



LE LEADERSHIP DANS LE MONDE DU TRAVAIL DU FUTUR

Un rapport de recherche
international par Talogy



“
Au cours des cinq prochaines
années, les leaders doivent
comprendre et se préparer
à un changement rapide et
radical des attentes que les
collaborateurs et entreprises ont
à l’égard d’un leader efficace.”

Collaborateur

Secteur pharmaceutique et des soins de santé

Authors



Dan Hughes

Director of International R&D



Poppy Boothroyd

Research Consultant



Jill Pennington

Consulting Director



Emily Goldsack

Research Analyst

Ce document est une version actualisée du rapport de recherche original, initialement publié en 2021. Des corrections mineures ont été apportées au contenu de cette version, pour refléter l'évolution du contexte depuis la pandémie de Covid-19, période à laquelle le rapport a été publié pour la première fois. Toutes les données, tous les résultats et toutes les conclusions sont inchangés.

Avant-propos

Lorsque nous avons mené cette étude sur le leadership en 2021, le monde professionnel commençait à se remettre des conséquences de la pandémie mondiale. Cette situation globale a entre autres fortement impacté les leaders qui ont traversé cette crise. De nombreuses conclusions sont à tirer de cette période. Nous avons également anticipé l'accentuation de certaines tendances existantes, telles que le travail hybride. Cela signifiait alors que le leadership devrait évoluer. Il s'agissait d'un tournant majeur pendant lequel il devenait nécessaire de mener des recherches et de réfléchir aux futures attentes des leaders.

Les résultats de nos recherches sont tout aussi pertinents aujourd'hui que lorsque nous avons publié le rapport initial. Le monde du travail continue d'évoluer à un rythme rapide et les tendances prennent parfois des directions inattendues. D'autres événements mondiaux majeurs ont également eu un impact sur l'économie mondiale et sur les organisations. La digitalisation et les technologies de pointe telles que l'intelligence artificielle continuent d'apporter des remises en question, des innovations et des opportunités dans

tous les secteurs d'activités. Les clients attendent de plus en plus des entreprises qu'elles tiennent compte du triple bilan et qu'elles garantissent un engagement en matière de durabilité.

Chez Talogy, nous continuons à travailler avec les organisations, les dirigeants et les collaborateurs pour alimenter nos recherches sur le leadership en constante évolution, sur les défis critiques auxquels les leaders sont confrontés et sur les qualités indispensables dont ils doivent être dotés pour être efficaces. Ce rapport de recherche et notre programme de recherche continu ont servi de base au référentiel de compétences des solutions InView de Talogy ainsi qu'à l'ensemble de nos solutions d'évaluation et de développement du leadership. Notre mission est de vous apporter une opinion et une approche à la fois scientifiques et intuitives du leadership. Notre ambition étant d'aider les organisations à recruter et à développer des leaders exceptionnels.

Nous espérons que vous trouverez ce rapport de recherche à la fois éclairant et utile.

