

# Quels leaders pour demain ?

Évaluer, développer et mesurer  
l'efficacité du leadership à l'Ère des Talents.



# SOMMAIRE

---

## Quels leaders pour demain ?

Évaluer, développer et mesurer  
l'efficacité du leadership à l'Ère des Talents

---

3

### INTRODUCTION

4-5

AU REGARD DES CHALLENGES D'AUJOURD'HUI,  
GENÈSE DU NOUVEAU MODÈLE DE LEADERSHIP  
DE RIGHT MANAGEMENT : P3 LEADER MODEL

6-15

### P3 LEADER MODEL

- 6 P3 Leader model
- 10 **RÉSULTATS** d'un leadership efficace :  
Établir les indicateurs de performance pertinents
- 12 **ATTRIBUTS PERSONNELS** des leaders efficaces :  
Prévoir le potentiel de réussite
- 14 **COMPÉTENCES CLÉS À DÉVELOPPER** pour un leadership efficace :  
Cibler les compétences clés du développement des talents

18

LE MODÈLE EN ACTION :  
Créer une nouvelle culture de leadership

19

### CONTRIBUTEURS

# »»» INTRODUCTION

Vos leaders sont-ils prêts à devenir des moteurs de performance dans les contextes de transformation actuels ? Ont-ils à la fois les attributs personnels et les compétences nécessaires pour relever ces défis ? Votre entreprise s'intéresse-t-elle aux résultats qui permettent de mesurer l'efficacité d'un leadership pour une performance durable ?

De nombreux modèles de leadership sont utilisés aujourd'hui et pourtant :



Les méthodes existantes d'identification et de développement des leaders sont pour la plupart devenues inefficaces. Le monde du travail est en train de vivre une mutation importante, ce qui crée un écart entre les notions traditionnelles de leadership et ce qui est réellement nécessaire pour guider la performance des entreprises à l'Ère des Talents.

Notre modèle diffère des modèles existants sous trois aspects-clés : les **résultats** sont définis non seulement en termes financiers, mais également selon des paramètres qui mesurent l'impact sur la motivation ; les **attributs personnels** sont alignés sur le défi que représente le leadership dans des contextes de transformation ; et les **compétences clés** ont été limitées aux plus utiles pour assurer les résultats souhaités.

# + Comment est né ce modèle ?

Observatoire du monde économique, ManpowerGroup a identifié quatre composantes transformationnelles du monde du travail qui ont un impact direct sur le leadership :

## Démographie / gestion des talents

En raison des changements démographiques et sociétaux, les entreprises ont des difficultés à recruter des individus disposant des compétences ou de la combinaison de compétences dont elles ont besoin. En 2015, plus d'un tiers des employeurs au niveau mondial ont déclaré avoir du mal à pourvoir des postes en raison d'un manque de talents adaptés . Alors que la demande internationale de main-d'œuvre hautement qualifiée continue d'augmenter, les leaders doivent aligner leur stratégie de recherche de talents avec leurs stratégies d'entreprise, afin d'être sûrs de disposer des ressources leur permettant de réussir sur leur marché.

## Choix individuel

À l'Ère des Talents, les entreprises ne peuvent plus compter sur le maintien d'un atout concurrentiel durable. Pour prospérer dans des contextes de transformation permanente, les entreprises doivent être agiles pour pouvoir anticiper et faire face aux forces économiques, démographiques et technologiques. En ces périodes de changements, les leaders doivent prendre des mesures décisives, fondées sur des principes forts. Cependant, un trop grand nombre d'entre eux peuvent réagir de façon défensive ou de façon irrationnelle ou encore restent paralysés par tous ces bouleversements. En conséquence, les entreprises deviennent moins agiles, l'implication des employés chute et la productivité diminue. Pour réussir, ces dernières ont besoin de leaders qui favorisent l'éclosion des talents parmi leurs collaborateurs, accélèrent la performance et favorisent une culture de la prise de risques.

## Complexification des besoins clients

La voix du consommateur a un impact sans précédent sur la conception des produits et des services. Grâce à la technologie numérique, les consommateurs utilisent leurs smartphones, tablettes et autres appareils pour recueillir des informations et partager des opinions sur les entreprises, entre eux et avec le monde extérieur. Cette interconnexion mondiale a incité les consommateurs à attendre une valeur plus élevée à un prix plus faible, tout en accélérant la concurrence et l'innovation.

Au vu de la pénurie de talents, les individus au profil attractif ont une plus grande liberté pour fixer les conditions de leur embauche et choisir où, quand et comment ils souhaitent travailler. La transparence a permis aux médias sociaux d'offrir davantage d'options aux candidats et une vision sans filtre des postes et des entreprises qu'ils envisagent de rejoindre.

