

► Le Guide de développement du Leadership

Tendances et bonnes pratiques pour concevoir des expériences de développement puissantes.



Table des matières

<u>Le paysage perturbé du développement du leadership</u>	<u>4</u>
<u>Qu'est-ce qui fait obstacle ?</u>	<u>8</u>
<u>Un nouveau point de vue : Le développement du leadership à vos côtés</u>	<u>11</u>
<u>Le développement du leadership repensé : 5 bonnes pratiques</u>	<u>15</u>
<u>Et maintenant ?.....</u>	<u>37</u>

➤ La Grande Question : Qu'est-ce qui fonctionne vraiment ?

Qui a piloté votre transformation numérique : Votre Directeur Technique, votre DPI ou la COVID ? C'est une plaisanterie que nous avons souvent vue partagée comme réponse à la pandémie. Au fond, c'est un témoignage de combien nous nous inquiétons du changement alors que quand nous y sommes forcés, nous sommes surpris par la facilité avec laquelle nous nous adaptons. Depuis des décennies, nous parlons de transformation numérique, y compris dans le domaine du développement du leadership. Nous nous sommes demandé comment équilibrer apprentissage digital et interactions humaines et avons soigneusement mis au point différentes approches au fil du temps. Mais lorsque la pandémie a frappé, les professionnels du développement du leadership ont été forcés de faire un choix difficile : aller vers le tout-virtuel ou ne rien faire du tout. Et « ne rien faire du tout » est devenu le pire choix car les organisations comptaient plus que jamais sur un leadership fort pour les sortir de la crise.

Lorsqu'on se projette sur les prochaines années, il ne fait aucun doute qu'elles seront plus virtuelles. Mais ce ne sera pas nécessairement un choix du tout ou rien. Et cela ne signifie pas qu'« apprendre » devrait se faire au détriment de l'élément humain. Au contraire, il nous faut plus que jamais se fier à un design du développement du leadership qui corresponde à votre contexte.

Notre ambition, dans ce manuel, est de recontextualiser— une notion que vous verrez utilisée ici à plusieurs reprises — l'état actuel du développement du leadership et de vous fournir matière à réflexion pour vous aider à

jongler entre de multiples priorités en matière de développement et à répondre aux grandes questions auxquelles sont confrontées toutes les fonctions RH et celles en lien avec la gestion des talents : que faut-il faire maintenant? Qu'est-ce qui peut fonctionner aujourd'hui et demain ?

Nous examinerons, dans ce guide, le paysage actuel du développement du leadership, des tendances qui s'appuient sur des recherches et semblent montrer la voie, des arguments en faveur du changement et des bonnes pratiques tirées des 50 années d'innovation et d'expérience de DDI qui travaille aux côtés d'organisations du monde entier.

La bonne réponse dépend, bien sûr, du contexte de votre organisation, de votre situation et de vos objectifs. Les idées et les options de ce manuel devraient vous aider à concevoir des expériences de développement puissantes et à développer de meilleurs leaders pour un avenir meilleur.

« Pour relever ce défi, les entreprises devraient élaborer une Stratégie des Talents qui permette aux salariés de développer leurs capacités numériques et cognitives clés ainsi que leurs compétences sociales et émotionnelles, leur adaptabilité et leur résilience. Le moment est venu pour les entreprises de doubler leur budget de formation et de s'engager dans la requalification de leurs salariés. Développer ce « muscle » renforcera également la capacité des entreprises à faire face à d'autres perturbations.

McKinsey, « Pour sortir plus forts de la crise de la COVID-19, les entreprises devraient commencer à requalifier leurs effectifs dès maintenant », May 2020

➤ Le paysage perturbé du développement de leadership

Un changement profond dans l'expérience professionnelle humaine.

Nous sommes à un moment essentiel de l'histoire du leadership et du développement du leadership. Pourquoi ? Parce que nous sommes au milieu d'une transformation radicale de l'expérience professionnelle humaine.

D'abord, la pandémie a forcée de nombreuses entreprises à passer au travail à distance. En conséquence, les leaders peinent plus que jamais à rester en contact avec leurs équipes, en particulier lorsqu'il y a non seulement beaucoup de changements mais aussi beaucoup de bouleversements émotionnels.

Deuxièmement, la finalité des entreprises a fortement évolué. Gagner de l'argent, et en particulier en faire gagner aux actionnaires a toujours été considéré comme un objectif fondamental des entreprises. Pourtant, à la fin de 2019, le « Business Roundtable », une association de PDG de 200 des plus grandes entreprises américaines, a déclaré que les objectifs fondamentaux de l'entreprise sont de :

1. Offrir de la valeur aux clients
2. Investir dans leurs employés
3. Garantir un traitement équitable et éthique des fournisseurs
4. Soutenir les environnements dans lesquels ces entreprises travaillent

Arrivait en N°5 de leur liste ce que l'on supposait être en première place : générer de la valeur à long terme pour les actionnaires.

Bien que cette déclaration ait attiré l'attention de nombreux observateurs, elle n'a pas été une totale surprise. Après tout, cette réorganisation des priorités n'est que l'aboutissement de tendances que l'on observe depuis un certain temps. Dans un monde devenu très transparent, on veut s'assurer que les entreprises que l'on achète, avec lesquelles on s'associe et travaille ont un impact positif sur les communautés au sein desquelles elles sont implantées.

Ce sens de l'éthique et du rôle communautaire a été encore plus remis en question lors des troubles sociaux de 2020. On attend des organisations une contribution positive aux enjeux de notre monde et la valorisation de la diversité et de l'inclusion pour tous les employés.

Et cela crée un changement majeur pour le développement du leadership.

Nouvelles exigences en matière de développement du leadership

Sans surprise, ces tendances ont un impact profond sur le développement du leadership. Les leaders d'entreprise, aujourd'hui, sont invités à faire plus qu'à gérer le travail. Il leur faut être des maîtres de l'intelligence émotionnelle, des coaches professionnels et de puissants leviers de motivation. Il leur faut aider les autres à voir la finalité de leur travail et leur montrer clairement les voies de la croissance. Tout en fournissant de solides résultats commerciaux.

Et il faudra que les leaders réussissent tout cela tout en faisant face à un avenir profondément incertain. Ils se trouveront probablement quasi constamment en gestion de crise, ce qui créera une nouvelle demande pour ce que l'on appelait autrefois les « compétences molles/ softskills », mais qui sont en passe d'être considérées comme les compétences essentielles du leadership.

Il est donc crucial que chaque entreprise commence à réévaluer non seulement quelles sont les compétences les plus nécessaires, mais aussi comment développer ces compétences auprès de leurs leaders.

Pour ce faire, il faut que les organisations apprennent à évoluer dans un dédale croissant d'options et de modalités de développement. Mais il faut aussi comprendre l'état du leadership moderne.

"L'histoire ne ressemble jamais à l'histoire quand vous la vivez.

— John W. Gardner

► Leadership : Cela n'a jamais été aussi difficile !

Les leaders ressentent l'impact de ce changement rapide.

Besoin de preuves ? Considérons ces quatre grandes caractéristiques du changement



1. Travail : Radicalement : compressé

Tout est comprimé : des cycles de travail plus courts, davantage de complexité, d'expérimentations et des prises de décision rapides. Les décisions qui étaient autrefois du ressort des cadres dirigeants sont poussées plus bas dans l'organigramme et ceci, met plus de pression aux leaders, à tous les niveaux de l'organisation, lorsqu'ils prennent des décisions qui peuvent avoir des conséquences importantes pour l'entreprise.



