussite.

L'idée de ce livre est issue de la prolongation de la réflexion sur le rôle du directeur des ressources humaines au sein de l'entreprise et sur son évolution. Cette analyse a conduit à l'élaboration de l'ouvrage *Le DRH du 3^e millénaire*¹. Il a permis une réflexion prospective sur ses missions, ses enjeux et sa fonction créative. Après avoir créé en 2003 les Trophées des binômes PDG/DRH dans le but de démontrer que la complicité et la qualité de leur relation sont des facteurs essentiels de la performance économique, sociale et sociétale de l'entreprise. Et suite à la création des Trophées du DRH Entrepreneur, le militant et l'observateur passionné que je suis a pressenti qu'il fallait aller plus loin dans la réflexion et que les CoDir devaient se remettre en question. J'ai pris conscience que dans un monde en pleine mutation où tout change, les CoDir devaient également changer.

1. Edgard Added, Carine Dartiguepeyrou, Wilfrid Raffard, Michel Saloff Coste, *Le DRH du 3^e millénaire*, Pearson, 2009, 2^e éd.

C'est ainsi qu'est né le concept des Trophées des CoDir de l'année à travers une première réflexion : comment le CoDir est-il porteur de la dimension humaine de l'entreprise ? Pas seulement à travers le rôle du DRH, mais plus largement par la prise en compte de cette dimension par l'ensemble des membres du CoDir.

Le livre est une prolongation et un complément de ces précédentes initiatives. Son objectif est de provoquer la réflexion, oser dire les choses et contribuer à la prise en compte d'idées, de bonnes pratiques et de réflexions prospectives. Le monde change, les aspirations des parties prenantes de l'entreprise changent, l'entreprise change, les CoDir doivent évoluer et anticiper. Il me semble que le moment est propice à cette réflexion. Le CoDir est le premier maillon de la performance de l'entreprise.

Afin d'approfondir les enjeux et de définir les critères d'un CoDir performant, j'ai souhaité rencontrer des personnalités qui, du fait de leur expérience et de leur regard planétaire sur le monde de l'entreprise sont au cœur du sujet et peuvent inspirer d'autres entreprises. Quelle est la mission du CoDir ? Quelles sont les bonnes pratiques ? Quels sont les modèles performants ? Comment les CoDir prennent-ils en compte les mutations de la société ? Quels sont les enjeux pour l'avenir ? Comment prendre en compte les contraintes financières de court terme et la conduite de la stratégie ? Autant de questions qui montrent la complexité du rôle du dirigeant et de son équipe. Le comité d'experts réuni à cette occasion nous a permis d'élargir le rôle des CoDir au sein de la gouvernance des entreprises. En effet, on ne peut évoquer la performance du CoDir sans évoquer la cohérence avec le conseil d'administration et ses relations avec les représentants des actionnaires, et plus largement l'ensemble de ses parties prenantes. L'originalité du livre est de présenter des analyses

d'experts, mais aussi des témoignages. L'approche est pragmatique.

Il faut du temps pour développer une nouvelle génération de dirigeants. Il faut également du temps pour créer une équipe qui fonctionne au plus haut niveau. Comment favoriser l'efficacité d'un CoDir en prenant en compte les défis de demain et pour garantir la performance globale et durable de l'entreprise ? Certes, le projet est ambitieux mais redéfinir le CoDir du 3^e millénaire est inéluctable et particulièrement passionnant. Ainsi, cet ouvrage a-t-il pour ambition de favoriser la réflexion des dirigeants, des interlocuteurs de l'entreprise, des futurs membres des CoDir et plus globalement tous ceux qui veulent mieux comprendre les enjeux de la gouvernance des entreprises et les défis de demain.

Ce livre a été initié à l'occasion de la création des Trophées des CoDir de l'année. La sélection des quatre lauréats a fait l'objet d'entretiens dont les témoignages sont aussi sources d'inspiration.

La création d'un CoDir junior (les Blooming leaders) par le Cercle de la prospective RH a réuni des jeunes managers à haut potentiel issus de différentes entreprises et différentes fonctions. Leur mission a été de se projeter dans l'avenir et d'imaginer les CoDir du futur.

Le caractère unique de ces deux initiatives simultanées – ce livre et la création des Trophées des CoDir de l'année – n'est que le commencement des transformations du management dans l'entreprise.

D'après les différents entretiens que j'ai menés et les points de vue d'experts, j'ai aujourd'hui le sentiment que ma conviction est partagée.

Edgard Added
Président du groupe RH&M
Directeur de la revue RH&M