

Quels modèles de leadership pour les Managers et Dirigeants de demain ?

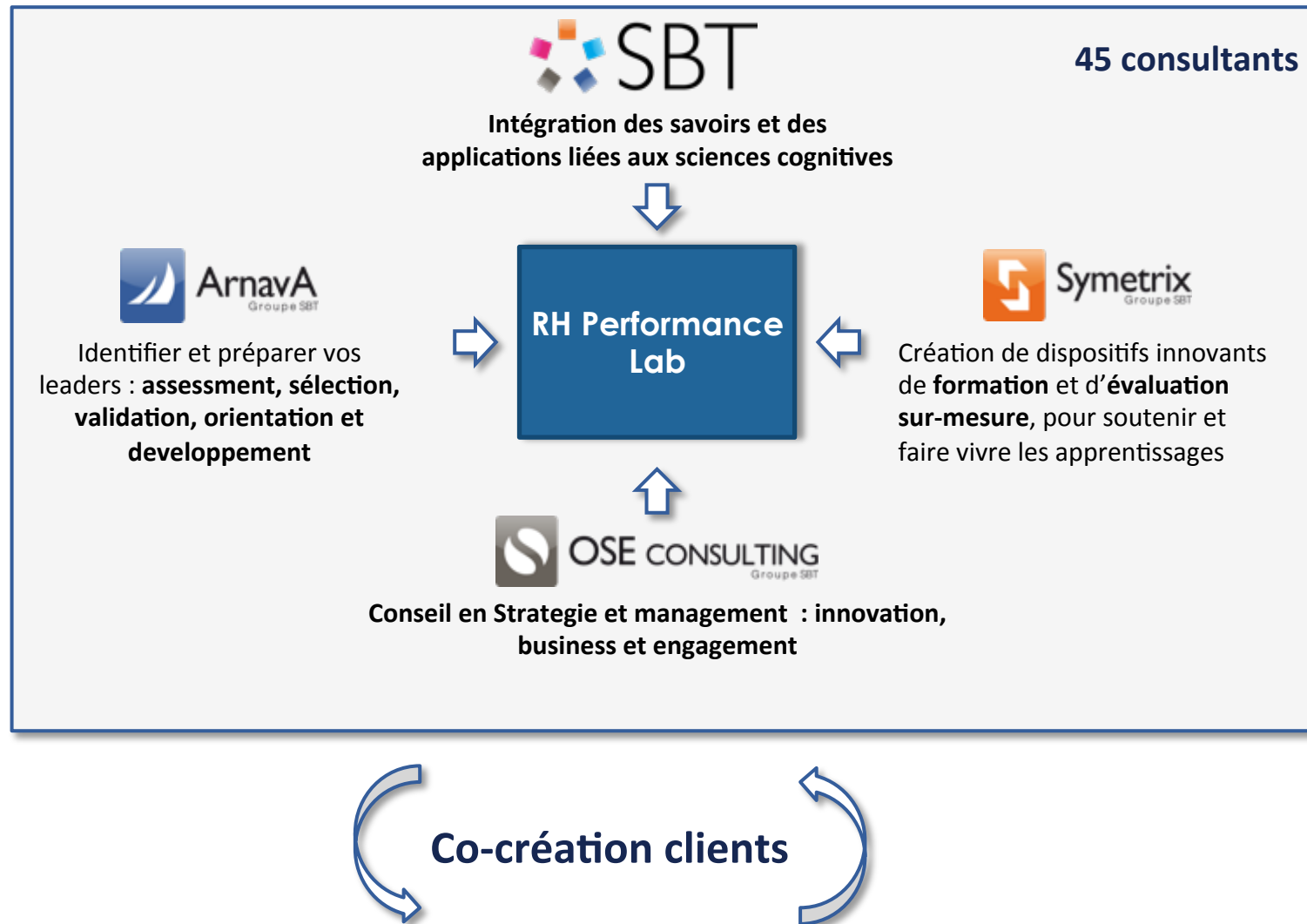
29 avril 2014



Ordre du jour

- Introduction (Olivier Fronty)
- Restitution des points clés de l'étude (Cédric Ohanessian)
-

Nous avons créé un Lab dédié à l'innovation en matière de performance RH



ArnavA, spécialiste de l'évaluation des managers...

