

Deutsche Telekom

un modèle de compétences pour transformer les conflits

Interview de **Volker HASEWINKEL**, VP Développement des Ressources Humaines, Deutsche Telekom, Allemagne

La nécessité de recourir à un leadership inspiré de l'art de la médiation s'illustre dans un des actes les plus fondamentaux pour la bonne marche de l'entreprise. Comme l'explique le directeur des ressources humaines de Deutsche Telekom, faire vivre les valeurs du groupe en interne requiert en effet la capacité à réconcilier différentes formes de divergences dans un esprit constructif. Mais, si la vision systémique semble par exemple un outil clé pour y parvenir, un leadership de médiation n'exclut cependant pas un style de conduite plus ferme en cas de tempête.

À l'instar de Gerzon, j'estime que les conflits sont les conséquences inévitables des interactions humaines. La définition qu'en donne le Collins est d'ailleurs révélatrice à cet égard : les conflits sont décrits comme « *un état d'opposition entre les idées et les intérêts* ». Gerzon souligne par ailleurs que, dans un contexte mondialisé, la multiplication de ces interactions rend les divergences d'intérêts d'autant plus inéluctables. D'où la nécessité de les accepter et de les transformer à son avantage. La capacité à faire vivre les valeurs de notre groupe illustre concrètement la nécessité, pour les managers, d'être à même d'aborder avec innovation la gestion de tensions endogènes à l'entreprise. À chacune de nos six valeurs, qui constituent notre Code de Conduite, correspond ainsi un défi de gestion éthique de différentes formes de « tensions » :

1. La « valeur supérieure » : nous devons saisir toutes les occasions de créer de la valeur pour l'ensemble des parties prenantes : faire croître le groupe, certes, mais en respectant la société et l'environnement. Je noterai ici que l'idée d'un Dirigeant Médiateur est très européenne, malgré la nationalité de l'auteur. En effet, elle correspond à notre tradition de maximiser la valeur pour les parties prenantes et non uniquement pour les actionnaires. En effet, avec tous les différents pays, et donc les multiples intérêts, parfois divergents, qui composent notre continent, ce type de discours résonne pour nous de manière particulièrement pertinente.

2. La passion du client : la satisfaction de nos clients demeure notre priorité absolue. Pas question qu'une mauvaise gestion des différends entre les collaborateurs d'une équipe impacte sur leur moral, l'atmosphère au travail et, *in fine*, la qualité de leur service envers les clients.

2. L'innovation : parce que nous cherchons à développer des produits et services toujours plus innovants, nous favorisons les échanges d'idées, la recherche du changement, qui doivent être bien accompagnés pour favoriser l'émulation en échappant aux conflits.



Diplômé d'un MBA de l'université de Berlin, **Volker HASEWINKEL** a également suivi une formation à la Georgia State University d'Atlanta aux États-Unis (programme Fulbright). Il débute sa carrière dans la banque, notamment au sein de Commerzbank. Il rejoint le Groupe

Deutsche Telekom en 2002, comme directeur commercial de Telekom Training ; il est ensuite nommé, en 2004, directeur du développement des ressources humaines de Deutsche Telekom AG. À ce poste, Volker Hasewinkel est en charge de la mise en place d'une enquête de satisfaction des salariés dans le monde entier, d'un Code de Conduite au niveau du groupe, de standards communs en matière de développement des dirigeants, ainsi que d'une approche des programmes de formation au leadership et du marketing de l'employeur inédite à Deutsche Telekom en Allemagne. Présent dans une cinquantaine de pays, Deutsche Telekom, avec un chiffre d'affaires de 59,6 milliards d'euros en 2005, compte 240 000 salariés, dont 64 % en Allemagne.

3. Le respect : nous estimons que la diversité culturelle est une opportunité, d'où l'importance de savoir s'aider, se respecter et dialoguer pour que les différences restent sources de richesse. De même, nous prenons soin d'établir un dialogue continu et constructif avec les partenaires sociaux. ●●●

... 4. **L'intégrité** : jouer le jeu du marché en ne réservant aucun traitement de faveur à un fournisseur plutôt qu'un autre, par exemple, passe par la capacité à communiquer de façon sincère et transparente et à tenir ses promesses.

5. **La « top excellence »** : pour être au maximum de leur performance, les équipes et les individus doivent notamment assumer la responsabilité de leurs actes et apprendre de leurs erreurs. Il incombe aux dirigeants de faire en sorte que cet esprit soit respecté et s'épanouisse au cœur de chaque acte quotidien. Cela signifie qu'ils doivent en permanence identifier, discuter et prévenir les mauvais comportements et agir pour les résorber.

La figure du Dirigeant Médiateur vous paraît-elle la mieux appropriée pour tenir ce mandat ?