Dan Hughes

Directeur de la R&D, Talogy

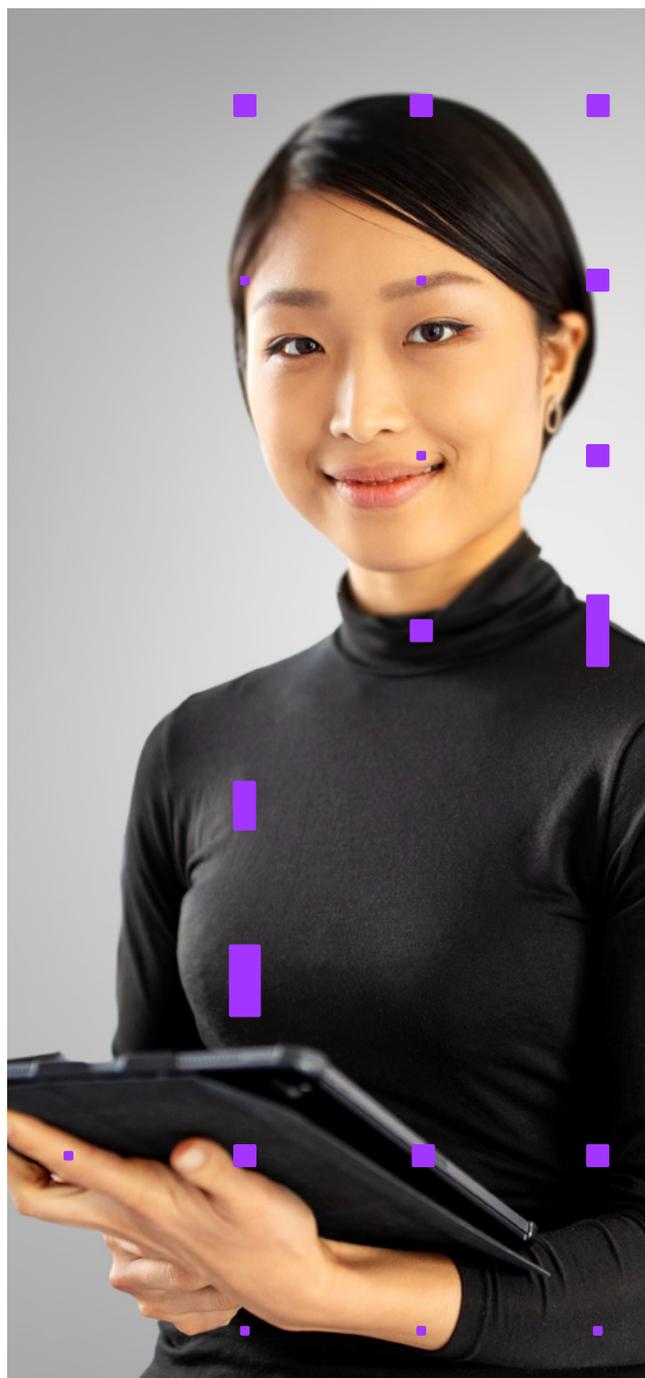


Introduction

Dans un monde en constante évolution, le rôle et les attributs des Leaders continuent d'être débattus et réévalués. L'évolution des attentes à l'égard des leaders s'est accélérée au cours des années qui ont suivi la pandémie, mettant en évidence l'impact des leaders sur l'expérience des collaborateurs, en termes de motivation, d'engagement et de bien-être au travail.

Au fond, le leadership est un processus d'influence interactif et réciproque, dans lequel le leader, ses collaborateurs et le contexte organisationnel spécifique jouent tous un rôle-clé.¹ Cela souligne l'importance cruciale du point de vue de l'employé et du contexte de travail actuel pour déterminer ce qu'est un leadership efficace aujourd'hui et à l'avenir. Quelqu'un ne peut être véritablement un leader que si des personnes sont prêtes à le suivre ; il ne suffit pas de s'appuyer sur un statut officiel. Les leaders doivent être capable d'inciter les employés à collaborer pour atteindre les principaux objectifs de l'organisation et, par conséquent, améliorer les résultats, la rétention et l'innovation. Si les employés ont le sentiment que leur leader n'agit pas dans leur intérêt ou ne répond pas à leurs besoins, les performances s'en ressentiront.² Les leaders doivent également adapter leur approche en fonction des attentes des collaborateurs et du contexte professionnel.

Les organisations ont constaté des changements durables depuis la pandémie et ont mieux identifié ce qui satisfait les collaborateurs ainsi que leurs attentes vis-à-vis de leur travail.³ Nous sommes arrivés au stade où il faut revoir la définition de ce qu'est le leadership efficace dans ce monde du travail en pleine transformation.



Pour explorer les facettes changeantes du leadership, nous avons mené une étude internationale à laquelle **1950 personnes ont participé**. Nous avons étudié différentes perspectives et questions-clés sur le leadership d'aujourd'hui et de demain, axées sur **quatre grands thèmes de recherche** :

Thèmes de recherche

1

L'impact du leadership sur les performances organisationnelles

- Quelle est l'importance du leadership au niveau de la performance organisationnelle ?
- Quelle est l'efficacité du leadership actuel au sein des organisations ?
- Quels comportements de leadership sont les plus importants pour obtenir des résultats ?