En organisant la confrontation
de points de vue :

- Croisement de regards
- Et méthodes complémentaires

- Les dirigeants
- Les hauts potentiels
- Les managers



ArnavA
Groupe SBT

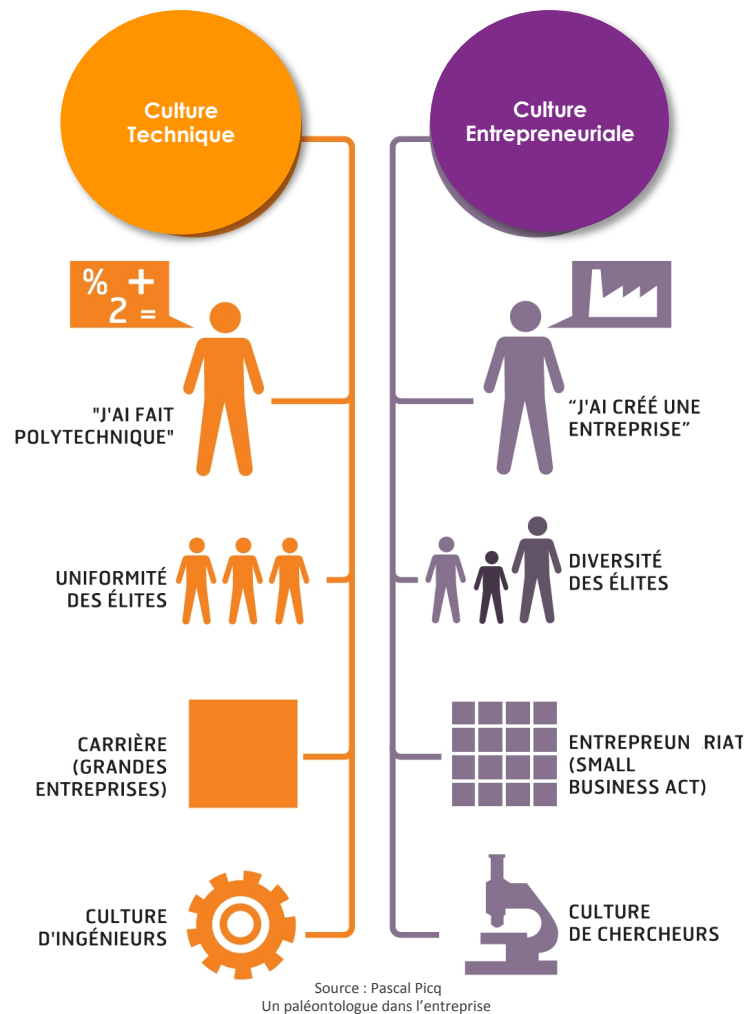
Un cabinet leader en conception :

- de dispositifs d'évaluation
- de référentiels de compétences
- d'évaluation des potentiels

L'approche par les compétences n'est en
rien une approche générique :
> Elle nécessite l'ADAPTATION

Les modes de management ont évolué, dans un monde où les cultures ont elles-mêmes leurs spécificités

Dans un contexte multiculturel



Nous avons observé progressivement le passage de management synonyme ...