<sup>1</sup> Talent Management Survey, ManpowerGroup

## Révolutions technologiques

Les individus ont accès à une quantité considérable d'informations, instantanément et où qu'ils se trouvent. La technologie engendre de nouveaux modèles d'activité et les entreprises deviennent moins hiérarchiques et fragmentées. Les talents sont dispersés géographiquement, mais connectés par voie numérique et les murs de l'entreprise sont devenus davantage perméables et flexibles. Conjuguer talent et technologie et prendre les bonnes décisions concernant l'internalisation, l'externalisation et la collaboration nécessitera des concepts de leadership innovants.

Un grand nombre de modèles de leadership existants ont été développés à une époque où les conditions économiques étaient plus stables, où la croissance suivait des modèles prévisibles, où les producteurs avaient davantage de pouvoir que les consommateurs pour modeler les marchés et où la relation employeur-employé était à sens unique. De nos jours, la situation est radicalement différente et les entreprises ont besoin d'un nouvel ensemble de critères permettant d'identifier et de préparer les leaders à évoluer dans des contextes de transformation. Right Management a développé un modèle simple et fiable qui permet d'identifier et de développer les leaders aptes à conduire le changement.



## Qu'est-ce que l'Ère des Talents ?

L'Ère des Talents désigne une nouvelle ère dans laquelle optimiser le potentiel humain est le différentiateur déterminant du succès et de la croissance des organisations.

Tous les collaborateurs qui disposent des compétences très recherchées seront la « ressource naturelle » la plus rare dans les années à venir. Afin de s'assurer que leurs entreprises soient des destinations de premier choix pour les talents, les leaders devront créer des stratégies RH visant à acquérir un avantage concurrentiel dans l'identification, la gestion et le développement des talents.

# P3 Leader model

personnes : projet : performance

Le P3 Leader Model de Right Management est un modèle conçu pour aider les entreprises à mettre leurs leaders en position de réussir sur des marchés en constante évolution. Il offre aux entreprises une approche pour constituer un vivier robuste de leaders, en identifiant les talents qui présentent le plus fort potentiel de réussite, en les aidant à développer les compétences clés, avec un dispositif d'évaluation et de reconnaissance adapté.

Le modèle est le fruit de six décennies d'expertise en ressources humaines de ManpowerGroup. **Chaque jour, nous aidons plus de 400 000 clients de 80 pays à faire face à leurs besoins de talents**, en fournissant des solutions pour attirer, gérer et développer les talents au niveau mondial. Capitalisant sur cette expérience, le Centre d'Excellence Right Management a mené depuis plusieurs mois des :

Recherches et analyses des tendances macro-économiques qui ont un impact sur l'entreprise d'aujourd'hui.

Interviews d'experts et de leaders d'opinion académiques et du monde des entreprises, afin de bénéficier de leur savoir dans le domaine de l'évaluation et du développement des talents.

Études auprès de plus de 400 leaders - des cadres aux dirigeants - afin de découvrir quelles tendances sont les plus pertinentes pour leur entreprise et ce qu'ils considèrent comme les éléments les plus importants du leadership.

Le P3 Leader Model de Right Management est un modèle simple et efficace. Nous avons vu trop d'entreprises se débattre avec des modèles de leadership, pour finir par les abandonner, car ils prescrivaient une longue liste de conditions complexes se révélant trop difficiles, coûteuses et longues à réunir. **Le modèle de Right Management s'articule autour de composantes ciblées et limitées** - ni trop nombreuses, ni exotiques - permettant aux entreprises d'**obtenir l'impact maximum**.

L'utilisation de ce modèle doit débiter par le prisme des **résultats**.



## Les trois composantes du modèle :

**Résultats d'un leadership efficace** — Le talent est l'actif le plus précieux dans l'entreprise d'aujourd'hui et les paramètres de performance du leadership doivent se développer pour prendre en compte cette nouvelle réalité. Évaluer l'impact d'un leader en matière de résultats dans le domaine du développement des talents - par exemple lorsqu'il aide ses collaborateurs à réaliser leur potentiel, à faire progresser leur carrière, à contribuer de manière significative à l'entreprise - est un aspect tout aussi critique que l'évaluation des données financières.

**Attributs personnels des leaders efficaces** — Évaluer le talent par rapport à des attributs personnels. Dans la mesure où ces attributs sont inhérents à l'individu, ce dernier dispose d'un potentiel plus important pour donner le meilleur de lui-même dans des rôles de leadership, à condition qu'il bénéficie du support et des moyens de développement appropriés.

**Compétences clés à développer pour un leadership efficace** — Faire fructifier un ensemble choisi de capacités de leadership aidera les entreprises à concentrer leurs ressources financières et de développement dans les domaines les plus susceptibles de fournir les meilleurs résultats en termes de performance.