2

L'impact du leadership sur l'expérience collaborateur

- Comment les collaborateurs doivent-ils se sentir pour donner le meilleur d'eux-mêmes ?
- À quel point est-il important que l'expérience collaborateur soit positive pour le succès de l'entreprise ?
- Quelle est la qualité actuelle de l'expérience collaborateur au sein des entreprises ?
- Quels sont les comportements de leadership qui font le plus de différence dans l'expérience collaborateur ?

3

Leçons tirées du leadership pendant la pandémie

- Dans quelle mesure les leaders ont-ils été efficaces pour faire face à l'impact de la pandémie ?
- Qu'est-ce que les leaders ont le mieux réussi dans leur réaction à la pandémie ?
- Sur quel point auraient-ils pu s'améliorer ?
- Qu'est-ce que les leaders ont fait différemment lors de la pandémie et que les collaborateurs veulent voir perdurer ?

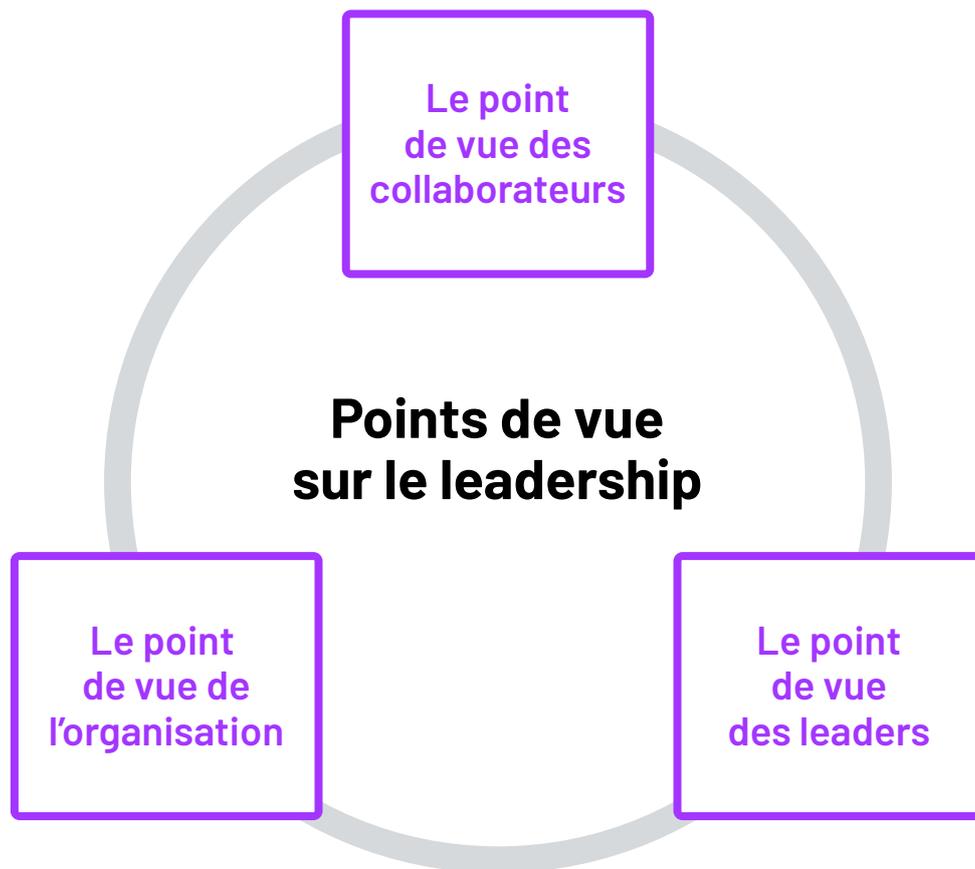
4

Le futur du leadership : défis critiques et comment les dirigeants peuvent-ils y répondre ?

- Quels seront les principaux défis pour les leaders au cours des cinq prochaines années ?
- Dans quelle mesure les leaders sont-ils prêts à relever ces défis ?
- Quels comportements de leadership seront les plus importants à l'avenir ?
- Que devront faire les leaders différemment ?