... de l'alignement

au **partage des orientations et à la nécessité de s'engager**

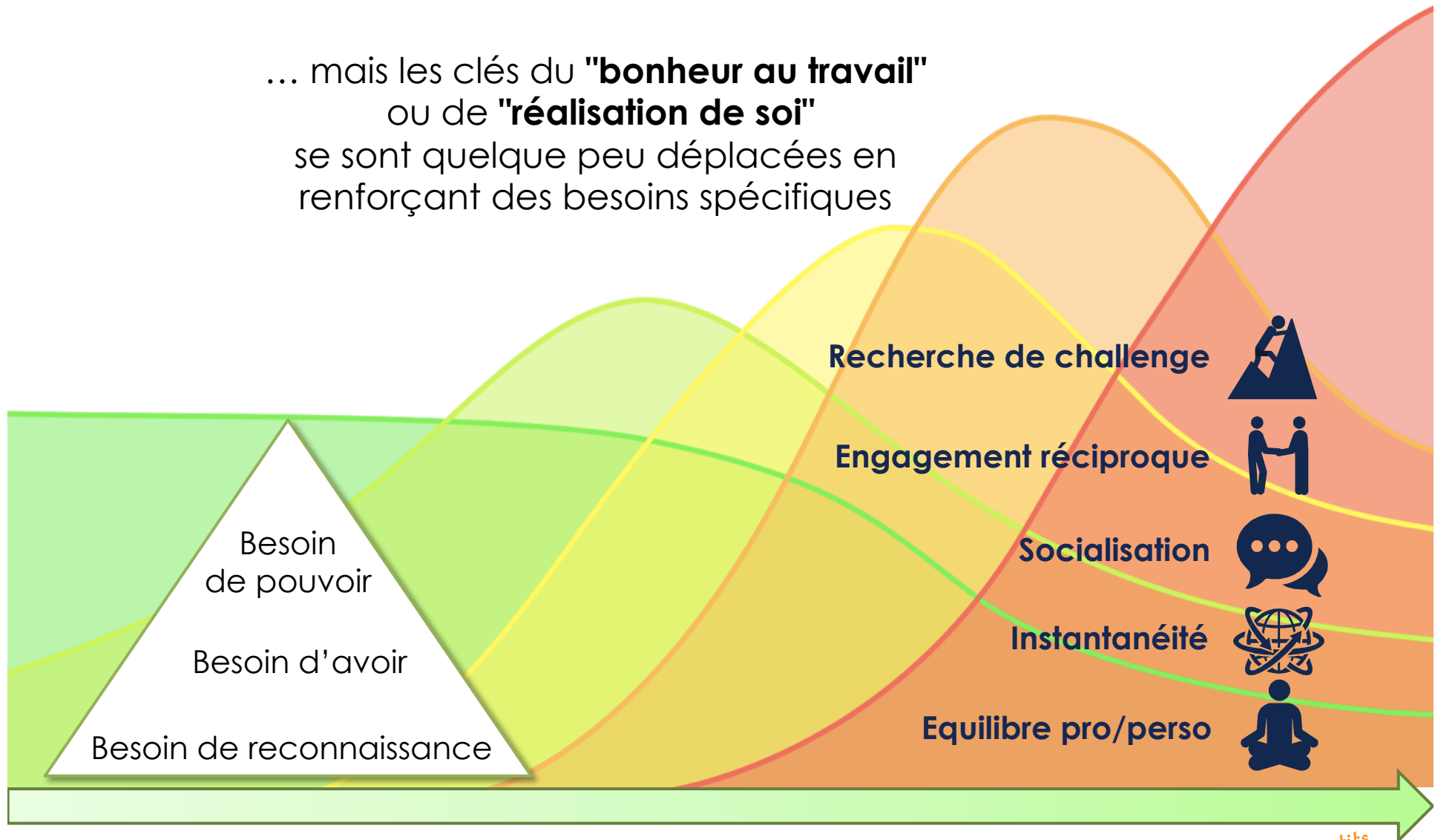
... de "servir les bonheurs privés au sein du bien commun"

à "**servir des causes sociétales**" dans le cadre d'un équilibre entre **vie professionnelle et vie personnelle**

...du pouvoir par l'information ou le savoir à la **nécessité de trouver d'autres ressorts de légitimité**

Il reste toujours un certain nombre d'invariants...

... mais les clés du "**bonheur au travail**"
ou de "**réalisation de soi**"
se sont quelque peu déplacées en
renforçant des besoins spécifiques



Pour mieux comprendre, nous sommes allés interviewer 40 grands groupes français et internationaux

Questionnaire

1. Quelles évolutions ont le plus impacté vos pratiques managériales ?
2. Quelles difficultés ou quels enjeux particuliers les managers de votre entreprise rencontrent-ils dans l'animation de leurs équipes de nouvelles générations ?
3. Parmi les prochaines évolutions identifiées, quelles sont celles qui vous semblent déterminantes pour un nouveau mode de leadership ?
4. Avez-vous des projets internes ou une réflexion en cours concernant la question du leadership ?
5. Dans votre entreprise, si vous aviez carte blanche pour déployer et piloter le projet de mise en place du "Nouveau Leadership pour les 10 prochaines années"

Ordre du jour

- Introduction (Olivier Fronty)
- Restitution des points clés de l'étude (Cédric Ohanessian)

"Oui, les nouveaux modes de leadership représentent un fort enjeu..."



