

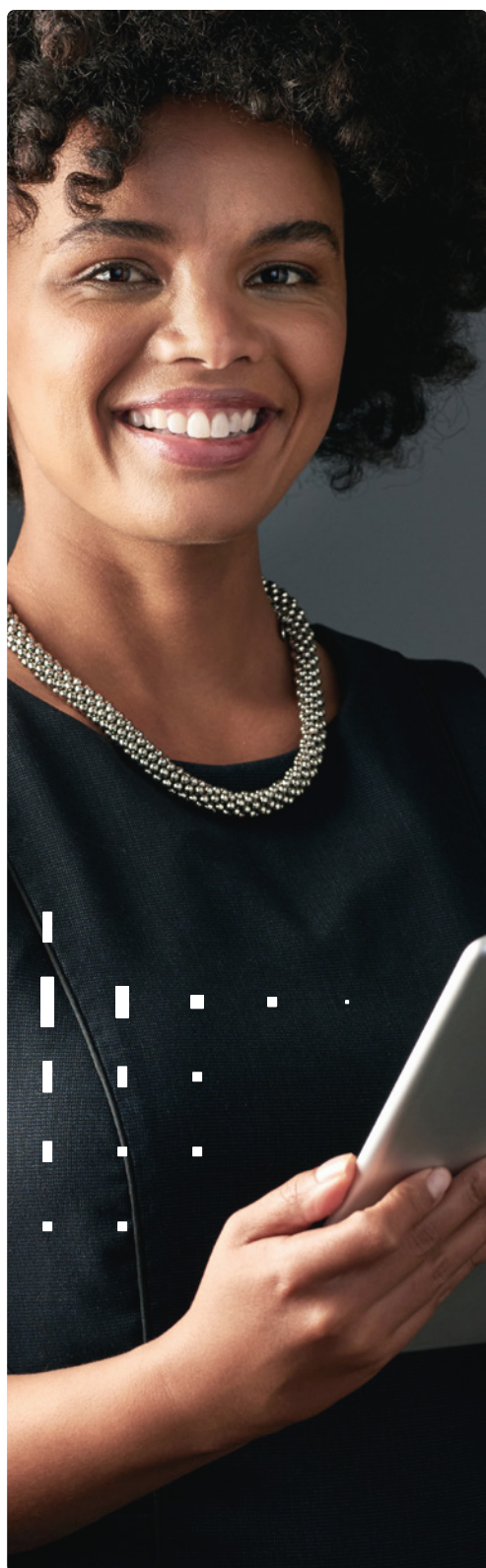


LE PARCOURS
DU LEADER :
LES ÉLÉMENTS
CLÉS D'UNE
ÉVOLUTION
VERS UN
LEADERSHIP
EFFICACE

Synthèse des points à retenir



Vos leaders sont-ils prêts à occuper des postes les plus élevés dans l'organisation ?



Il est essentiel d'outiller et soutenir les leaders à mesure qu'ils progressent au sein de votre organisation, surtout face à des marchés du travail tendus et à une dépendance accrue envers les leaders pour l'atteinte des résultats.

Notre précédente étude sur le leadership mondial, intitulée « [Leading in the future world of work](#) », a révélé que les défis posés par l'évolution du lieu de travail ont redéfini les critères d'un leadership efficace. Elle souligne la nécessité d'avoir des leaders plus centrés sur l'humain, plus humbles, capables de fonctionner efficacement dans des environnements de travail dynamiques et de garantir un succès durable tant pour leur organisation que pour les personnes qu'ils dirigent.

Dans ce nouveau paysage, à quoi ressemblent un leadership efficace et la réussite à chaque niveau ?

Dans notre dernière étude internationale, intitulée « [The leadership journey : Insights into effective leadership progression](#) », nous approfondissons notre compréhension du leadership moderne en explorant les perspectives des collaborateurs, des leaders, des organisations et de la littérature scientifique sur les défis auxquels les leaders sont confrontés à différents niveaux de leadership, sur les comportements qui sont importants et sur la manière dont les leaders peuvent se préparer à la prochaine étape de leur parcours.