2. Structures : Équipes virtuelles en réseaux

Dans les organisations plus plates, structurées autour des équipes et travaillant en réseaux, la capacité de faire avancer les choses par l'intermédiaire des autres nécessite de développer des approches très différentes des organisations traditionnelles basées sur le pouvoir de la position et sur l'autorité. Et comme de plus en plus de ces équipes travaillent en distanciel, la capacité de se connecter et d'influencer à distance, est devenue encore plus importante.



3. Personnes : Besoin d'impact et de but

Les attentes des employés ont radicalement changé. Les employés veulent avoir la certitude qu'ils contribuent de façon utile à l'organisation et à la société dans son ensemble, ils veulent un travail qui soit intéressant et qui ait du sens, et ils sont constamment à la recherche d'évolutions et d'opportunités. Lorsqu'ils passent dans des équipes qui travaillent à distance, ils cherchent à être connectés avec leurs collègues.



4. Leaders : Transition constante

Les leaders eux-mêmes sont constamment en transition, confrontés à une incertitude et une ambiguïté croissantes. En conséquence, ce qu'on appelait autrefois le « leadership du changement » n'est plus que du leadership. De plus, un bon nombre d'entre eux le font à distance.

Les forces du changement pèsent sur les leaders. Qu'est-ce qui rend les choses plus difficiles ?

Les transitions de leadership sont difficiles.

Les recherches de DDI ont montré que les transitions de leadership¹ font partie des ajustements les plus difficiles dans une vie, se hissant à la hauteur des maladies ou des événements majeurs de la vie. Et compte tenu des pressions auxquelles sont confrontés les leaders aujourd'hui, ces transitions sont de moins en moins évidentes.

Les leaders ne sont pas préparés.

Seul un leader sur trois, estime être efficace face aux défis associés à un nouveau rôle de leadership. Seuls 40% des cadres estiment que le développement qu'on leur propose est de bonne qualité. Plus de 60% des leaders de première ligne disent qu'ils n'ont jamais eu de formation ou de préparation par rapport à leur nouveau rôle, et les deux tiers de ces leaders de première ligne ne se sentaient pas préparés pour le rôle³. Par conséquent, 87 % des dirigeants débutants se sentent frustrés, anxieux et incertains quant à leur rôle et au moins la moitié des transitions des exécutifs échoue⁴.

60% des leaders de première ligne disent qu'ils n'ont jamais eu de formation ou de préparation pour un rôle de leadership.

¹DDI, Leaders in Transition, 2015.

²DDI, The Conference Board, and EYGM Limited. Global Leadership Forecast, 2018.

³DDI, The Frontline Leader Project. 2019.

⁴Harvard Business Review. 2017.

➤ Qu'est-ce qui fait obstacle ?

Des recherches menées par *Harvard Business Review*⁵ et LinkedIn Learning⁶ ont constaté que *le temps* est le principal obstacle au développement du leadership. Le temps crée une pression et la pression nous amène à faire des compromis sur la façon dont nous abordons la formation et le développement du leadership. Malheureusement, ces choix sont à l'origine d'un certain nombre de tendances préjudiciables :

Compter sur les « vieux fidèles ».

Plutôt que d'investir dans la prochaine génération de leaders ou de développer les compétences des leaders actuels, nous nous tournons par défaut toujours vers les mêmes : ceux dont nous savons qu'ils peuvent faire avancer les choses. Bien que cette approche offre des avantages et des résultats à court terme, elle ne contribue guère à renforcer le développement global du leadership.

Adoptez une approche « construisez-le et ils viendront ».

De nombreuses organisations mettent des programmes de formation en ligne ainsi que d'autres ressources à mobiliser en toute autonomie à la disposition des leaders et considèrent ce faisant, que leur travail s'arrête là. Bien que l'apprentissage autogéré fasse ou devrait faire partie des approches des organisations en matière de développement du leadership, tous les apprentissages ne devraient pas être autodirigés. Laisser le développement du leadership à la seule curiosité et au bon vouloir individuels est une approche très risquée (c.-à-d. que souvent cela ne fonctionne pas). Il n'est pas difficile de comprendre pourquoi, comme le confirment les recherches de DDI, les apprenants sont en fait à la recherche d'un apprentissage moins autodirigé⁷.

Adopter une stratégie « couler ou nager ».

Voilà qui n'est pas nouveau, mais la pression désormais constante sur le temps peut parfois encourager à laisser la « sélection naturelle » opérer. Le débat sur le fait de savoir si l'on naît leader ou si l'on le devient a pourtant vécu ; le leadership se développe au fil du temps.



Le plus grand obstacle pour développer les leaders ? le temps.

⁵HBR, The State of Leadership Development, 2018

⁶LinkedIn, LinkedIn Learning Report, 2019

⁷DDI, The Conference Board, and EYGM Limited. Global Leadership Forecast, 2018.

Alors que certaines personnes peuvent avoir des qualités et des traits de personnalité qui les prédisposent pour savoir gérer efficacement certaines situations, le leadership - et le développement du leadership - exigent de la concentration et de la pratique.

Les preuves en faveur du développement formel - en particulier pour les transitions clés du leadership - sont là. Les entreprises qui ont des programmes de transition et qui préparent leurs leaders à leur progression professionnelle sont deux fois plus susceptibles de figurer parmi les 20% des entreprises les plus performantes en matière de performance financière.⁸

La mobilisation d'un seul et unique programme.

Certaines organisations investissent simplement dans un seul et unique événement ou dans un programme court pour leurs leaders. Si cette approche satisfait à la nécessité de faire quelque chose, elle ne répond pas au fait que les comportements de leadership et les nouvelles habitudes se développent au fil du temps, et non lors d'un moment spécifique ou au cours d'un seul événement. Pour développer efficacement le leadership, il faut mettre en place un parcours de développement qui se déroule au fil du temps, s'appuie sur de multiples options et modalités d'apprentissage et offre des possibilités de mise en œuvre et d'application des compétences.

Compresser l'apprentissage pour gagner du temps.

Cette tendance qui gagne du terrain s'appuie sur le point précédent concernant le « parcours » de développement. Sous la pression du temps, les entreprises cherchent légitimement des moyens de réduire le temps consacré à toutes les activités, y compris la formation.

Pourtant, il nous faut constamment nous demander si ces approches « plus efficaces » produisent réellement les résultats escomptés.

Surévaluer le rôle que la technologie peut jouer.

Malgré l'immense attention et les investissements dont elle fait l'objet, les technologies en lien avec l'apprentissage n'ont pas d'impact notable sur le leadership ou les résultats commerciaux,⁹ et elles ne surpassent pas les programmes qualitatifs de formation ou les missions spécifiques ayant pour objectif de développer certaines compétences. Mobiliser de façon appropriée la technologie peut potentiellement grandement améliorer l'expérience formative et le développement du leadership, mais ce n'est pas toujours la meilleure option.

À courte terme, abandonner la salle de formation.

Avec plus d'équipes travaillant à distance, beaucoup d'entreprises ont l'impression qu'elles ne peuvent plus réunir de participants dans une salle de formation. Pourtant, même si vous ne pouvez pas réunir physiquement les participants, cela ne signifie pas que toutes les formations en « salle » doivent être arrêtées. En fait, ceux qui travaillent à distance sont plus que jamais à la recherche d'opportunités de se connecter et d'apprendre avec d'autres leaders « en salle ». Plutôt que d'abandonner la salle de formation au profit des apprentissages auto-gérés, les entreprises ont la possibilité de se tourner vers les salles de classe virtuelles pour permettre aux leaders de garder le lien entre eux.