Pour faire la différence dans des environnements dynamiques, les objectifs doivent se concentrer sur les résultats attendus. **Les organisations doivent s'assurer qu'elles disposent des talents dont elles ont besoin pour leur permettre d'atteindre leurs objectifs.**

De nos jours, les talents très demandés sont désireux de se construire une « carrière pour eux-mêmes » plutôt qu'un « emploi à vie » et nécessitent un nouveau type de leadership (pour plus d'informations sur « Une carrière réussie, plutôt qu'un emploi à vie », rendez-vous sur [www.rightmanagement.fr/une-carriere-reussie-plutot-qu-un-job-pour-la-vie](http://www.rightmanagement.fr/une-carriere-reussie-plutot-qu-un-job-pour-la-vie)).

**Aujourd'hui, les leaders doivent penser au-delà des indicateurs traditionnels de performance** et intégrer des objectifs liés au développement des talents (diversité, sens et vision partagés, opportunités de carrière, ressources). Ce changement exige un nouveau regard sur les attributs personnels et les compétences clés qu'ils doivent développer.

Nous avons ainsi développé le P3 Leader Model pour aider les organisations à sélectionner, développer et mesurer l'impact des leaders sur les collaborateurs et sur l'organisation.

Étudions chaque composante.



## ÉVALUER

### Attributs personnels

Évaluer les talents par rapport à ces attributs personnels est une étape du modèle. Plus une personne est naturellement investie sur ces quatre domaines, plus elle est susceptible de réussir dans des rôles de leadership, à condition qu'elle bénéficie du support et des moyens de développement appropriés.

## DÉVELOPPER

### Compétences clés à développer

Aider les leaders à développer ces trois compétences clés aidera les entreprises à cibler leurs investissements de développement dans les domaines susceptibles de fournir la meilleure performance.