Afin de fournir une vue d'ensemble de ce qui est important pour le leadership aujourd'hui et à l'avenir, nous avons recueilli des données de plusieurs parties prenantes : des collaborateurs, des leaders eux-mêmes et de l'organisation. Des thèmes récurrents et constants ont donc émergés ainsi que des différences d'opinions.

Méthodes de recherche



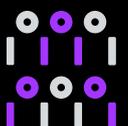
Le point de vue des collaborateurs



Enquête en ligne auprès de **1077** collaborateurs de différentes entreprises



Échantillon issu de **21** pays



Diversité des métiers, des secteurs et de la taille des entreprises

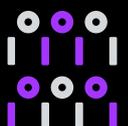
Le point de vue des leaders



Enquête en ligne auprès de **838** personnes occupant des postes à responsabilité



Échantillon issu de **34** pays



Divers niveaux de leadership, métiers, secteurs et tailles d'entreprises

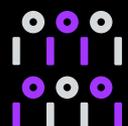
Le point de vue de l'organisation



Entretiens structurés et approfondis avec **35** responsables RH de différentes entreprises

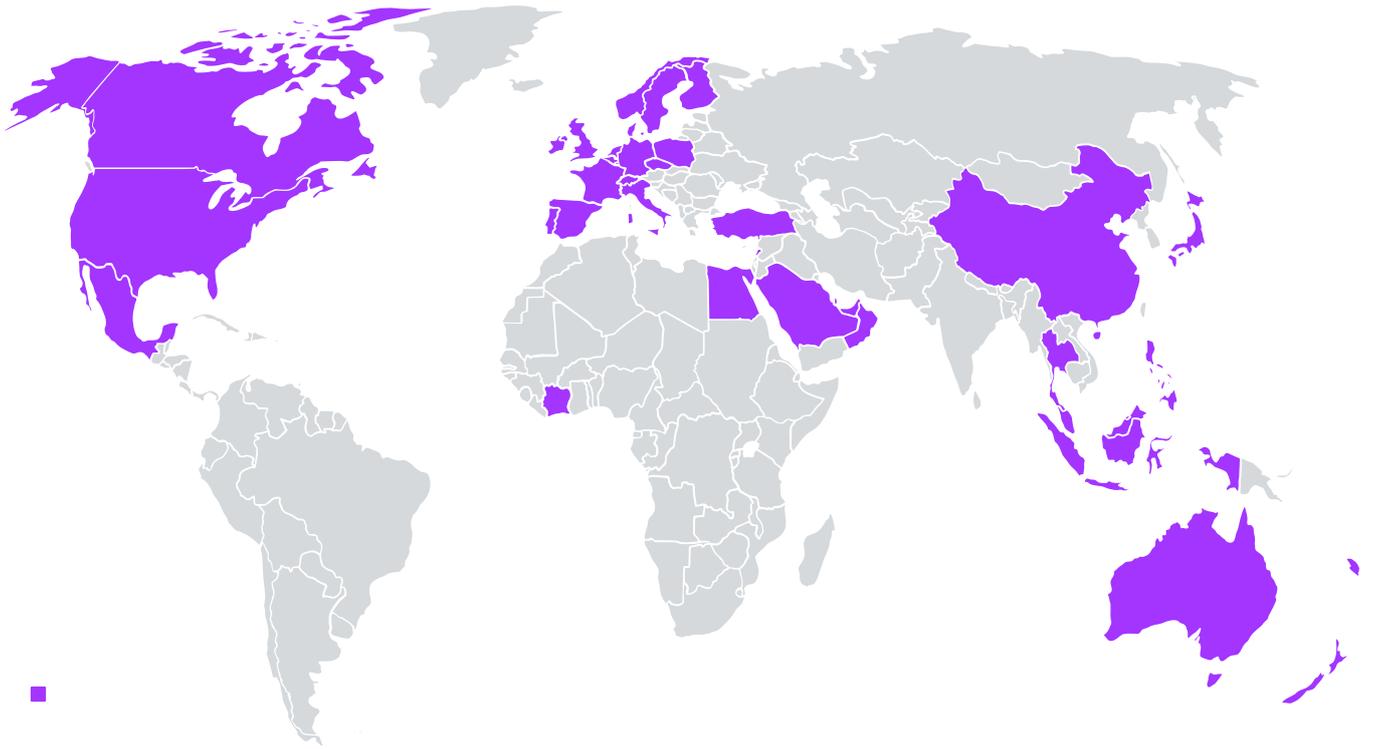


Échantillon issu de **9** pays

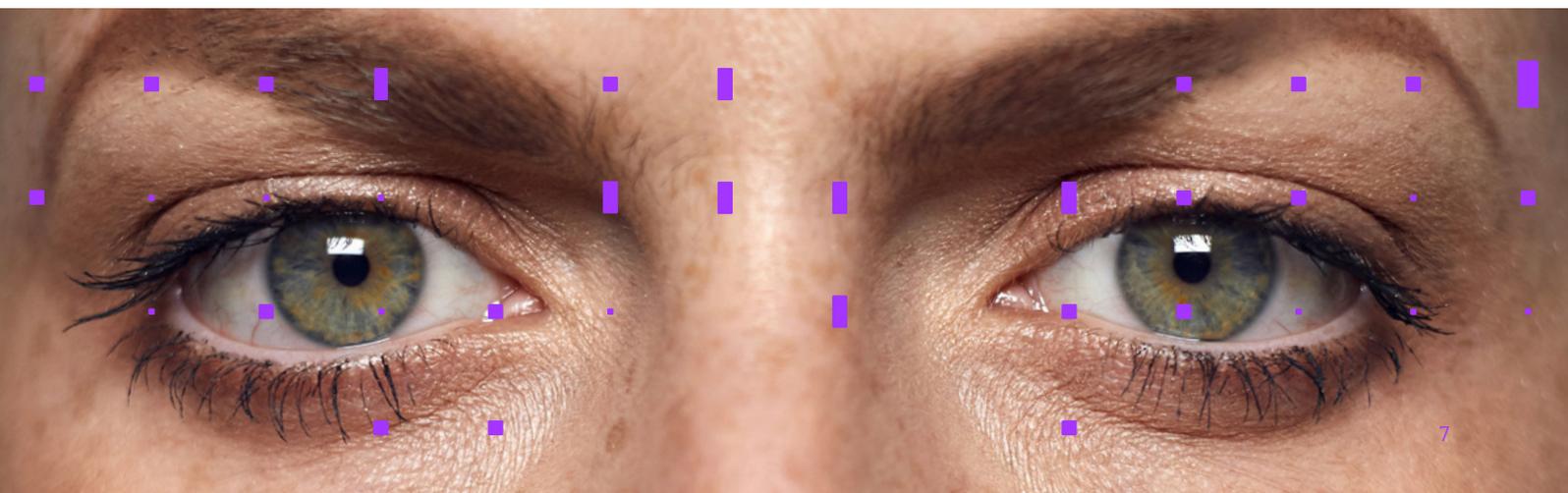


Variété de secteurs et de tailles d'entreprises

Pays représentés par les participants à la recherche



Les points de vue sur le leadership évoluent. Notre étude fournit des informations précieuses et importantes pour les leaders eux-mêmes, les professionnels des RH et les organisations qui se tournent vers l'avenir, afin d'identifier, de soutenir et de développer un leadership d'exception, capable de porter la réussite de l'organisation et une expérience collaborateurs positive dans un monde du travail en pleine mutation.



Synthèse du rapport

Les leaders considèrent que l'un de leurs plus grands défis pour les cinq prochaines années est d'attirer des collaborateurs et de les fidéliser.