Nous examinons :

- L'impact direct des leaders sur leurs équipes à chaque niveau.
- Les comportements et attributs de leadership importants à chaque niveau.
- Les défis auxquels les leaders sont confrontés lorsqu'ils passent au niveau supérieur et leur degré de préparation.
- Comment les organisations peuvent-elles préparer au mieux les leaders à réussir leur transition et à être efficaces dans leur futur rôle de dirigeant ?

Ces résultats offrent des perspectives pratiques et réalisables pour aider à former des leaders efficaces pour des filières de leadership solides.

Principales conclusions

La perception de l'efficacité du leadership par les collaborateurs est directement liée à la manière dont les leaders les font se sentir.

Dans plus de 75 % des cas, les leaders réussissent à susciter chez leurs collaborateurs des émotions positives, telles que la **confiance**, le respect et la sécurité.

Les leaders capables d'inspirer davantage d'émotions positives sont également perçus comme étant plus efficaces par leurs collaborateurs. Cependant, **un collaborateur sur cinq ressent encore très fréquemment du stress et de la frustration**. Les leaders doivent reconnaître les comportements qu'ils adoptent et qui engendrent ces sentiments négatifs chez les collaborateurs. Ceux dont les leaders manifestent des comportements négatifs ont fait part d'une **baisse de leurs performances professionnelles, de leur engagement et de leur bien-être général**. Cela souligne l'importance d'orienter le développement du leadership vers une approche centrée sur l'humain, mettant en avant l'intelligence émotionnelle (IE) comme un attribut essentiel du leadership. L'impact qu'un leader a sur ses collaborateurs ne peut être sous-estimé.



Les leaders solides apportent un sentiment d'attention et de bienveillance à leurs équipes, les encourageant à être authentiques au travail, peu importe les défis auxquels elles font face dans leur vie personnelle. Ils démontrent une intelligence émotionnelle remarquable et accordent une grande importance au bien-être et à la culture organisationnelle.



Cadre supérieur
secteur manufacturier

Comment permettre une progression efficace du leadership :

Cela implique de cultiver et développer des leaders qui sont en phase avec les émotions de ceux qu'ils dirigent, ce qui leur permet d'établir des liens authentiques avec leurs équipes.