## RÉUSSIR

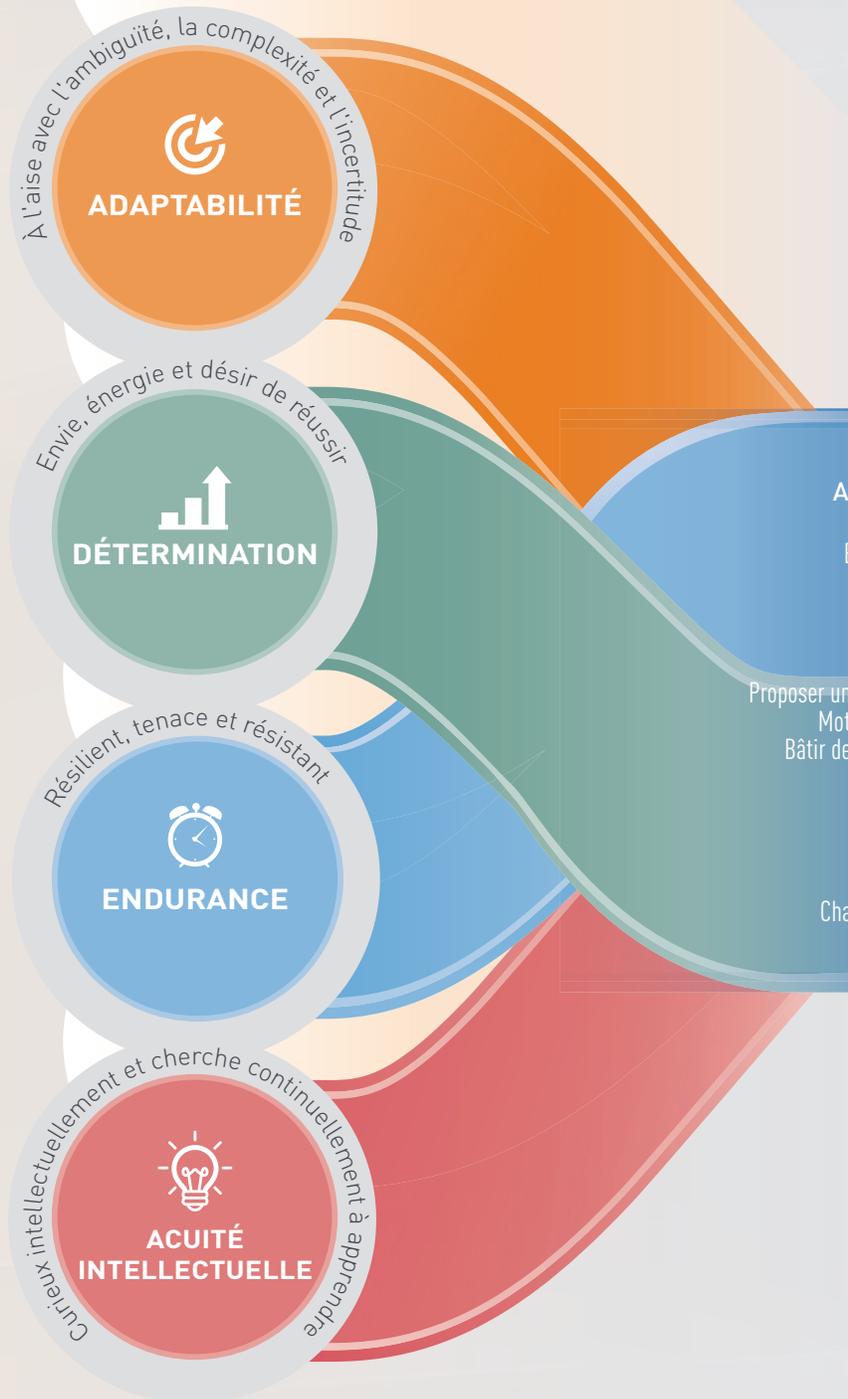
### Résultats opérationnels

Le talent est l'actif le plus précieux dans l'entreprise d'aujourd'hui et les moyens de mesure de la performance de leadership doivent se développer pour prendre en compte cette nouvelle réalité. Évaluer l'impact d'un leader en matière de développement des talents - comme par exemple en aidant des collaborateurs à révéler leur potentiel, à faire progresser leur carrière, à contribuer de manière significative à l'entreprise - est un aspect tout aussi critique que l'évaluation des données financières.

## ÉVALUER

### Attributs personnels

Identifier et investir sur les leaders qui ont les plus grandes chances de réussite



# P3 leader model

personnes : projet : performance

## DÉVELOPPER

### Compétences clés

Développer les comportements les plus importants

## DÉPLOYER LES TALENTS

Gérer avec intégrité pour gérer, développer et inspirer les talents

- Faire preuve d'intégrité
- Construire la confiance
- Faire preuve d'altruisme
- Encourager le feedback
- Créer des opportunités de carrière et de développement

## ACCÉLÉRER LA PERFORMANCE

Constituer des équipes fortes et des organisations flexibles

- Avoir une vision
- Piloter à court et long terme
- Équilibrer cohérence globale et pertinence locale
- Activer et engager l'organisation dans sa transformation
- Collaborer transversalement
- Créer des équipes performantes
- Développer durablement les infrastructures de l'organisation

## OSER DIRIGER

Remet en question le statu quo pour saisir des opportunités

- Prendre des décisions
- Oser prendre des risques et saisir les opportunités
- Confronter l'autorité de manière constructive
- Encourager et récompenser l'innovation
- Savoir changer sa propre approche
- Démontrer de l'assurance

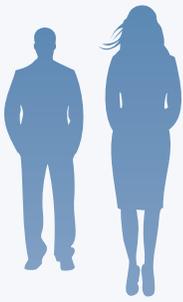


## RÉUSSIR

Résultats opérationnels

+  
Développements des talents

Le modèle s'articule autour de composantes ciblées permettant aux entreprises d'obtenir un impact maximum.



# RÉSULTATS d'un leadership efficace : Établir des indicateurs de performance



L'une des façons d'évaluer l'efficacité d'un leadership est d'étudier la performance opérationnelle en fonction de paramètres quantifiables qui reposent sur des données financières, telles que le chiffre d'affaires et la marge brute.

Cependant, il serait **bénéfique aux entreprises de prendre également en compte des indicateurs de performance liés au développement des talents** pour évaluer l'impact du leadership. Nous avons choisi, dans la mise au point du modèle de leadership Right Management, en plus des indicateurs de mesure de performance traditionnels, quatre paramètres qui évaluent la capacité d'un leader à créer une organisation basée sur le développement des talents. **Les paramètres d'évaluation axés sur les talents choisis par votre entreprise doivent refléter la culture et les résultats spécifiques de votre domaine d'activité.**

<sup>2</sup> Engagement Study, Right Management, 2008.

## Une contribution individuelle porteuse de sens

Les collaborateurs souhaitent avoir une compréhension claire de la manière dont leurs activités quotidiennes s'alignent sur les objectifs stratégiques de l'entreprise. **Lorsque les leaders donnent des informations sur le sens et la valeur des contributions des employés**, cela favorise un sentiment de responsabilisation et de contribution personnelle à la **réussite de l'entreprise**.