Il ne s'agit pas d'un nouveau défi, mais le passage au télétravail/travail hybride à la suite de la pandémie est susceptible de créer des opportunités plus importantes pour les talents et permettre une diminution des restrictions géographiques concernant le choix du travail. Outre la pandémie, les évolutions sociales et politiques ont aussi encouragé un grand nombre de personnes à réévaluer leur carrière et leurs aspirations professionnelles, et certains indiquent des inquiétudes à l'égard de la « Grande démission ». Puisque les questions de bien-être, d'inclusion et d'éthique deviennent plus centrales, les salariés veulent travailler pour des organisations qui ont des stratégies ESG (environnementales, sociales et de gouvernance) claires et dont l'objet les inspire. Ils recherchent aussi souplesse et innovation dans l'organisation de leur travail, ainsi que de la reconnaissance tant personnelle que financière. L'excellence du leadership va devenir un facteur clé de différenciation pour fidéliser les talents et assurer ainsi la pérennité de l'entreprise.

ATTIRER DES TALENTS
et **LES FIDÉLISER** défi futur **numéro 1** des leaders, sélectionné par

56%

des collaborateurs

57%

des leaders

INSPIRER, MOTIVER,
et **ENGAGER LES**
COLLABORATEURS

étrait le critère
numéro 1 pour:



Obtenir des résultats



Permettre au collaborateur d'avoir une expérience positive



Le leadership dans les cinq prochaines années

Pour que la performance des collaborateurs soit optimale, il faut avant tout qu'ils se sentent motivés et engagés.

La thématique de l'inspiration, de la motivation et de l'engagement des collaborateurs est une constante identifiée dans notre étude, puisqu'elle constitue le comportement primordial dont les leaders doivent faire preuve pour que les collaborateurs vivent une expérience positive et pour garantir le succès de l'entreprise. Les leaders doivent comprendre les attentes des personnes qu'ils dirigent et donner un but, du sens et un sentiment d'appartenance pour encourager les collaborateurs à établir un lien émotionnel avec leur travail. Du fait du travail hybride et de l'accroissement de la guerre des talents, les entreprises doivent innover en matière d'engagement pour permettre aux Leaders de motiver et inspirer leurs collaborateurs.

L'accent et les attentes se sont orientés progressivement vers le tempérament et les valeurs propres au leader (ce qu'il est et ce qui compte pour lui).

Les leaders doivent être ouverts, authentiques, éthiques et inclusifs. Ils doivent agir « pour le bien général » de l'équipe qu'ils dirigent et de leur organisation, plutôt que dans leur intérêt personnel. S'il manque d'authenticité ou s'il divise, le leadership crée un milieu toxique qui nuit au vécu des collaborateurs, à leur productivité, leur collaboration et leur capacité d'innovation. Les leaders doivent être conscients de leur mode de fonctionnement et faire preuve d'un leadership responsable s'ils veulent renforcer la confiance et l'implication des collaborateurs envers eux, mais également entre eux.



La pandémie a concentré davantage l'attention sur le bien-être des collaborateurs.

Le rythme rapide et la complexité de l'environnement de travail amènent les leaders à prendre parfois des décisions difficiles concernant les priorités, les méthodes de travail et l'affectation des ressources, pour protéger l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle de leurs équipes, et pour assurer une culture de travail saine. En d'autres termes, les leaders devront prendre plus conscience de l'impact qu'ils ont sur la santé physique, mentale et émotionnelle de leurs collaborateurs.

ONT INDIQUÉ LEUR BIEN-ÊTRE

comme un défi clé pour les cinq prochaines années

52%

des collaborateurs

un des trois principaux défis du leadership selon les collaborateurs

Qualités distinctives

des leaders ressortis des entretiens en entreprise :

- Authenticité
- Humilité
- Création d'un sentiment de sécurité psychologique
- Regard porté au-delà de son propre domaine et encouragement à la collaboration

Les collaborateurs s'attendent de plus en plus à ce que, dans leur organisation, le leadership soit davantage centré sur l'humain.

Ils attendent des leaders démontrant empathie et compassion, qui communiquent franchement et qui tissent des liens au niveau individuel et au sein de l'équipe. Les leaders centrés sur l'humain se sont retrouvés au premier plan avec la pandémie, exprimant bienveillance et préoccupation pour ceux dont ils avaient la responsabilité. Les collaborateurs et les organisations attendent que les leaders entretiennent le niveau de relationnel qu'ils avaient avec leurs équipes au plus fort de la pandémie et ont pu réaliser la réelle valeur ajoutée d'avoir des leaders qui venaient aux nouvelles plus régulièrement et personnellement.