de performance vis à vis de la concurrence



de RSE et de Développement durable



d'animation et de motivation des équipes

de rapport au temps



de rapport entre l'individu et l'entreprise



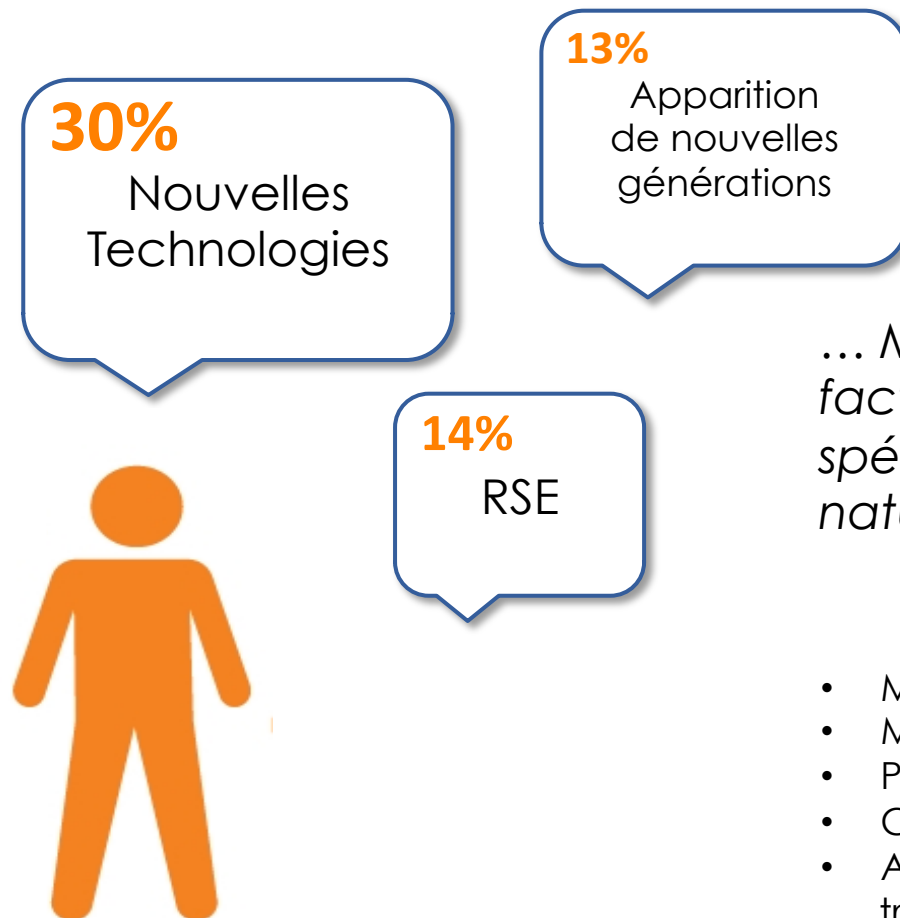
de passage de la stabilité à l'agilité



Plus qu'un enjeu, ce sujet est au cœur d'un système d'enjeux indissociables :
économiques, sociétaux et culturels

"De grandes évolutions, voire révolutions, impactent les pratiques managériales ... "

... 3 facteurs dominants globalement partagés par tous.



... Mais vous avez aussi considéré des facteurs endogènes et exogènes spécifiques à l'exposition et à la nature de votre entreprise.

- Mondialisation: 11%
- Multiculturalisme: 10%
- Parité et diversité: 8%
- Concurrence: 5%
- Autres (réglementation, rapport au temps, travail des séniors, etc.): 9%

" Les Nouvelles Technologies ont impacté tous les collaborateurs, mais la hiérarchie étant (souvent) plus senior, des décalages sont perceptibles. "



Des nouveaux services et modes d'interactions



La réalité des réseaux et des communautés



De la rapidité et de l'immédiateté



Un surplus d'informations

Un déplacement de la valeur hiérarchique



Une absence de relations personnelles



Le zapping et le multitasking



Impacts Négatifs

- Organisations contraintes de suivre
- Perte de contact et de sens
- outils pas toujours au point

Impacts Positifs

- + Efficacité, rapidité
- + Accès aux savoirs
- + Partage accru
- + Levier de changement

" La responsabilité sociétale de l'Entreprise modifie la donne par l'ouverture qu'elle impose. "



La conciliation des performances économiques avec les performances sociales

La responsabilisation sur la santé des personnes (RPS, burn-out)



Une évolution des relations avec les syndicats

L'attachement à la MISSION STATEMENT de l'entreprise plutôt qu'à la marque et/ou au leader



Impacts Négatifs

- Un thème « fourre-tout »
- Des leviers difficiles à appréhender en tant que manager et pas toujours positifs

Impacts Positifs

- + Un thème « fourre-tout » pouvant être porteur de sens managérial
- + Une réponse globale au système d'enjeux

" Les problématiques intergénérationnelles ont une influence importante. "