Cet aspect est particulièrement impactant lorsque les entreprises ont des structures organisationnelles fortement matricielles et/ou s'appuient sur la contribution d'individus spécifiques. Donner le sentiment de partager un projet n'est pas un processus ponctuel. Il s'agit d'un processus continu qui nécessite un dialogue bilatéral, de manière à ce que les collaborateurs puissent s'approprier la vision de l'entreprise et innover par le biais d'une compréhension commune. Partager une vision peut avoir un impact positif en matière d'énergie et d'efficacité pour améliorer la performance opérationnelle.

## Des collaborateurs plus engagés

À l'Ère des Talents, **le talent est une source-clé d'avantage durable**, en faisant de l'engagement des collaborateurs un outil crucial pour évaluer la capacité de l'entreprise à être concurrentielle. Les études <sup>2</sup> révèlent que les leaders efficaces considèrent comme une priorité de :

- Fidéliser les talents au sein de l'entreprise,
- Disposer de collaborateurs engagés et ayant les compétences nécessaires,
- Aligner les programmes de rémunération, avec les stratégies de développement des talents,
- Construire une marque employeur forte.

## Des carrières gagnant/gagnant

Les leaders doivent favoriser l'éclosion des talents, inviter leurs collaborateurs à être acteurs du développement de leur carrière et s'assurer que l'entreprise opère la transition - du point de vue stratégique et opérationnel - de fournisseurs d'emplois à facilitateurs de carrières. **Les leaders efficaces font de la relation employeur-employé une priorité** et développent en conséquence une culture qui encourage le développement personnel et professionnel.

Le leader doit :

- Fournir à ses collaborateurs des opportunités de développement de leurs compétences et de leurs connaissances, augmentant ainsi leur valeur et leur employabilité,
- S'assurer que les managers sont préparés à avoir des conversations de développement de carrière significatives avec les collaborateurs et en sont responsables,
- Mettre au point des modèles de carrière fonctionnels et à l'échelle de l'entreprise, avec des parcours de carrière flexibles,
- Proposer des actions de développement diversifiées.

**Les leaders qui intègrent le développement de carrière** au sein de leurs processus de gestion des ressources humaines améliorent considérablement l'engagement des collaborateurs<sup>3</sup> ce qui impacte directement **la performance des organisations**.

## Une culture d'entreprise plus humaniste

La technologie entraînant une fragmentation, une accélération et une dépersonnalisation des activités de l'entreprise, il est important d'instaurer une culture qui valorise et exige le respect des préoccupations, des ambitions et des styles de travail des individus. Les études de Right Management indiquent que davantage de collaborateurs affirment que la réussite sur le lieu de travail dépend de leur niveau de satisfaction et de joie de vivre plutôt que du montant de rémunération<sup>4</sup>. **Un leadership efficace consiste à créer une culture axée sur les individus qui repose sur des valeurs humanistes tel que le respect, la confiance, la diversité et la transparence**.

### Comment l'implication des collaborateurs favorise la réussite de l'entreprise

Chief Executive Magazine 2011

“ Une étude de Towers Watson, portant sur 50 entreprises et réalisée sur une année, a révélé que les entreprises dont les employés ont un niveau d'implication élevé enregistraient une hausse de 19 % du résultat d'exploitation et une croissance de près de 28 % du bénéfice par action (BPA). À l'inverse, les entreprises présentant un faible niveau d'implication enregistraient une baisse du résultat d'exploitation de plus de 32 % et un recul du BPA de 11 %.”

<sup>3</sup> Australia Career Study, Right Management, 2012

<sup>4</sup> How Employee Engagement Drives Business Success, Chief Executive, 2011, <http://chiefexecutive.net/how-employee-engagement-drives-business-success/>

<sup>5</sup> Global Career Aspiration Survey, Right Management, 2014



# ATTRIBUTS PERSONNELS

## des leaders efficaces :

### Prévoir le potentiel de réussite



Les attributs personnels d'un individu, lorsqu'elles sont avérées, **peuvent permettre d'évaluer la réussite future** et posent les bases du développement des compétences de **leadership**.

Lorsque vous évaluez ces caractéristiques, vous étudiez littéralement l'ADN de leadership d'un individu au microscope. Ces attributs représentent ce qu'est la personne, quelle est sa structure interne et non pas ce qu'elle fait ou dit.

Sur la base de **notre expérience et de nos recherches**, incluant des entretiens avec plus de 400 leaders en 2015, Right Management a **identifié quatre attributs** dont doivent disposer les leaders pour relever **les défis de leur organisation** :

### Acuité intellectuelle

Les individus vifs d'esprit ont une curiosité intellectuelle et une grande envie d'apprendre. Ils ont l'esprit vif et des capacités cognitives leur permettant de saisir rapidement le sens d'une idée ou d'un événement et son importance pour l'entreprise. L'acuité ne se mesure pas au nombre de qualifications académiques et professionnelles que possède un individu. En fait, c'est sans rapport avec toute forme d'éducation formelle. **Les leaders vifs d'esprit sont dotés d'une intelligence active qui les pousse à en savoir plus sur le monde à partir d'une variété de sources**. Ce sont des chercheurs infatigables, qui sollicitent l'opinion des autres, synthétisent et classent les informations pour comprendre ce qui est en jeu et agir.