⁸ DDI, The Conference Board, and EYGM Limited. Global Leadership Forecast, 2018.

⁹ DDI, The Conference Board, and EYGM Limited. Global Leadership Forecast, 2018.



Ce sont des moments plus courts - mais souvent des moments importants - du quotidien qui définissent la performance et l'impact d'un leader.

➤ Une nouvelle vision : Le développement du leadership à vos côtés

Le leadership est une démarche humaine qui s'accompagne inévitablement de défis, de triomphes et d'échecs. Derrière chaque rôle de leadership, il y a quelqu'un qui essaie de faire de son mieux dans un environnement où les attentes et les incertitudes changent sans cesse.

Pour soutenir les leaders, les organisations doivent se concentrer sur les moments clés de leadership - ce que la DDI appelle le développement du leadership « à vos côtés ». Ces moments clés peuvent concerner soit de grands moments de transformation, comme la transition vers un nouveau rôle de leadership soit l'alignement des compétences et des capacités des leaders avec les priorités stratégiques et culturelles d'une organisation. Ils peuvent aussi concerter des moments plus courts - mais souvent des moments importants - du quotidien qui définissent la performance et l'impact d'un leader. Parmi eux, il y a les discussions sur la performance, les prises de décision critique lors d'un recrutement ou la mise en place d'une nouvelle équipe.

On pourrait argumenter que ces moments ne sont pas seulement des moments où le leadership se développe, mais qu'ils sont le leadership même. Les responsables du développement du leadership doivent le comprendre et chercher à adopter une approche plus centrée sur l'humain : une approche qui reconnaît les défis du leadership et place le leader au cœur d'expériences qui lui permettront de se développer.

Bien que cela semble à la fois noble et logique, cela reste plus facile à dire qu'à faire.

➤ Faites-en sorte que chaque moment de leadership compte

Si le temps est le plus grand obstacle au développement des leaders, comment changer notre relation au temps ? Comment investir au mieux le temps dont nous disposons et développer des leaders pour les moments clés de leadership ?

Chez DDI, nous avons défini un cadre qui nous permet de réfléchir au développement du leadership autour de trois horizons et qui nous aide à ne pas perdre de temps. Nous appelons cette approche Leadership 480 et elle tourne autour du nombre 480.

Le premier horizon est à 480 minutes.

Cela représente environ huit heures ou une journée de travail. Réfléchissez aux moments vécus par les leaders au cours d'une journée et à l'impact qu'ils peuvent avoir sur eux-mêmes, leurs équipes et l'organisation. Pensez, par exemple, à une discussion dans un couloir avec un membre de l'équipe. Bien que, sur le moment, la discussion puisse sembler insignifiante, elle peut avoir un impact profond sur la façon dont le subordonné direct se sent et sur ce qu'il fait. Si cette conversation dans le couloir déroule mal, le membre de l'équipe peut se sentir désengagé, frustré ou même en colère.

Demandez-vous : Comment préparez-vous les leaders à faire face aux moments clés de leadership du quotidien ? Quelles sont les compétences clés nécessaires pour maximiser leur impact à chaque minute ?

Le deuxième horizon est à 480 jours.

Ce nombre de jours travaillés représente une période de 2 ans et pour la plupart des organisations, il s'agit de leur horizon en termes de priorités clés. Au cours de 480 jours, on demande à des leaders de piloter des priorités qui peuvent concerner l'innovation, des transformations ou la performance opérationnelle. Mais trop souvent, les organisations ne préparent pas les leaders à relever ces défis. Les journées leur filent entre les doigts, sans qu'ils puissent faire ce qui leur permettrait d'être au rendez-vous de ces priorités clés. Et voilà que les objectifs et les cibles trimestrielles ou annuelles ne sont pas atteints.

Demandez-vous : Quelles sont vos priorités à 2 ans ? Préparez-vous vos leaders à les exécuter ?

Le dernier horizon est à 480 mois.

Soit une carrière de 40 ans. Pour alimenter leur vivier en matière de leadership, les organisations doivent réfléchir à aujourd'hui, à demain et à l'avenir. Que font-elles pour bâtir, à plus long terme, les carrières et les capacités des leaders au sein de l'organisation de manière à avoir un flux régulier de leaders qui progressent au sein de ce vivier ? Il peut s'agir de préparer les leaders à des transitions importantes, d'identifier et de développer les hauts potentiels ou de former les leaders aux compétences et approches qui leur permettront de gérer leur propre développement et leur carrière.

Demandez-vous : Comment développez-vous, à plus long terme, les carrières et les capacités des leaders de manière à assurer un flux régulier de progression au sein du vivier ?

Quelles sont les implications de cette vision de la temporalité pour vos organisations ?

- Préparez vos dirigeants à tirer le meilleur parti de leurs 480 minutes quotidiennes en les aidant à développer un ensemble de compétences clés en matière de leadership (comme la communication efficace, le coaching, la gestion du travail et de la performance).
- Commencez ... en ayant la finalité en tête. Quelles sont, à court et à long terme, les priorités stratégiques et culturelles de l'organisation, et que faut-il intégrer dans le portefeuille de compétences, connaissances, expériences et traits de personnalités pour aider vos leaders à réussir ?
- Adoptez l'approche du vivier. Le leadership de votre organisation est aussi fort que son maillon le plus faible. Mettre en œuvre l'approche du Leadership 480 au sein de votre organisation peut renforcer et activer votre vivier de leadership.

- Pilotez des initiatives permettant d'identifier les potentiels de leadership très en amont, de planifier les besoins qui seront à venir en matière de leadership et d'offrir des possibilités de croissance. Construisez et maintenez une culture qui encourage la croissance et l'engagement pour vous permettre de retenir des leaders talentueux et de répondre à leur désir de carrières épanouissantes.

L'une des conséquences la plus importante est que les organisations doivent tenir compte des trois horizons simultanément. Se concentrer exclusivement sur un horizon, en négligeant les autres, peut mettre en danger les besoins critiques de développement du leadership.

La question n'est pas de tout faire dans un temps minimal ou d'attendre le meilleur moment. La question est d'investir au mieux le temps dont nous disposons.



Arrêtez le chaos. Créer délibérément des expériences de développement du leadership.

Le développement du leadership repensé

Les évolutions du leadership exigent de nouvelles approches pour penser le développement du leadership ainsi que de nouvelles approches pour y remédier.

Voici les réflexions de DDI sur les tendances et les réalités actuelles du développement du leadership ainsi que sur les différentes approches que nous avons pour aider les organisations avec lesquelles nous travaillons à aborder cette nouvelle réalité du développement du leadership.

Les 5 bonnes pratiques de DDI

1

L'importance du contexte dans le développement du Leadership

Chaque Leader aura des besoins de développement différents, qui dépendent du contexte dans lequel le Leader se trouve.

2

Construire des expériences avec le Leader en première place

Ce n'est pas la technologie qui change la plateforme du développement du Leadership : ce sont les besoins et les attentes des Leaders qui forment ces nouvelles plateformes.

3

La variété est l'ingrédient magique de l'apprentissage

Trouver la meilleure méthode d'apprentissage est similaire à la recherche de l'ingrédient parfait pour une recette.