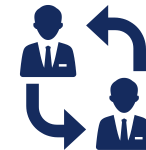
De nouvelles références culturelles

La relation humaine compte autant que la technicité



L'individualisme

Un nouveau rapport à l'autorité et la capacité à être border line



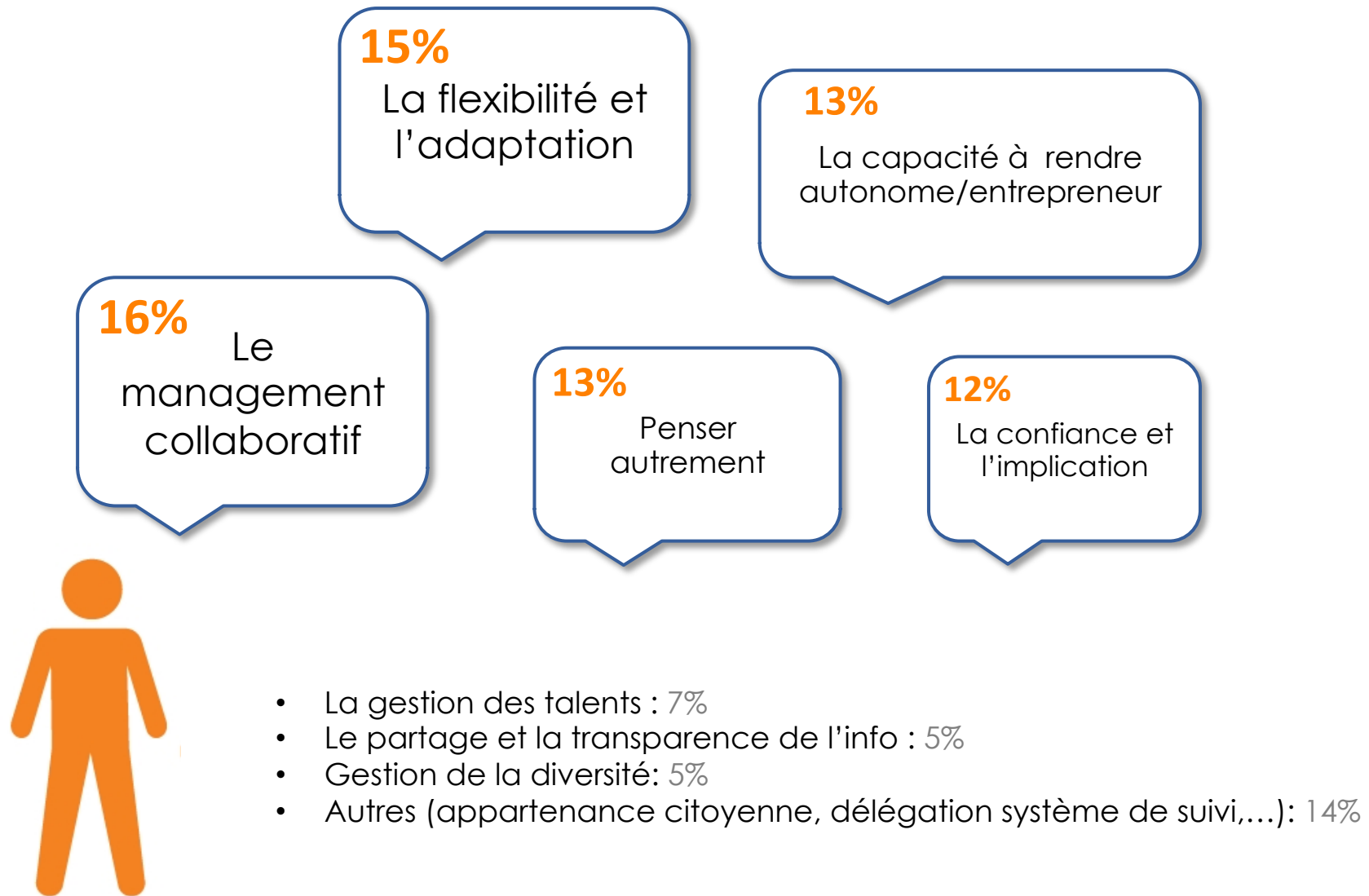
Impacts Négatifs

- Hyper focalisation sur l'apparition de nouvelles générations stigmatisant les différences