### Détermination

La détermination est l'envie irrépressible, l'énergie et le désir d'atteindre un haut niveau de performance. Répondre aux attentes est une priorité pour les individus déterminés. Ils souhaitent réussir pour l'entreprise et pour eux-mêmes. Il ne faut pas confondre détermination et ambition. Les leaders ambitieux valorisent l'avancement et le statut ; **les leaders qui ont de la détermination appliquent une énergie constante à atteindre leurs objectifs**. Les leaders déterminés sont souvent décrits comme ayant « le feu sacré » pour donner vie à leur vision. **Si l'ambition est du désir, alors la détermination est de l'action.**

## Adaptabilité

Les leaders adaptables sont à l'aise avec l'ambiguïté, la complexité et l'incertitude. La capacité à faire face à ces trois aspects est cruciale. Face à des informations contradictoires et des choix peu clairs, les leaders agiles évitent la paralysie et prennent des décisions. **Ils naviguent avec aisance dans des situations confuses, en recueillant des informations et en se fiant à leur jugement.** Ces leaders n'ont pas besoin de certitudes pour agir ; ils acceptent des risques raisonnables, confiants en leur capacité à changer de cap si nécessaire. En résumé, ces individus sont parfaitement aptes à guider les entreprises en période de transformation.

## Endurance

Être leader est un rôle difficile. Les individus qui ont de l'endurance ont un niveau élevé de résistance - aussi bien intellectuelle qu'émotionnelle - qui leur permet d'être tenaces et résilients. Ils assurent des performances constamment élevées au fil du temps et dans des scénarios de leadership multiples. **Ils restent inébranlables, même dans des périodes et des conditions difficiles, et rebondissent après un échec.** Comme des coureurs de marathon, ils comprennent que la route vers leur objectif sera ponctuée de montées et de descentes et que les gérer est le seul moyen de réussir. Pour eux, le parcours est amusant et stimulant.

Le degré selon lequel une personne est naturellement investie **sur ces quatre attributs personnels peut aider à évaluer sa probabilité de développer des compétences clés de leadership.** À l'inverse, si l'évaluation révèle un faible score pour ces quatre paramètres, le processus de développement risque d'être plus difficile dans un environnement mouvant. Les attributs personnels peuvent être renforcés chez une personne, mais si le trait de caractère n'est pas déjà présent chez elle dans une certaine mesure, il sera plus difficile de le développer.

**Évaluer les attributs personnels permet de révéler les zones problématiques potentielles** pour lesquelles les leaders pourraient apprendre à développer des stratégies de compensation.



# COMPÉTENCES CLÉS À DÉVELOPPER

pour un leadership efficace :  
Cibler les compétences clés pour  
le développement des talents



À l'inverse des attributs personnels, les compétences sont tout à fait assimilables et développables. Les compétences de base du P3 Leader Model de Right Management permettent à l'entreprise de rester concurrentielle et gagner sur un marché mondial en constante évolution.

**Pour être efficaces aujourd'hui, les leaders doivent :**

- Déployer les talents
- Accélérer la performance
- Oser diriger

Le P3 Leader Model s'articule autour de trois compétences à évaluer et qui serviront de base aux programmes de développement.

Ce nombre limité de compétences permet aux entreprises de :

Concentrer leurs programmes de développement sur quelques compétences différenciantes plutôt que sur une liste exhaustive

Faciliter l'appropriation de ces compétences

Accéder plus rapidement à la performance



## Déployer les talents

La capacité d'un leader à créer et développer une culture qui attire, implique et fidélise les meilleurs talents est crucial pour réussir à l'Ère des Talents. Les meilleures stratégies d'entreprise ne mèneraient à rien si l'entreprise n'était pas en mesure de trouver les bons talents et d'exploiter pleinement leur potentiel. Tenant compte des dynamiques du marché de l'emploi : rareté des talents, innovation technologique, inadéquation croissante des compétences, plus grande mobilité des travailleurs et intensification de la concurrence internationale pour attirer les talents - cet impératif devient toujours plus urgent et complexe. L'entreprise est en meilleure position pour libérer pleinement ses talents lorsque ses leaders :