4

Ne pas laisser la chance guider le développement

Les fondations n'existent pas par coïncidence.

5

Apprendre à performer

L'important est dans la performance, et moins dans l'apprentissage.

Le contexte compte dans le développement du leadership

Les leaders auront des besoins de développement différents, selon leur contexte.

Il n'y a pas de moment clairement identifiable qui permette de révéler les besoins en formation et en développement des leaders. De nombreux besoins sont, au contraire, dictés par le contexte, car des contextes différents entraînent un leadership différent.

Pour créer des expériences de développement du leadership efficaces - tout comme pour les différentes façons de visualiser le temps sur 480 minutes, jours et mois – il nous faut comprendre les différents moments micro et macro qui déclenchent une opportunité d'apprentissage ou de performance.

La compréhension du contexte d'apprentissage est d'une importance cruciale et elle devrait conditionner le type de ressources de développement du leadership que vous mettez à la disposition des leaders.

Par exemple, aider les leaders à prendre en charge de futurs rôles de leadership est un impératif qui ne peut être laissé au hasard. Il faut au contraire mettre en place un développement structuré qui prépare les leaders à leurs prochains rôle et niveau de responsabilité.

Parce que différents contextes existent simultanément, vous ne pourrez pas choisir l'un ou l'autre. Il vous faut donc bâtir un écosystème de développement du leadership qui permette de répondre à de multiples besoins et d'obtenir les résultats attendus.

Quel est leur contexte ? Pourquoi vos leaders ont-ils besoin d'apprendre ?



Juste-à-temps

Les leaders ont souvent besoin d'informations, de connaissances ou d'un accompagnement pour faire leur travail ou accomplir une tâche à un moment précis.



Curiosité

Le désir d'apprendre est souvent suscité par la curiosité pour un sujet ou un domaine d'application. Il ne s'appuie peut-être pas sur un besoin particulier en leadership, mais il aide souvent à développer le portefeuille de connaissances et de compétences d'une personne.



Auto-amélioration

Les leaders reconnaîtront souvent la nécessité de développer leurs connaissances ou leurs compétences dans un domaine. L'auto-amélioration est plus formelle que la curiosité et nécessite souvent une approche volontariste et une pratique délibérée. La volonté de s'améliorer est généralement étayée par un besoin spécifique de développer certaines compétences ou de développer ses connaissances et sa compréhension d'un sujet.



Passer à un nouveau rôle ou niveau de responsabilité

Les leaders et les organisations reconnaissent la nécessité de développer de nouvelles compétences et d'acquérir de nouvelles connaissances lorsqu'ils progressent ou accèdent à un nouveau rôle ou niveau de responsabilité. Cela s'appuie sur la simple réalité que les compétences et les connaissances nécessaires à un niveau de l'organisation peuvent être très différentes de celles nécessaires à un autre niveau de responsabilité.



Se préparer à relever un défi spécifique

Les leaders peuvent être amenés à prendre en mains de nouveaux défis ou des priorités spécifiques de l'entreprise. Cela peut exiger de nouvelles compétences ou approches.



Se préparer pour le futur rôle ou niveau de responsabilité

Les leaders et les organisations savent souvent à l'avance quels sont les besoins en compétences et en connaissances importants pour des futurs rôles et niveau de responsabilité. Par exemple, les leaders reconnaissent la nécessité très en amont de leur parcours de leadership de développer leur capacité de réflexion stratégique.



Les leaders recherchent un développement du leadership qui soit adapté à leurs besoins et à leur contexte spécifique.

Créer des expériences « Leader en Avant »

La technologie ne change pas le panorama du développement du leadership. Les attentes et les besoins des dirigeants d'aujourd'hui sont :

L'approche traditionnelle de l'éducation et de l'apprentissage repose sur le postulat que l'enseignant est le « sachant ». Cela a contribué à des environnements d'apprentissage dans lesquelles une approche universelle devait convenir à tous. Aujourd'hui, ce modèle n'est plus pertinent. Les leaders sont beaucoup plus conscients de ce qu'ils veulent et recherchent des solutions en matière de développement du leadership qui soient adaptées à leurs besoins et à leur contexte spécifique.

Les organisations doivent trouver comment personnaliser l'expérience de développement du leadership. La clé est de s'assurer de bien comprendre les besoins spécifiques de leurs leaders et de créer des solutions qui permettent d'y répondre. Cela signifie qu'il faut mettre l'apprenant ou le leader au centre de l'expérience de développement. Des méthodes telles que celles centrées sur l'individu peuvent indiquer à la fois l'approche et la boîte à outils utilisées par les praticiens du développement du leadership.

DDI a adopté plusieurs principes qui garantissent que le leader - et les besoins du leader - sont au centre de notre approche de création de solutions de développement efficaces et ayant un fort impact auprès des leaders. Combiner ces principes permet de renforcer la pertinence de l'expérience de développement, de l'aligner avec le contexte de l'organisation, et d'intégrer une approche personnalisée des compétences et de leur application.

En concevant les expériences de Leader en Avant, considérez nos principes de conception ci-dessous :

- **Pertinence** : se connecter aux défis que les leaders rencontrent dans le contexte de votre organisation.
- **Personnalisation** : souligner la valeur spécifique de cette expérience de développement pour chaque leader.
- **Immersion** : Apprendre par l'action et en faisant l'expérience des difficultés.
- **Connexion émotionnelle** : Engager émotionnellement les leaders et faites-en une authentique expérience.

➤ Développement conçu pour les leaders

Principes de conception

Pertinence

Les leaders se voient trop souvent présenter des situations qu'ils ne considèrent pas comme particulièrement pertinentes par rapport à leur contexte professionnel ou par rapport aux difficultés auxquelles ils sont confrontés. L'apprentissage doit rapidement répondre à des situations et à des défis que les leaders rencontrent réellement pour garantir leur engagement. Ils veulent aussi voir la connexion avec l'objectif de l'organisation et, par conséquent, veulent voir comment leurs efforts d'apprentissage et de développement en matière de leadership les relient aux valeurs, aux priorités stratégiques et à un objectif d'entreprise plus global. Notre approche pour élaborer des programmes de développement du leadership s'appuie sur un certain nombre d'éléments simples mais puissants et notamment :

Incorporer les valeurs de l'organisation

Trouvez comment intégrer la situation actuelle du leader en reliant les concepts aux valeurs de l'entreprise ou aux initiatives en cours.

Demandez aux dirigeants :

« Comment cela pourra-t-il fonctionner dans votre organisation ?

Si ce n'est pas le cas, pourquoi ? »

Tirer parti des scénarios des participants

Lors de l'introduction d'un sujet, demandez aux leaders de partager les exemples ou les scénarii qui leur paraissent pertinents. Des exemples/exercices « préfabriqués » peuvent fonctionner mais donnez la possibilité aux participants d'en suggérer d'autres. Vérifiez que les exercices puissent être personnalisés en fonction des scénarii des participants.

Poser des questions sur les besoins des apprenants

Demandez toujours aux participants quelles sont les difficultés qu'ils rencontrent le plus fréquemment. Où ont-ils le plus besoin d'aide ?

Personnalisation

Lorsque les leaders disposent de peu de temps, il est particulièrement important que chaque minute consacrée à l'apprentissage soit impactante. Une expérience personnalisée, ancrée dans le contexte de l'organisation y contribue et permet aux leaders de comprendre et d'appliquer plus rapidement les concepts.