Comportements clés

des leaders efficaces pendant la pandémie :

- Préoccupation pour le bien-être et la sécurité des collaborateurs
- Souplesse à l'égard des circonstances individuelles des collaborateurs
- Empathie et compassion
- Communication franche et fréquente
- Maintien de contacts personnels avec les collaborateurs



Le contexte perturbé du travail signifie que les Leaders doivent gérer les évolutions constantes – démontrer leur ouverture d'esprit face à des idées et leur volonté d'accepter le changement, d'encourager l'innovation et de faire preuve d'agilité dans la prise de décisions.

Compte tenu de la nature des défis auxquels les Leaders vont être confrontés aujourd'hui et demain, un leadership « héroïque » où ils essayent d'avoir réponse à tout ne peut plus suffire ; ils doivent pouvoir s'adapter, rester humbles et ouverts d'esprit. Pour bien gérer le changement, les Leaders doivent faire preuve d'intelligence émotionnelle et savoir bien communiquer, afin de créer un environnement positif où le changement est attendu et accueilli favorablement.

3 PRINCIPAUX DOMAINES

où les leaders indiquent devoir agir différemment pour réussir à l'avenir :

1. Accueillir le changement, s'y adapter et le promouvoir
2. Apprendre et innover
3. Être ouvert aux idées nouvelles et les accepter

La gestion d'équipes hybrides et à distance a modifié ce qui est exigé de la part des leaders.

Pour beaucoup d'entre eux, il faudra réfléchir à ce qui constitue une communication ou une collaboration efficace dans ce nouveau contexte professionnel. Le travail en mode hybride et le télétravail impliquent que les leaders doivent davantage faire confiance aux collaborateurs et leur donner les moyens de travailler de manière autonome pour atteindre leurs objectifs. Parallèlement, les leaders doivent relever le défi de maintenir des liens avec chaque collaborateur, tout en promouvant un sentiment d'appartenance sociale et d'inclusion au sein de l'équipe. Dans un contexte de travail hybride, les leaders devront gérer l'impact du « biais de proximité », en s'assurant que les collaborateurs travaillant à distance accèdent aux mêmes opportunités que les autres employés ayant un contact de proximité avec eux.

L'évolution de ces besoins et la redéfinition du monde du travail renforcera l'importance pour les Leader de faire preuve d'un état d'esprit axé sur la croissance et l'apprentissage.

Les leaders doivent être suffisamment humbles pour accepter les feedbacks de leurs collaborateurs, quels que soient leur niveau hiérarchique ou de leur expérience, mais ils doivent aussi avoir un désir permanent de se développer et d'améliorer leurs compétences en matière de leadership. Ils doivent reconnaître le besoin de prendre en compte diverses points de vue pour résoudre les problèmes complexes d'aujourd'hui, pour lesquels personne n'a en permanence toutes les ressources et connaissances nécessaires pour identifier les meilleures solutions. Sur un plan personnel, les leaders devront développer plus spécifiquement leurs résilience personnelle, agilité digitale et intelligence émotionnelle pour pouvoir faire face aux exigences futures du monde du travail.

LE TRAVAIL À DISTANCE et HYBRIDE 
identifié comme l'un des **cinq principaux** défis en matière de leadership pour les **cinq prochaines années**

PRINCIPAUX DOMAINES DE DÉVELOPPEMENT

des leaders pour réussir à l'avenir



Références

1. Silva, A. (2016). What is leadership? Journal of Business Studies Quarterly, 8(1), 1-5.
2. Kruse, K. (2013). What is leadership? Forbes. <https://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2013/04/09/what-is-leadership/?sh=e7703eb5b90c>
3. Lund, S., Madgavkar, A., Manyika, J., Smit, S., Ellingrud, K., Meaney, M. & Robinson, O. (2021). The future of work after COVID-19. McKinsey Global Institute. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19>