Impacts Positifs

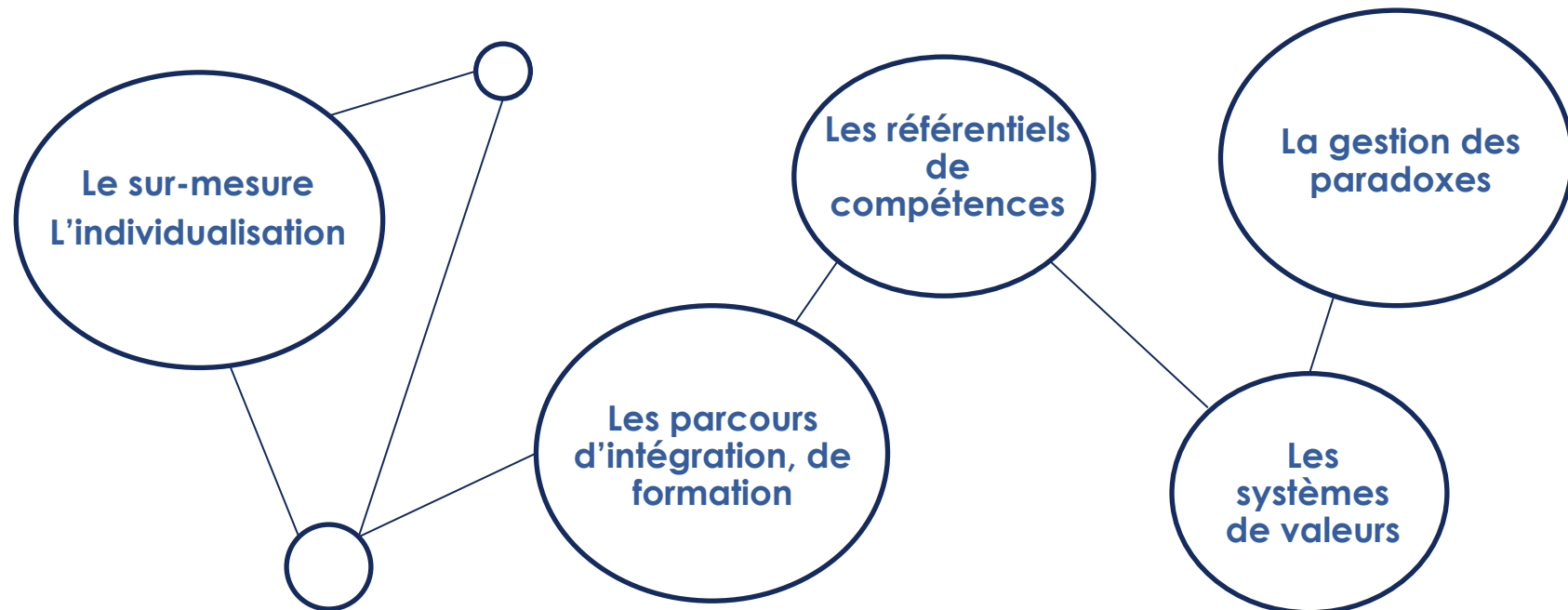
- + Remet au centre du système économique la valeur de la relation humaine

" Les pratiques déterminantes dans les nouveaux modes de leadership seront ... "



Pour 80 % des entreprises interrogées, les nouveaux modes de leadership en sont à un stade avancé de réflexion

Cette réflexion est multidimensionnelle et ne trouve pas encore pleinement de lieu ou de thématiques intégrées



Une certitude, **c'est un sujet pour les DRH, voire pour les Directions Générales**

Et pour 20% d'entre vous, deux types d'actions sont à l'œuvre pour " communiquer sur l'enjeu "

> Des actions de sensibilisations

- > Formation
- > Séminaire
- > Distribution de livrets
- > Diffusion de valeurs et de « Politiques »