La personnalisation est la première caractéristique qui définit ce que les leaders attendent le plus de leur apprentissage et de leur expérience de développement¹⁰. L'apprentissage personnalisé peut prendre de nombreuses formes, qu'il s'agisse de simplement permettre aux leaders de choisir leur propre chemin d'apprentissage, de faire le lien entre ces objectifs individuels et des plans de développement ou de proposer aux leaders un contenu et des outils pertinents. Il s'agit d'élever

¹⁰ DDI, The Conference Board, and EYGM Limited. Global Leadership Forecast, 2018.

la conscience de chacun en matière de leadership; aider les leaders à donner un sens aux concepts et aux comportements en fonction de ce qu'ils sont et de leur approche face aux différentes situations et difficultés rencontrées.

Pour DDI, il est important que la personnalisation du développement du leadership reconnaît le caractère singulier du leader mais reste ancré dans le contexte de l'entreprise. Une personnalisation approfondie repose sur des données et des informations que DDI recueille par le biais de diagnostics et d'outils d'auto-analyse. Par exemple, avant de se lancer dans un parcours de développement, les leaders pourront participer à un centre d'évaluation immersif pour leur permettre de rentrer dans le programme avec une bonne compréhension de leurs points forts et de leurs priorités de développement par rapport aux sujets concernés. Les résultats des outils d'auto-évaluation et les échanges de points de vue lors des discussions en groupes permettent aussi de souligner la singularité de chaque leader.

Les technologies comme l'intelligence artificielle (A.I.) et l'apprentissage automatique créent des opportunités pour des personnalisations qui, dans le passé, étaient extrêmement difficiles à proposer. L'A.I. permet non seulement de réagir aux différences et aux besoins individuels, mais aussi de commencer à anticiper et à prédire les besoins des leaders.



➤ **La technologie seule ne suffit pas, mais ajoute de la valeur lorsqu'elle est pertinente et personnalisée.**

Il ne s'agit pas d'implémenter la technologie pour le plaisir de le faire ni de multiplier les formes d'auto-formations et les bibliothèques d'auto-apprentissage que de nombreux leaders fuient (et pour lesquels ils n'ont pas vraiment de temps !). Lorsque la technologie est conçue et mise en œuvre pour répondre à un besoin ou à un programme spécifique, elle peut générer de la valeur pour l'apprentissage en question. La technologie est utilisée à bon escient lorsqu'elle fournit aux leaders « toujours partants » les outils et l'accès dont ils ont besoin pour se développer et développer les autres.

La plate-forme numérique Pinpoint de DDI est conçue pour structurer ce dont vos leaders ont le plus besoin : se concentrer sur les compétences en leadership les plus pertinentes et s'aligner sur le contexte business plus global de leur entreprise.

Avec Pinpoint, les leaders qui manquent de temps peuvent avoir une expérience personnalisée en disposant du contenu et des outils de renforcement alignés avec votre programme de développement en leadership. Les leaders peuvent également créer des tableaux de bord personnalisés en affichant leur contenu préféré comme les micro-cours, jeux, simulations, aide-mémoire et plus encore.



« L'apprentissage immersif devient l'une des approches les plus reconnues et les plus innovantes de l'apprentissage en entreprise. »
– Josh Bersin, analyste du secteur des ressources humaines

Immersif

L'apprentissage immersif, c'est apprendre par l'action. Les apprenants deviennent des participants actifs dans le processus d'apprentissage en s'engageant directement dans les situations et en faisant face aux défis auxquels ils peuvent s'identifier. Si la valeur pédagogique de l'apprentissage immersif est forte, elle contribue également à un environnement engageant et satisfaisant. Ceci est important dans un monde où les leaders sont constamment exposés à une vaste palette d'expériences engageantes en dehors du domaine de l'apprentissage.

Les technologies émergentes comme la réalité virtuelle permettent de créer des expériences immersives uniques et marquantes. DDI a développé une expertise en réalité virtuelle pour travailler et mettre en pratique les compétences en leadership. Lors d'un test récent visant à renforcer les compétences en coaching des participants, plus de 70 % d'entre eux se sentaient plus confiants dans leur capacité de coaching après leur expérience de réalité virtuelle. En même temps, ils reconnaissent également la valeur ajoutée d'une approche plus traditionnelle, basée sur une interaction avec un pair, pour mettre en pratique les compétences de coaching. Cela confirme ce que nous savons déjà sur les préférences des leaders : une expérience d'apprentissage mixte reste la meilleure expérience.

Pour les organisations qui ne sont pas encore prêtes à mettre leurs leaders dans des 'lunettes de réalité virtuelle', les leaders peuvent bénéficier d'activités expérientielles en classe ainsi que de simulations immersives basées sur la vie quotidienne.

Connexion émotionnelle

La première chose avec laquelle chaque leader aborde son rôle, c'est lui/ elle-même: la tête et le cœur. Le leadership est une activité fondamentalement humaine et la plupart des défis auxquels les leaders sont confrontés suscitent une réaction intellectuelle ou émotionnelle, ou les deux. Pour cette raison, le développement du leadership doit également se connecter à un niveau émotionnel.

Chez DDI, nous nous efforçons de le faire en :

Engager le cœur.

Évaluez toujours le contenu de l'apprentissage en fonction de la réaction émotionnelle ressentie par les participants. Cela peut se faire par des vidéos, des discussions ouvertes, des exemples réels, et d'autres méthodes qui engageront vos leaders.

Rebondir sur les frustrations.

La plupart des leaders rencontrent des difficultés lorsqu'ils essayent d'appliquer de nouvelles compétences. Relever toutes les difficultés et discuter de ce qui rend ces méthodes difficiles à appliquer est particulièrement utile.

Partager son expérience

Les facilitateurs devraient partager des exemples de leur propre expérience pour illustrer les différents points. Encouragez les autres participants à partager leurs propres histoires. Donnez vie à des faits avec des scénarii et des histoires marquantes.

La variété pimente l'apprentissage

Essayer de choisir la meilleure méthode d'apprentissage, c'est comme d'essayer de choisir le meilleur ingrédient dans une recette.

Avec la multitude de choix d'apprentissage et de développement, il est plus facile que jamais d'offrir un développement en leadership de qualité et au bon prix. Il est cependant essentiel de comprendre quelle est la valeur que chacune de ces options apporte et quelle est la meilleure façon de les utiliser pour maximiser l'impact, le changement de comportement, et les résultats réels. Compte tenu du poids des attentes des leaders et des parties prenantes, utiliser judicieusement le temps et les ressources est primordial. Comment adopter une approche plus réfléchie et intentionnelle lorsqu'il s'agit de choisir différents modes d'apprentissage et différentes options ?

Embarquez vos leaders dans des parcours de développement

Un parcours de développement est basé sur le principe que le véritable changement de comportement prend un certain temps et ne peut être réalisé que grâce à une série d'expériences d'apprentissage et de développement intégrées. Cela implique de maîtriser l'art d'associer les outils et les expériences de notre modèle - à savoir l'évaluation, l'apprentissage formel, les outils en ligne, le coaching individuel, le soutien des leaders - pour aider les leaders à se développer et à donner le meilleur d'eux-mêmes. De plus en plus, l'apprentissage est un parcours de développement au cours duquel on associe beaucoup d'options et d'expériences, et notamment un choix d'options high-tech ou de points de contact « connectés » ou présentiels.