La proposition de Gerzon pour un leadership capable de transformer de potentiels conflits en opportunités me paraît très intéressante, mais pas suffisante. L'outil le plus pertinent pour relever un défi tel que faire vivre des valeurs en sachant transcender les divergences est certainement la vision panoramique. À l'heure où de nouveaux outils de communication comme Internet permettent à tout un chacun de disposer de toutes les informations qu'il souhaite, le leadership de type autoritaire où le contrôle s'impose pour s'assurer que l'information soit diffusée jusqu'aux plus infimes échelons hiérarchiques est dépassé. Le dirigeant contemporain doit plutôt se démarquer par sa capacité à donner du sens à ces informations pour nourrir son action dans l'intérêt de l'organisation. Je rajouterai un certain nombre de compétences qui me semblent cruciales pour un dirigeant qui cherche à aborder les tensions propres à son organisation de manière constructive :

- rechercher et savoir accepter les remarques positives et les critiques ;
- accroître la participation et la transparence par le biais de la délégation ;
- mettre l'accent sur la responsabilisation des individus et même encourager leur autogestion des conflits, pour plus de motivation, tout en prévenant les risques de démotivation voire de dépression ;
- développer des compétences sociales comme la capacité à susciter la confiance et à préserver la stabilité émotionnelle des individus et des équipes.

Gerzon ne prétend pas que sa liste est exhaustive et ces différentes compétences sont en adéquation avec l'esprit de son approche globale. En revanche, je nuancerais à l'aspect tantinet « naïf » de la figure du Dirigeant Médiateur.

Quelles sont pour vous les plus grandes faiblesses de ce profil de leadership ?

Le Dirigeant Médiateur est un profil très intéressant et pertinent. Mais je préfère me méfier des ouvrages qui donnent l'impression que tout peut être résolu par une liste de compétences à développer. La réalité, bien évidemment, ne se plie pas toujours à des solutions clé en main, quelle que soit leur pertinence. Prenons la métaphore de la navigation : par beau temps, le capitaine d'équipage peut se permettre de s'amuser

avec ses camarades, de passer du bon temps en groupe, tout en atteignant son objectif, d'ailleurs plus efficacement que s'il avait cherché à rester trop sérieux, trop consensuel ; en revanche, par tempête, il doit savoir transformer très rapidement son style de leadership pour plus de fermeté, de concentration. Le bon leader n'est ni le Dirigeant Médiateur, ni le dirigeant à poigne, le leader transactionnel ou le leader transformationnel, pour reprendre les termes à la mode (ce débat est sans issue...), mais bien celui qui sait sentir quand le vent va tourner. Les qualités personnelles et les compétences requises pour être à même de sentir ce point de passage m'intéressent sans doute plus que les qualités de telle ou telle figure de dirigeant !

Quelles seraient alors les qualités d'un tel « leader visionnaire » ?

Justement, la capacité d'observation systémique ! Mais aussi une certaine authenticité. Le changement de style calculé est rédhibitoire. Par ailleurs, c'est avec l'expérience qu'il saura sentir ces moments d'adaptation. Grâce à l'observation proactive, il peut voir comment ses pairs et ses prédécesseurs agissent et changent quand approche le danger.

Gérer les conflits intra-organisationnels peut nécessiter le recours à un professionnel extérieur. On ne s'improvise pas médiateur lorsqu'éclate un conflit d'une certaine ampleur. En revanche, si nous parlons de transformer en énergie créatrice les tensions qui émaillent inévitablement les rapports humains dans l'entreprise, il faut accompagner les managers pour gérer les situations conflictuelles. Nous avons ainsi mis en place il y a deux ans un « Modèle de Compétences » à l'échelle du Groupe, qui inclut notamment des standards comportementaux transparents pour accompagner les managers dans leur gestion des situations conflictuelles. Nous attendons ainsi des managers qu'ils sachent identifier les sources d'un conflit – éléments culturels ou fonctionnels – et abordent leur gestion en gardant à l'esprit un équilibre entre les effets de court terme et les bénéfiques pour le long terme. Une autre compétence se focalise sur le « leadership d'équipe » où nous attendons du manager qu'il invite les parties en conflit à apporter leur pierre à la résolution de leurs différends.

Par ailleurs, nos managers ont pour mandat d'encourager l'expression ouverte des idées et des opinions lors de ce processus, pour que la solution mise au point contente les deux parties. Une autre compétence, baptisée « Vivre nos valeurs », aborde la prise de risque dans les situations conflictuelles. Cela signifie la capacité à maintenir un point de vue impopulaire lors d'un conflit et à résister à la pression du groupe si ce comportement est en phase avec une résolution équilibrée (gagnant/gagnant et court terme/long terme) du conflit. Dans notre volet « Conduire l'évolution », nous demandons ainsi aux managers de prendre des mesures concrètes spécifiques pour influencer et mobiliser les autres afin qu'ils assument un rôle direct dans la résolution du conflit. D'une certaine manière, et malgré notre insistance sur les aspects plus *hard* de la gestion des tensions, notre modèle permet d'aborder les conflits comme le propose Gerzon : en les transformant. ■