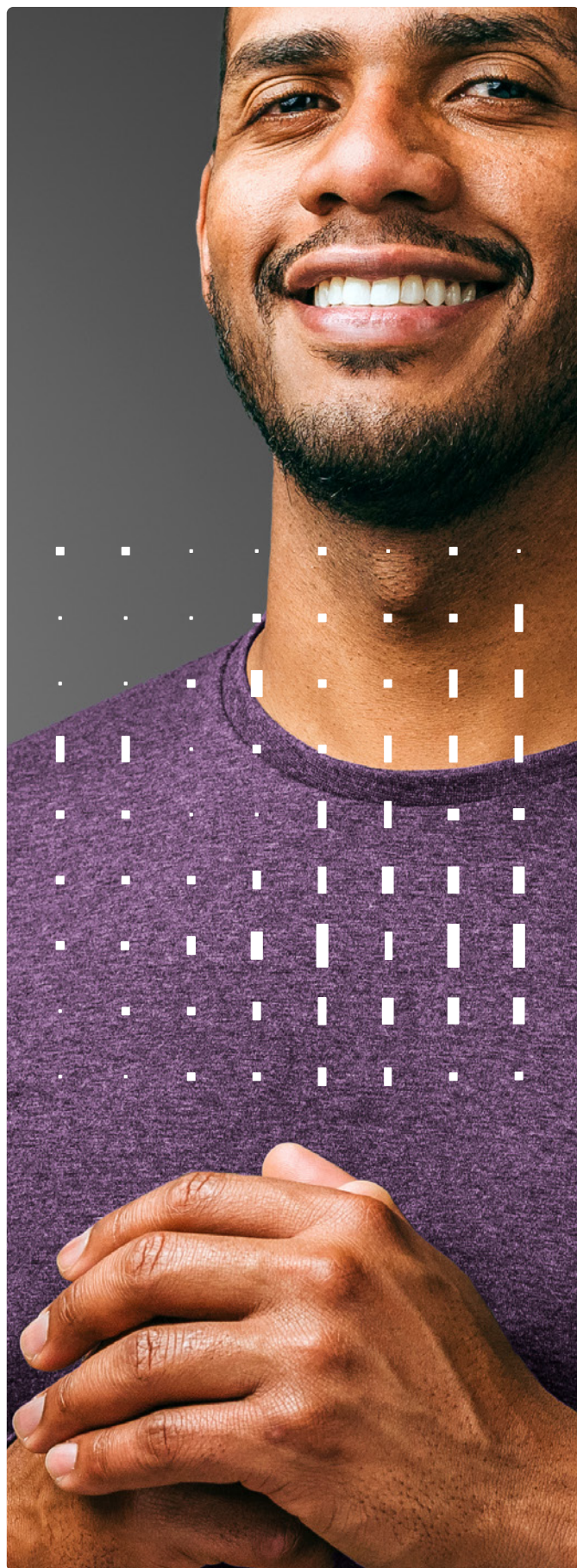
Une approche positive et centrée sur l'humain est essentielle pour réussir à tous les niveaux de leadership.

Les collaborateurs ont identifié le **soutien, le feedback constructif, l'autonomie et la communication** comme les comportements de leadership qui ont le plus grand impact sur leurs performances professionnelles.

La création de **relations authentiques et une approche responsabilisante** ont été classées par les collaborateurs comme deux des qualités de leadership les plus essentielles pour les leaders à tous les niveaux – soulignant ainsi l'importance cruciale de la connexion avec les membres de l'équipe et de leur valorisation. Dans l'ensemble, les leaders ont tendance à se percevoir légèrement mieux que les autres collaborateurs en ce qui concerne les qualités de leadership, ce qui suggère un écart potentiel dans leur prise de conscience de leur efficacité dans certains domaines

Permettre une progression efficace du leadership :

Améliorer l'efficacité du leadership en développant des compétences de leadership centrées sur l'humain, en intégrant la conscience de soi pour éviter la surestimation de ses capacités.





Seuls 38% des leaders se sentent extrêmement ou très bien préparés à passer au niveau de leadership suivant.

Le passage à un niveau de leadership supérieur comporte des défis universels pour tous les leaders, notamment la gestion des dynamiques relationnelles, la direction d'équipes performantes et l'adoption d'une vision stratégique.

À mesure que les leaders progressent vers des niveaux plus élevés, ces défis se renforcent mutuellement – élargissant leur sphère d'influence et accroissant la portée et la complexité de leurs responsabilités. Par exemple, les leaders de niveau intermédiaire ont identifié le manque de **respect, les malentendus et les performances insuffisantes** comme des répercussions négatives lorsqu'ils n'ont pas adapté leur approche du leadership après avoir atteint leur niveau de leadership actuel. Cela souligne l'importance de sensibiliser les leaders aux principaux défis liés à la progression d'un niveau à l'autre au sein de l'organisation, ainsi qu'à leurs différences, nécessitant des comportements différents pour maintenir leur efficacité.

Permettre une progression efficace du leadership :

Équiper les leaders à tous les niveaux de l'organisation en abordant le changement d'état d'esprit et les changements de comportement nécessaires à mesure qu'ils progressent vers des niveaux de direction plus élevés.



Reconnaître et comprendre comment votre contexte évolue lorsque vous devenez un leader vous permettra de grandir et de vous épanouir dans votre nouveau rôle.