La Magie est dans le mix

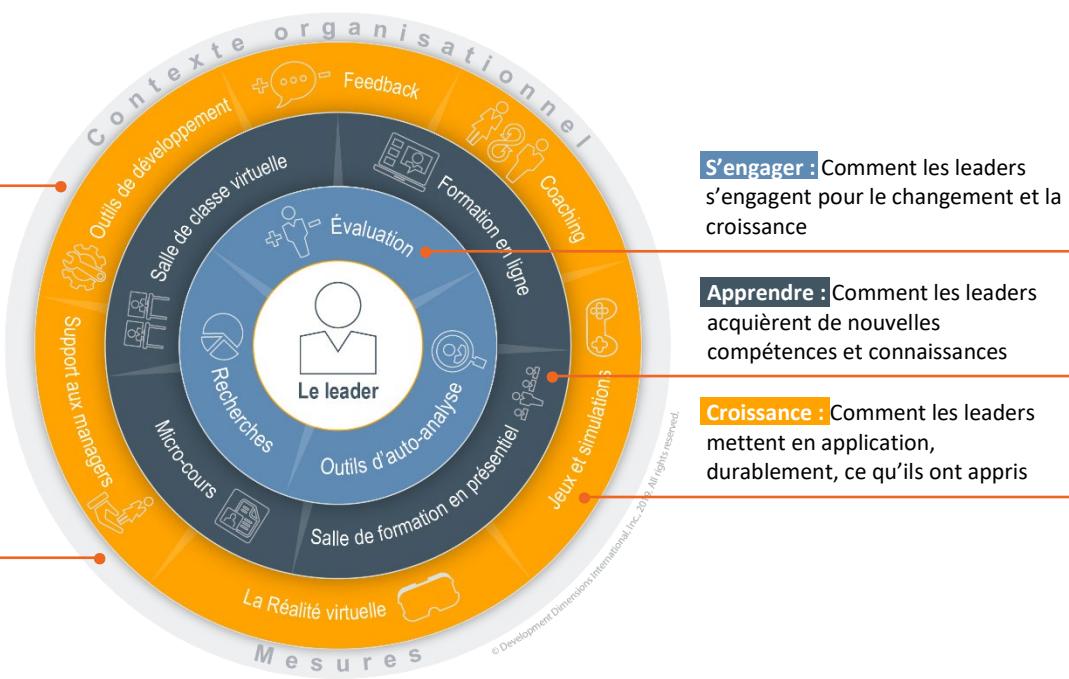
Les entreprises qui utilisent des parcours de développement (par rapport à celles qui ne le font pas) sont 3,4 fois plus susceptibles d'avoir un développement du leadership de qualité, 2,9 plus susceptibles de faire du leadership une force et 2,5 fois plus susceptibles de réussir financièrement.¹¹

¹¹ DDI, The Conference Board, and EYGM Limited. Global Leadership Forecast, 2018.

Chez DDI, nous concevons des expériences de développement du leadership qui ont un fort impact et qui s'arriment dans un cadre nous permettant d'aligner les méthodes et les approches avec des besoins spécifiques. Ce cadre s'inspire des recherches que nous avons menées avec l'Université de Carnegie Mellon et il n'est pas seulement un moyen de structurer différents types d'approches,

d'outils et de technologies, mais aussi une méthode pour maximiser l'impact. Bien que bon nombre de ces éléments puissent être utilisés seuls, les mobiliser ensemble renforcera la réussite du parcours de développement.

Contexte : Conçu pour le leader, en fonction du contexte de votre organisation

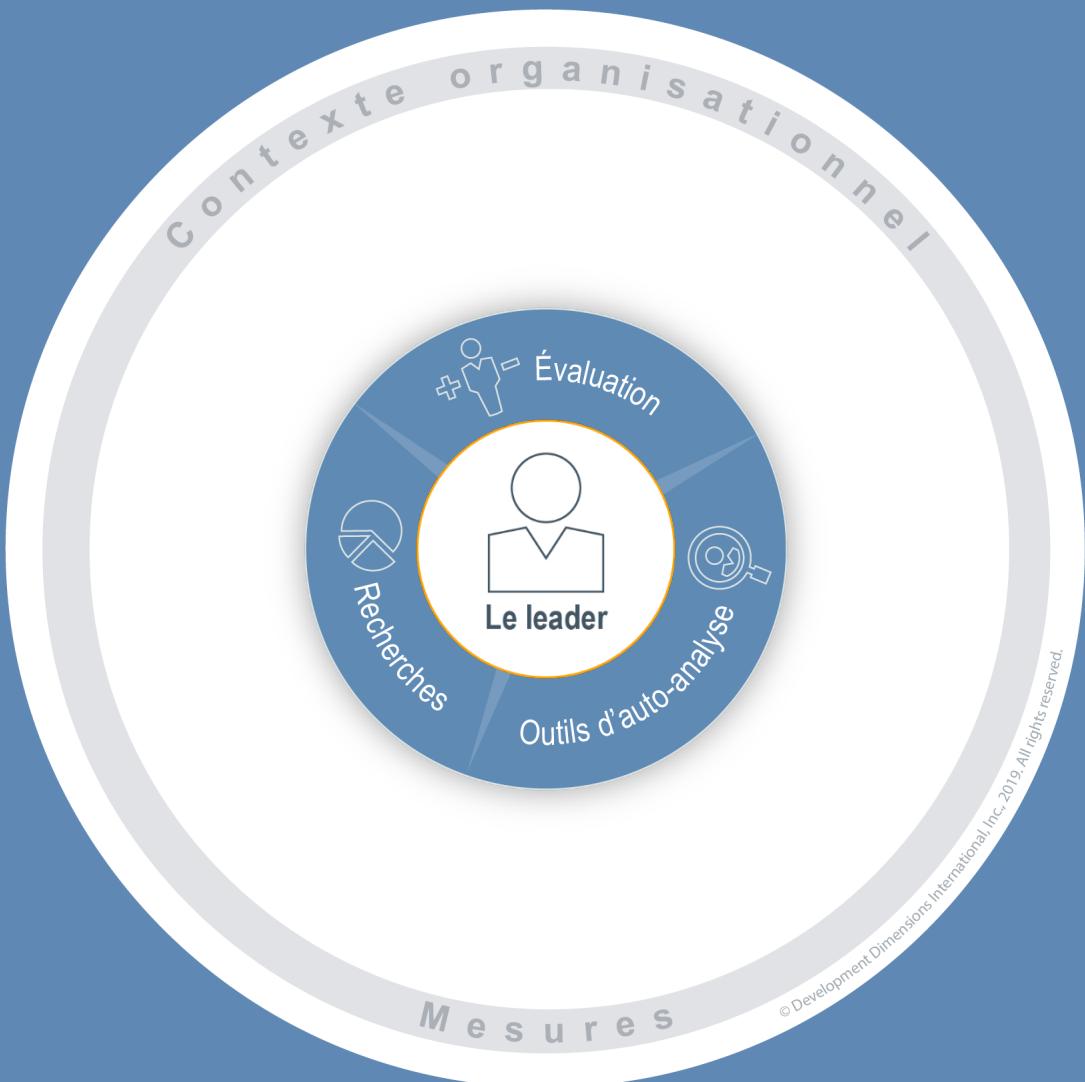


Mesure : Des mesures claires pour évaluer le succès garantissent l'impact d'un programme sur les leaders, les équipes et les résultats de l'entreprise

S'engager : Comment les leaders s'engagent pour le changement et la croissance

Apprendre : Comment les leaders acquièrent de nouvelles compétences et connaissances