01

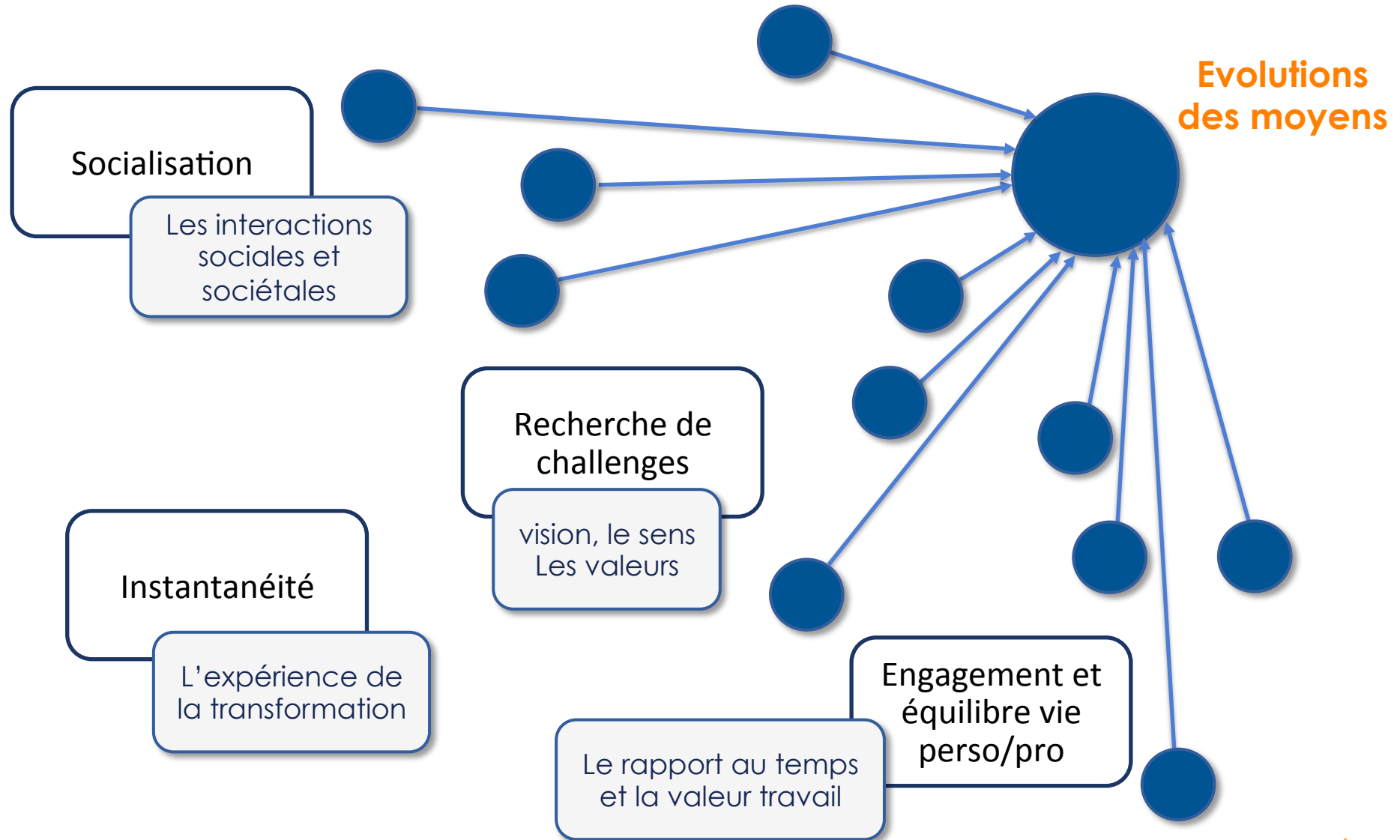
> Des actions associant expérimentations et expériences

- > Etre acteur des idées
- > Mise en situation
- > Tester, oser
- > Renforcer l'intelligence collective

02

Mais ces actions sont encore trop basées sur
des schémas passés !

La réponse "référentiel" de compétences managériales ne suffit plus à créer/ favoriser la compréhension du rôle managérial



"Une tête avec un corps mais surtout avec un cœur et une âme"

Parce que... :

- le pouvoir de résistance du corps social est de plus en plus fort
- le manager a lui même du mal à porter les éléments de vision parfois décalées de ses convictions
- là où le lien social est déterminant, c'est sur le fait de contribuer à de grandes choses

En promouvant des « valeurs chaudes » :