Leader de premier niveau
secteur de l'hôtellerie et de la restauration



Seuls 36% des dirigeants interrogés ont bénéficié d'une formation ou d'un développement formel en matière de leadership lorsqu'ils ont accédé à leur niveau de direction actuel.

Bien que les organisations reconnaissent l'importance de fournir un soutien approprié à tous les niveaux de leadership, certains niveaux reçoivent souvent plus de soutien que d'autres.

Par exemple, les cadres supérieurs sont plus susceptibles de bénéficier de programmes de leadership et de soutien, tels que le feed-back à 360° et le coaching, qui sont adaptés à leur niveau de leadership, que les leaders de premier niveau. Pourtant, les leaders de tous niveaux estiment que les **programmes de mentorat et le coaching individuel figurent parmi les trois opportunités de développement les plus utiles, ce qui souligne la valeur des interventions personnalisées en fonction du contexte et des défis spécifiques du leader.** Avec 74 % des leaders ayant bénéficié d'interventions de développement qui les ont jugées extrêmement ou très utiles, l'élargissement des méthodes de développement du leadership dans l'ensemble de l'organisation soutiendra les leaders dans leur transition vers de nouveaux niveaux.

Permettre une progression efficace des leaders :

Envisager d'étendre un soutien individuel plus ciblé aux leaders à tous les niveaux et encourager leur participation active.



Naviguer sur le chemin du leadership :

Défis, comportements et stratégies de soutien

Bien que tous les niveaux de leadership partagent de nombreux attributs similaires et soient confrontés à des défis communs, il existe néanmoins des différences significatives dans les attentes envers les leaders à chaque niveau.

Ces distinctions revêtent une importance particulière pour les leaders et les organisations lorsqu'ils envisagent de transitions de leadership futures.

Premier niveau – Managers Juniors : Se diriger soi-même vs diriger les autres

Poser les bases

Un changement d'état d'esprit initial est nécessaire lorsque les contributeurs individuels passent au leadership – ce qui implique de se concentrer sur la délégation et la responsabilisation des autres, d'apprécier les individus et de communiquer sur les attentes en matière de tâches. De plus, les leaders de premier niveau sont confrontés à la complexité de gérer leurs relations avec leurs anciens pairs et leurs nouveaux collègues.

Niveau intermédiaire – Middle Managers : Diriger les autres vs diriger les leaders

Introduire la stratégie

Le passage à un niveau de direction intermédiaire nécessite un nouveau changement d'état d'esprit. Il est crucial de démontrer et d'équilibrer les compétences stratégiques et opérationnelles car les leaders à ce niveau doivent communiquer avec divers publics. Ils doivent reconnaître l'importance de prendre du recul par rapport aux détails opérationnels et d'adopter une vision stratégique plus large.

Niveau supérieur – Leaders Exécutifs : Diriger l'organisation

Créer la vision

Au niveau des hauts responsables, un dernier changement d'état d'esprit est nécessaire, souvent reconnu comme le plus difficile par les organisations. À ce niveau, il est essentiel d'instaurer et de maintenir la confiance tout en clarifiant la communication. Diriger l'organisation implique de s'éloigner de la gestion quotidienne et de s'orienter vers une pensée stratégique à grande échelle, de gérer un plus grand nombre de relations et de responsabiliser les managers et les équipes.

80 % des leaders ont estimé qu'ils avaient dû modifier leur comportement dans une mesure modérée, importante ou très importante lorsqu'ils ont accédé à leur niveau de direction actuel.

Le passage à des niveaux de leadership plus élevés exige un changement de comportement de la part des leaders, qui doivent s'adapter aux nouvelles exigences de chaque niveau.

En examinant de plus près les points de vue des collaborateurs, des leaders et de l'organisation à chaque niveau, les leaders sont mieux informés sur les attentes qui pèsent sur eux, et les organisations comprennent comment développer au mieux leurs leaders et les guider tout au long de leur parcours de leadership.