Croissance : Comment les leaders mettent en application, durablement, ce qu'ils ont appris

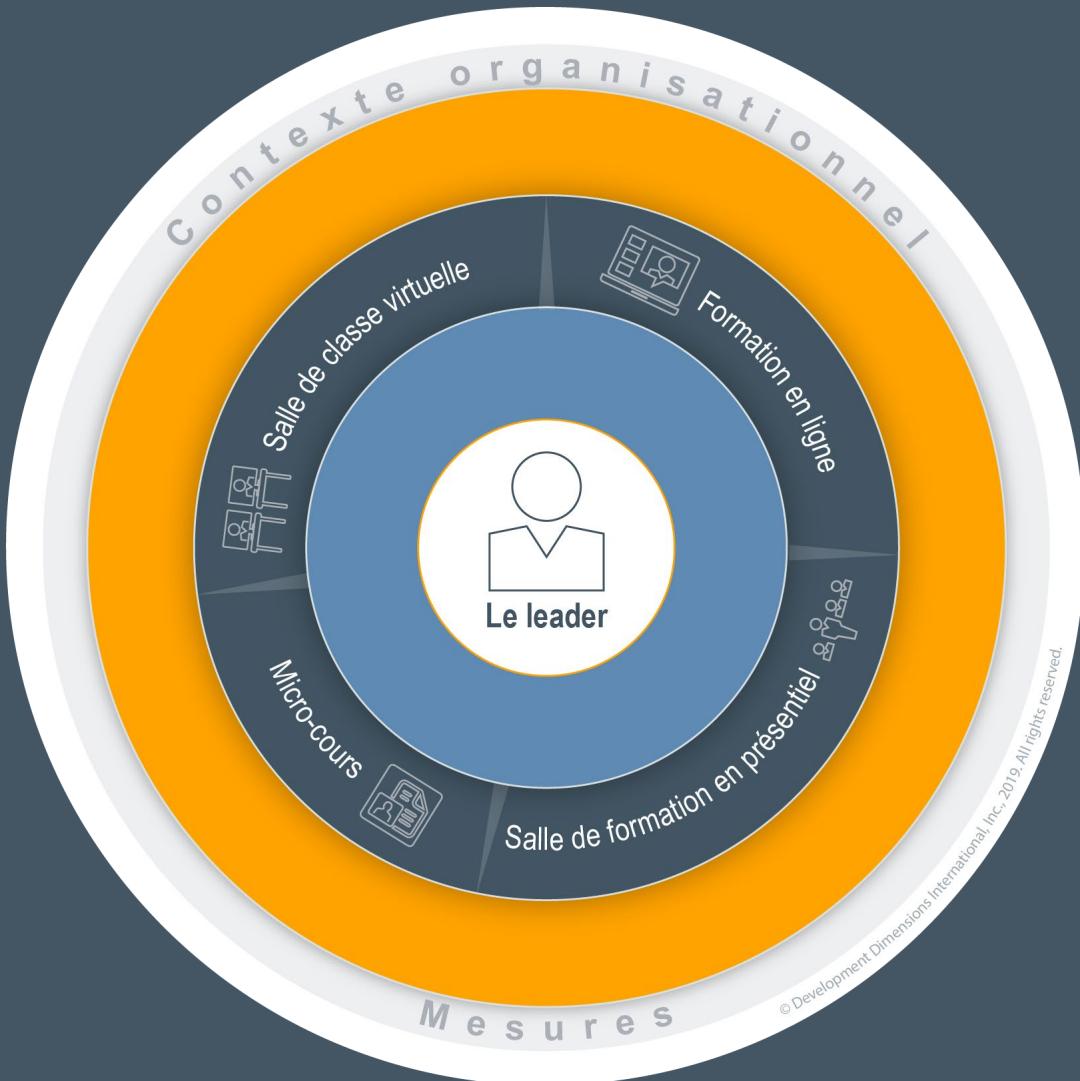


Comment les leaders peuvent-ils s'engager dans le changement et la croissance ?

Les leaders doivent prendre en charge leur propre développement. En s'appuyant sur leur perception et des données sur eux-mêmes ainsi que sur les défis auxquels ils sont confrontés, les leaders peuvent plus facilement s'engager dans un programme ou une expérience de développement et s'impliquer dans leur propre croissance.

QUI A-T-IL DANS VOTRE MIX ?		EXEMPLES
	Évaluation Propose des informations, des données et une feuille de route pour personnaliser le développement	<ul style="list-style-type: none"> Analyse des besoins en apprentissage Outil d'évaluation et de feedback 360 Centres d'évaluation « Une journée de la vie d'un
	Outils d'auto-analyse Accroître la prise de conscience sur ses modes de fonctionnement ou son état d'esprit personnel.	<ul style="list-style-type: none"> Auto-évaluation Sondage Questionnaires
	Recherches Des arguments et des données pour répondre à la question « pourquoi apprendre ? »	<ul style="list-style-type: none"> Tendances et statistiques du secteur d'activités Données d'analyses comparatives Études sur les évaluations des formations

Une personnalisation importante s'appuie sur des données et les perceptions individuelles.



© Development Dimensions International, Inc. 2019. All rights reserved.

Engager.

Apprendre.

Croître.

Comment les leaders peuvent-ils acquérir de nouvelles compétences et connaissances ?

Le leadership c'est l'apprentissage. Sélectionnez la meilleure option en fonction des résultats que vous attendez.