- **Font preuve d'intégrité dans leur relation aux autres** — Au fur et à mesure que les entreprises deviennent davantage collaboratives, en interne comme avec l'extérieur, il est important que les leaders suivent le modèle de transparence et de comportement éthique qui doit caractériser toutes les relations de travail.
- **Construisent la confiance** — Les collaborateurs doivent avoir la certitude que les leaders agissent avec cohérence et sont à la hauteur de leurs engagements.
- **Font preuve d'altruisme** — Les leaders travaillent pour le bien commun et placent la réussite de l'entreprise avant la leur.
- **Savent demander, donner, recevoir du feedback** — Les leaders efficaces recherchent des perspectives et des points de vue différents, étant convaincus que les opinions des autres peuvent être plus pertinentes ou enrichir leur propre compréhension.
- **Créent des opportunités de carrière et de développement** — Deux tiers des facteurs qui sous-tendent la performance et l'implication d'un collaborateur sont liés aux opportunités de développement de carrière. Les leaders efficaces sont des exemples proactifs et visibles du développement individuel de carrière et investissent du temps et de l'énergie pour créer des pratiques de gestion des ressources humaines qui permettent aux employés d'optimiser leurs compétences et leur valeur sur le marché.

“ Les leaders  
efficaces  
mettent en œuvre  
la stratégie de leur  
entreprise tout en  
permettant à leurs  
collaborateurs  
de mettre à profit  
leurs talents et de  
développer leur  
carrière. ”

**Mara Swan,**  
Executive Vice  
President, Global  
Strategy and Talent,  
ManpowerGroup





**Jonas Prising,**  
Chairman & CEO,  
ManpowerGroup

“ La réussite des organisations aujourd'hui relève davantage du savoir-être des leaders que de leurs connaissances, leur expertise et leur expérience. Cela est vrai à tous les niveaux - dirigeants, cadres supérieurs et cadres moyens.



## Accélérer la performance

Un leader efficace est un leader dont la performance impacte la réussite de l'entreprise grâce à sa capacité à :

- **Proposer une vision partagée**

Le leader donne du sens et partage la vision de l'entreprise. Il sait expliquer en quoi les contributions individuelles œuvrent à l'atteinte de l'objectif commun.

- **Piloter le court et long terme**

Réaliser une performance durable nécessite des leaders qu'ils soient capables d'équilibrer rentabilité à court terme et considérations de coûts avec des stratégies de développement de l'activité à plus long terme.

- **Trouver le bon équilibre entre cohérence globale et pertinence locale**

— Les leaders efficaces s'assurent que l'entreprise fonctionne à partir d'un ensemble cohérent de stratégies, tout en offrant la flexibilité nécessaire pour s'adapter aux besoins et aux cultures locales.

- **Motiver et engager l'organisation dans sa transformation**

— Optimiser l'engagement des collaborateurs est crucial pour créer une entreprise concurrentielle. Les leaders aident les collaborateurs à adhérer à la stratégie de l'entreprise. Ils comprennent le sens de leur rôle dans la réalisation des objectifs de l'entreprise.

- **Collaborer transversalement**

— Les projets se gèrent de plus en plus de manière transverse, entre différents services, créneaux horaires, zones géographiques, cultures, ... Les leaders donnent le ton pour rendre possible ce niveau de collaboration.

- **Construire des équipes performantes**

— La performance individuelle est nécessaire mais pas suffisante comme moteur de performance opérationnelle. Les leaders doivent remédier à la sous-performance des équipes et créer les conditions nécessaires à la performance des différentes équipes.

- **Développer durablement les infrastructures de l'organisation**

— Les leaders doivent affirmer la nécessité de disposer d'une infrastructure pourvue de systèmes, ressources et processus en lien avec la stratégie.

## Oser diriger

Les grands leaders ont le courage de prendre des décisions, des risques et de saisir des opportunités. Leur confiance en eux-mêmes est la raison pour laquelle les autres les admirent et les suivent. Un leader qui cherche uniquement à maintenir ou juste légèrement améliorer le statu quo opérationnel fait du sur-place. Les contextes de transformation nécessitent des leaders courageux, agiles et qui soient prêts à prendre des décisions raisonnées, mais impliquant une prise de risques. Les leaders doivent :