Premier niveau – Managers Juniors

La création d'un environnement ouvert et de confiance où les membres de l'équipe peuvent se développer individuellement tout en collaborant efficacement est vitale pour les leaders de premier niveau. Les rôles doivent être clairement définis et les responsabilités clairement attribuées, car les leaders sont désormais chargés d'accomplir le travail par l'intermédiaire d'autres personnes, et non plus seuls. Il est crucial de veiller à ce que l'équipe se sente impliquée et valorisée. Une équipe solidaire permettra au leader de réussir à ce niveau.

Principaux défis auxquels sont confrontés les leaders lors de la transition vers ce niveau

- Limitations relationnelles
- Délégation & Responsabilisation
- Nouvelles responsabilités
- Gestion de la diversité
- Communication

Comportements sur lesquels les leaders doivent se concentrer pour réussir à ce niveau

- Travailler sur leur style de communication
- Instaurer la confiance
- Déléguer des tâches
- Prendre des décisions difficiles
- Gérer des charges de travail plus importantes et une pression accrue

Changement le plus important que les leaders estiment nécessaire à ce niveau

- Adopter une nouvelle approche de la communication, afin d'apporter de la clarté et donner du sens à l'équipe.
- Faire confiance aux autres pour qu'ils assument le rôle d'expert technique et se mette en retrait de l'opérationnel.

Problèmes issus d'un manque de changement de comportement

- Délais non respectés
- Sous performance des équipes
- Relations dégradées

Conseils aux futurs leaders de la part de leaders de ce niveau expérimentés

- Avoir de l'assurance et du courage
- Renforcer la confiance dans les autres
- Communiquer efficacement
- Écouter les autres
- Sens relationnel

//

L'un des principaux défis pour les leaders de premier niveau est d'être en mesure d'élargir leur champ d'influence, d'être moins centrés sur eux-mêmes et de se concentrer sur les autres.

//

Collaborateur d'une entreprise
du secteur public

Niveau intermédiaire – Middle Managers

Les leaders qui évoluent vers un niveau intermédiaire doivent être prêts à apprendre et à se développer en tant que leaders et à s'adapter à des responsabilités supplémentaires. La transition d'un management de collaborateurs au management d'autres managers est un rôle sensiblement différent. Les leaders doivent comprendre que l'utilisation de leur temps va changer et qu'une plus grande concentration stratégique est nécessaire. Bien que les fondements d'un leadership efficace requis au premier niveau restent essentiels, ils doivent être développés et adaptés pour qu'un leader de niveau intermédiaire puisse réussir.

Principaux défis auxquels sont confrontés les leaders lors de la transition vers ce niveau

- Limitations relationnelles
- Acceptation et respect
- Gestion de la diversité
- Responsabilités accrues
- Délégation & Responsabilisation

Comportements sur lesquels les leaders doivent se concentrer pour réussir à ce niveau

- Améliorer son style de communication
- Instaurer la confiance
- Déléguer des tâches et des responsabilités
- Donner aux autres les moyens de prendre des décisions
- Prendre des décisions difficiles

Changement le plus important que les leaders estiment nécessaire à ce niveau

- Responsabiliser l'équipe en lui laissant prendre ses propres décisions, leur offrant ainsi une plus grande autonomie. Cela implique de s'éloigner du détail des tâches quotidiennes pour libérer du temps et de l'espace pour d'autres priorités.
- Maintenir une communication régulière et transparente avec les équipes ainsi qu'avec les parties prenantes de haut niveau en adaptant les messages à un public plus diversifié

Problèmes issus d'un manque de changement de comportement

- Manque de respect
- Malentendus
- Sous-performance

Conseils aux futurs leaders de la part de leaders de ce niveau expérimentés

- Écouter les autres
- Communiquer efficacement
- Construire son réseau
- Déléguer
- Être dans un état d'esprit de développement

//

Donnez la priorité à une communication efficace. Établissez des attentes claires, écoutez activement votre équipe et favorisez un dialogue ouvert. La mise en place de canaux de communication solides favorise la confiance, garantit l'alignement sur les objectifs de l'organisation et permet de relever plus facilement les défis liés au leadership.