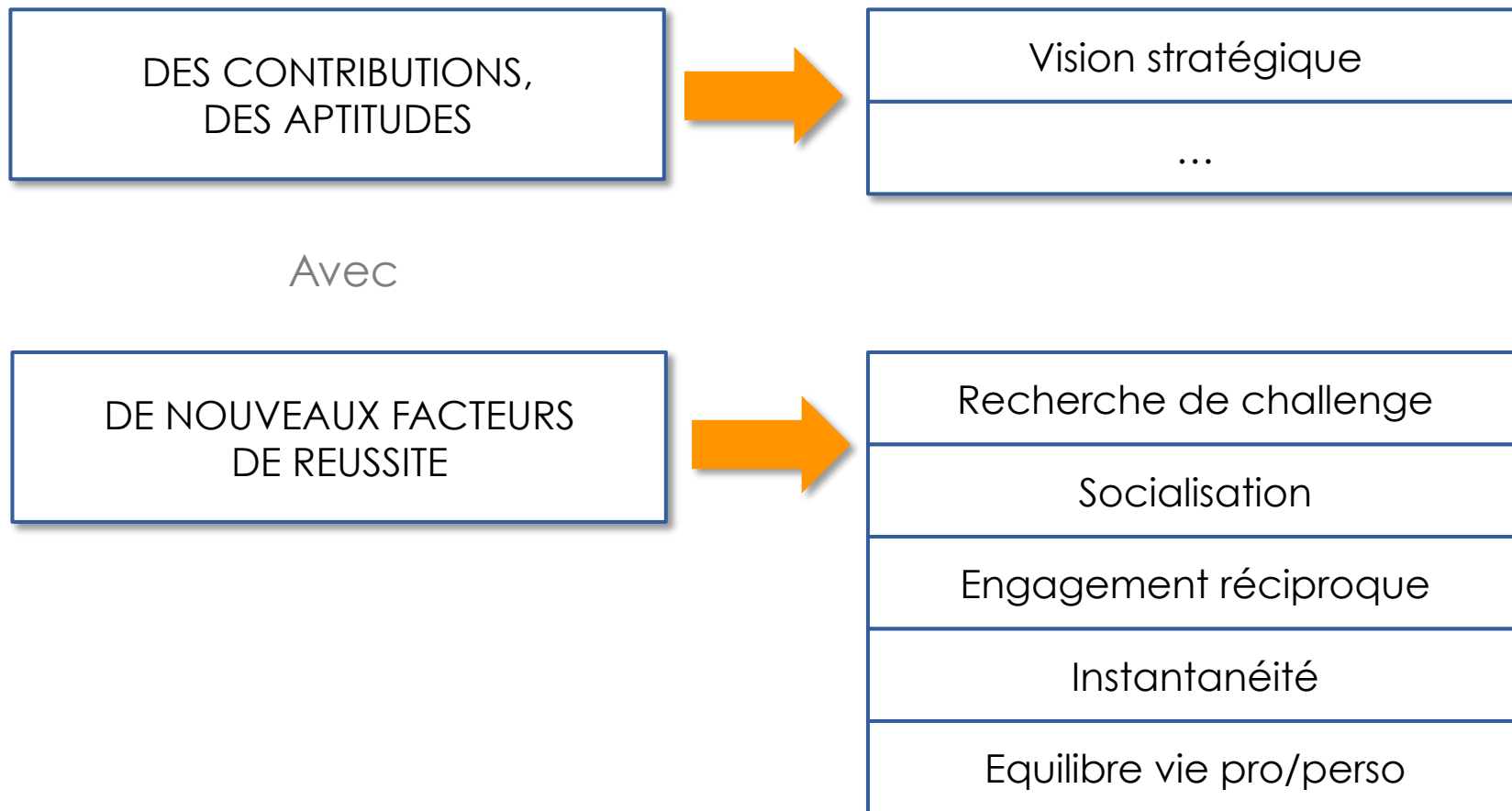
Partage
Coopération
Exemplarité
Entreprendre
Donner envie
Donner de la vision

Afin de... :

> CRÉER L'ENGAGEMENT RECIPROQUE:

Le Manager est un catalyser d'engagement !

Les leaders de demain devront combiner des mondes multidimensionnels



Mais manager passe d'abord par la capacité à se manager !

En tant que leader de demain,
j'ai ces caractéristiques ...

MÉTA :
Et je sais prendre du recul par
rapport à ces caractéristiques.
Je sais les dépasser pour diriger



Recherche de challenge	
Socialisation	
Besoin d'engagement	
Instantanéité	
Interpénétration pro/perso	

Les caractéristiques des leaders de demain...

Engagement réciproque	<i>... a besoin de comprendre le sens de ce qu'on lui demande pour s'engager et donc agir efficacement</i>
Recherche de challenge	<i>... a besoin d'apprendre continuellement, il n'a pas peur de ce qui n'est pas conventionnel, what's next ?</i>
Socialisation	<i>... est dans les réseaux, il sait construire et animer un réseau digital</i>
Instantanéité	<i>... est dans l'immédiat, le multitâches, c'est son oxygène, c'est grâce à ça qu'il nourrit sa réflexion</i>
Interpénétration pro/perso	<i>... est flexible, tout se mélange pour composer sa vie</i>

Au-delà des définitions, de nouveaux points à vérifier pour détecter, valider et préparer les leaders de demain

Engagement réciproque	Le futur leader trouve-t-il la solution pour solidifier et démultiplier l'engagement des collaborateurs ?
Recherche de challenge	Le futur leader est-il capable de construire du challenge à ses équipes ? Comment présente-t-il ce challenge (start by the why) ?
Socialisation	En tant que futur leader, quelle est sa capacité à investiguer et à mobiliser de l'influence pour créer de la valeur ?
Instantanéité	Le futur leader saura-t-il discerner la perturbation utile de la perturbation distrayante ?
Interpénétration pro/perso	Le futur leader a-t-il la capacité à concilier l'individu et le collectif ?

Notre analyse : manager, ce n'est pas conduire les hommes dans le changement, c'est faire produire les éléments de vision

Les managers sont **leaders de la transformation**, prêts à **activer la stratégie**