- **Prendre des décisions courageuses** — On dit que les leaders, comme les chefs d'orchestre, doivent tourner le dos aux spectateurs pour faire leur travail. Les leaders doivent avoir la confiance en soi nécessaire pour proposer des stratégies non éprouvées, comme par exemple de pénétrer sur de nouveaux marchés ou transformer une culture fortement établie. Ils travaillent pour réussir, pas pour être applaudis.
- **Oser prendre des risques et saisir les opportunités**  
Les leaders efficaces prennent des risques calculés. Ils reconnaissent que la rapidité est plus importante que la « décision parfaite » et que saisir une occasion peut impliquer de s'engager sur une voie sans être entièrement sûr des conséquences.
- **Challenger l'autorité de manière constructive**  
Les leaders, à tous les niveaux d'une entreprise, doivent solliciter, fournir et accepter un feedback et des critiques constructives. Lorsque personne n'est prêt à dire la vérité à ceux qui détiennent le pouvoir, le risque de dévier dans la mauvaise direction ou de passer à côté d'opportunités, est élevé.
- **Encourager et récompenser l'innovation** — Les leaders efficaces sont prêts à expérimenter et à innover tout en apprenant de leurs erreurs. Ils créent une culture qui donne la même liberté à tous les collaborateurs. Ils inspirent et récompensent les idées innovantes et acceptent les échecs.
- **Savoir changer sa propre approche** — Gérer un capital humain aujourd'hui est bien différent de ce que c'était il y a dix ans. L'innovation technologique, l'émergence du collaborateur agile et polyvalent, la mondialisation des entreprises ne sont que quelques-unes des tendances qui poussent les leaders à faire évoluer leur gestion des talents.
- **Démontrer de l'assurance** — Dans des conditions opérationnelles complexes et en mutation rapide, la culture d'une entreprise représente la seule plateforme stable pour les collaborateurs. Il est important pour les leaders de faire preuve de confiance, de cohérence et d'une détermination sans faille.

“ Les leaders ne peuvent pas reproduire telles quelles les compétences qui leur ont permis de réussir par le passé. Ils doivent continuer à évoluer. ”

**Libby Sartain,**  
HR Consultant  
and Author





## Le modèle en action : créer une nouvelle culture de leadership

Le P3 Leader Model de Right Management est une approche que les entreprises peuvent utiliser de différentes manières :

**Identifier les talents à plus fort potentiel**, en évaluant les caractéristiques spécifiques aux leaders performants.

**Consacrer du temps et des ressources au développement de compétences** qui permettront à vos leaders de naviguer dans des contextes de transformation.

**Créer une nouvelle culture de leadership** dans laquelle les pratiques de recrutement, de gestion et de développement sont alignées et fonctionnent ensemble **pour créer un vivier de leaders robuste.**

**Rendre les leaders responsables** du niveau d'engagement des collaborateurs et de la gestion pertinente des carrières, **dont l'impact significatif sur la rentabilité, la productivité et la croissance a été démontré.**

**Réaliser un meilleur retour sur investissement** de ces actions du développement du leadership.

# + CONTRIBUTEURS

Les auteurs aimeraient remercier les experts ci-dessous pour leurs contributions :

## Jan K. Arnulf

Professor, Department of Leadership and Organizational Behaviour, BI Norwegian Business School



## Anders Dysvik

Professor, Department of Leadership and Organizational Behaviour, BI Norwegian Business School



## Adrian Furnham

Professor of Psychology, University College London



## Robert Hogan

Psychologist and Founder, Hogan Assessment Systems



## Bård Kuvaas

Professor, Department of Leadership and Organizational Behaviour, BI Norwegian Business School



## Charles Margerison

Psychologist and Author of Amazing People Worldwide and Team Management Systems



## Tricia Naddaff

President, Management Research Group



## Pierre Nanterne

CEO & Chairman, Accenture



## Jonas Prising

Chairman & CEO, ManpowerGroup



## Libby Sartain

HR Consultant and Co-Author of HR from the Heart, Brand from the Inside, and Brand for Talent



## Mara Swan

Executive Vice President, Global Strategy and Talent, ManpowerGroup





## À propos de Right Management

Expert mondial en management des carrières au sein de ManpowerGroup, Right Management accompagne ses clients dans la réussite de leurs enjeux de transformation RH en facilitant le développement des trajectoires professionnelles de leurs collaborateurs. Depuis 35 ans et présent dans plus de 50 pays, nous sommes au service de 70% des 500 plus grandes entreprises mondiales et 50% des entreprises du CAC 40. Nous déployons notre offre au niveau national et à l'international, en support de la stratégie de l'entreprise en mode projet ou de façon individuelle, à travers 5 expertises :

- Mise en oeuvre de dispositifs de mobilité
- Outplacement
- Assessment
- Coaching
- Développement du leadership



LA LIGNE DIRECTE  
Right Management  
08 00 23 04 09

Service gratuit + prix d'appel local



[www.rightmanagement.fr](http://www.rightmanagement.fr)

[www.rightmanagement.fr/actualités](http://www.rightmanagement.fr/actualités)



[@Right\\_France](https://twitter.com/Right_France)



[RightManagementFrance](https://www.linkedin.com/company/RightManagementFrance)



Right  
Management®  
ManpowerGroup