//

Manager de niveau intermédiaire
dans le secteur des technologies de l'information

Niveau supérieur – Leaders Exécutifs

Les leaders qui progressent vers un niveau supérieur doivent être prêts à opérer un grand changement d'état d'esprit, en adoptant une perspective beaucoup plus stratégique avec une vision organisationnelle à long terme. Ils doivent reconnaître les exigences contradictoires des résultats de l'organisation et de l'engagement ainsi que le bien-être des collaborateurs. Une approche centrée sur l'humain est essentielle pour gérer avec succès les relations à tous les niveaux, organisation comme collaborateurs.

Principaux défis auxquels sont confrontés les leaders lors de la transition vers ce niveau

- Gestion des relations
- Communication efficace
- Obtention de résultats organisationnels
- Équilibre opérationnel et stratégique
- Élargissement des perspectives

Comportements sur lesquels les leaders doivent se concentrer pour réussir à ce niveau

- Avoir un mode de pensée stratégique
- Améliorer son style de communication
- Prendre des décisions difficiles
- Donner aux autres les moyens de prendre des décisions
- Instaurer la confiance

Changement le plus important que les leaders estiment nécessaire à ce niveau

- Transmettre efficacement leur vision et communiquer des informations claires et pertinentes au bon niveau, à l'ensemble de l'organisation.
- Apprendre à compter sur leurs équipes et leur faire confiance pour contribuer à l'atteinte des objectifs stratégiques.

Problèmes issus d'un manque de changement de comportement

- Confusion
- Conflits entre les parties prenantes

Conseils aux futurs leaders de la part de leaders de ce niveau expérimentés

- Établir la confiance avec les autres
- Écouter les autres
- Avoir confiance en soi
- Développer une pensée stratégique
- Faire preuve d'ouverture d'esprit



La transition à ce niveau représente un tout nouveau défi. Une grande partie de ce défi est liée à la confiance, car nous voyons beaucoup de personnes lutter avec le syndrome de l'imposteur... Cela se produit particulièrement au niveau senior en raison du niveau d'exposition qu'ils ont. Et il y a de fortes attentes à votre égard à ce niveau.



Représentant d'une organisation dans le secteur de la finance

Talogy InView Leadership™

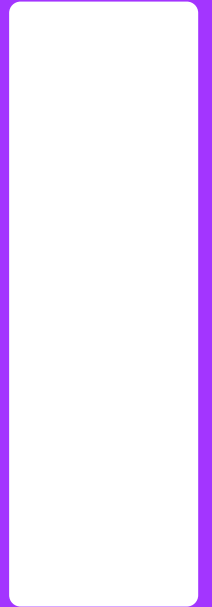
Développée à partir des dernières recherches et connaissances, l'approche Talogy InView Leadership redéfinit les attitudes, les compétences et les comportements nécessaires à un leadership réussi dans un monde du travail en constante évolution.

Nous vous proposons des solutions d'évaluation et de développement prêtes à l'emploi qui vous aident à recruter, à identifier et à développer :

- Des leaders émotionnellement intelligents qui **dirigent en étant conscients d'eux-mêmes et de leur environnement**.
- Des leaders dotés de **la capacité d'équilibrer** les intérêts des personnes avec les objectifs organisationnels.
- Des leaders résilients et agiles qui embrassent, s'adaptent et **impulsent le changement** tout en produisant des résultats pour aujourd'hui.
- Des leaders organisationnels ayant les compétences, les attitudes et les comportements nécessaires pour **passer au niveau de leadership suivant**.

Formez des leaders authentiques, axés sur les personnes et performants, qui sont prêts pour l'avenir.

TALOGY
InView
LEADERSHIP



Talogy.com