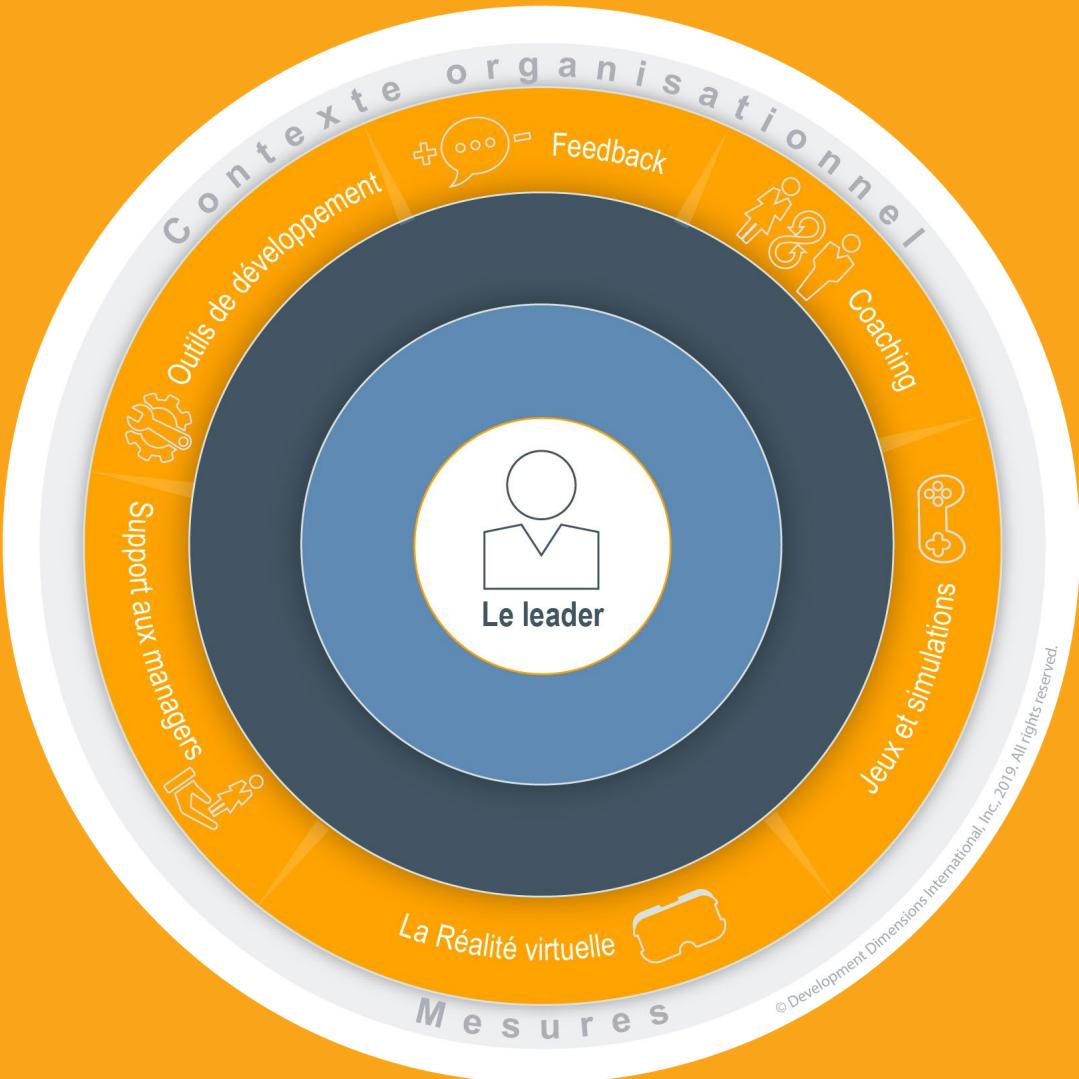
QUI A-T-IL DANS VOTRE MIX?		CETTE OPTION VOUS CONVIENT MIEUX:
	Salle de formation en présentiel Expérience impliquante et interactive en salle de formation avec un formateur et coach professionnel.	<ul style="list-style-type: none">• Faciliter la prise de conscience et développer et les compétences• Mettre en application les compétences avec d'autres leaders• Apprendre de l'expérience des autres
	Micro-cours De courts moments d'apprentissage sur une variété de compétences et de sujets.	<ul style="list-style-type: none">• Sensibiliser• Développer ses connaissances sur des compétences ou des sujets spécifiques• Répondre aux besoins immédiats et inattendus
	Formation en ligne Contenu interactif, à la demande et au rythme de l'apprenant.	<ul style="list-style-type: none">• Acquérir des connaissances sur des compétences ou des sujets• Tester sa compréhension et sa maîtrise• Constituer une base de connaissances communes avant une expérience en salle
	Salle de classe virtuelle Apprentissage et échanges en ligne, collaboratif, sans frais de déplacement !	<ul style="list-style-type: none">• Faciliter la prise de conscience et développer et les compétences• Mettre en application les compétences avec d'autres leaders• Gérer les frais de déplacement

La salle de formation est 'Reine', même virtuellement

Bien que les discussions sur les tendances de l'apprentissage laissent souvent entendre que les apprenants veulent que l'on mette l'accent sur la technologie, 59 pour cent des leaders indiquent vouloir un apprentissage traditionnel en salle de formation.¹² Mais il ne s'agit pas de faire de l'apprentissage en salle de formation l'unique option, 90 pourcents des leaders sont satisfaits des salles de formation virtuelles, résultat similaire aux formations en salle.¹³

¹² DDI, The Frontline Leader Project, 2019.

¹³ DDI workshop evaluation from 7,080 leaders.



© Development Dimensions International, Inc. 2019. All rights reserved.

- Faciliter la prise de conscience et développer et les compétences
- Mettre en application les compétences avec d'autres leaders
- Apprendre de l'expérience des autres

Comment les leaders peuvent-ils mettre durablement en application l'apprentissage ?

Le développement du leadership va au-delà d'un poste donné. Il faut planifier des actions ciblées qui permettront aux leaders d'apprendre et de se développer tout au long de leur carrière.

QUI A-T-IL DANS VOTRE MIX?		EXEMPLES
	Coaching Un coach personnel peut accélérer le développement et améliorer la performance au travail	<ul style="list-style-type: none"> • Coaching d'un manager, des pairs ou d'un coach externe • S'appuie sur les compétences ou sur la résolution de problèmes
	Outils de développement Accès direct aux ressources	<ul style="list-style-type: none"> • Aide- mémoire • Support de préparation • Document types
	Feedback Retour sincère sur les points forts, les écarts, les « angles morts »	<ul style="list-style-type: none"> • Formel ou informel • Du supérieur direct, des pairs, ou des parties prenantes clés
	Jeux et simulations Un moyen motivant de tester les compétences	<ul style="list-style-type: none"> • Concours par équipe dans la salle de formation • Jeux individuels ou simulations pour tester et mettre en pratique les compétences • Programmes ludiques
	Support aux managers Des outils destinés aux leaders pour encourager et renforcer l'apprentissage	<ul style="list-style-type: none"> • Vue d'ensemble du contenu du programme • Document type de plan de développement • Outils de mise en application
	Réalité virtuelle L'apprentissage immersif qui donne vie à des scénarios du monde réel	<ul style="list-style-type: none"> • Scénarios générant l'empathie • Scénarios renforçant les compétences

Ne laissez pas le développement au hasard

Les fondations sont ce qu'elles sont pour de bonnes raisons.

L'apprentissage autodirigé fait et devrait faire partie de l'approche des organisations en matière de développement et ce, d'autant plus que les leaders cherchent à mieux maîtriser leur développement et à avoir des expériences plus personnalisées. Cela ne signifie pas pour autant que tout développement doit être autonome. Considérez d'autres professions. Que penseriez-vous d'un pilote, d'un chirurgien ou d'un comptable qui ne compterait que sur un apprentissage autodirigé pour acquérir ses compétences ? Et pourtant, cela semble souvent suffisant pour l'une des responsabilités les plus reconnues et difficiles- le leadership.

Beaucoup de choses ont changé, mais il y a des faits importants concernant le leadership qui eux ne changent pas et qui soulignent la nécessité de compléter des formations autodirigées avec un développement plus formel et plus ciblé.

Les compétences en leadership ne se développent pas « naturellement ».

Le débat sur la question de savoir si les compétences en leadership peuvent être développées est clos. Même si certaines personnes peuvent avoir des dispositions naturelles proches des compétences clés du leadership, personne ne né 'Leader' - tout le monde peut développer des compétences en leadership et tout le monde peut bénéficier d'un développement qui soit ciblé, individuel et volontariste.

De nouveaux comportements et habitudes se développent au fil du temps.

Développer de nouveaux comportements ou changer les vieilles habitudes prend du temps. C'est pourquoi les efforts en matière de développement du leadership ne peuvent reposer sur un seul événement. Les initiatives de développement du leadership les plus efficaces concernent des séries d'expériences de développement et d'activités de renforcement sur une période donnée.

Les compétences permanentes ou fondamentales demeurent pertinentes.

Il est impossible de préparer les leaders pour toutes les situations et difficultés auxquelles ils seront confrontés dans leurs rôles. La solution est dans ce que nous appelons les compétences 'multiplicatrices'.

Les compétences « multiplicatrices » correspondent à celles qui permettront au leader d'avoir d'avantage d'impact dans de multiples situations et défis.

Ce sont aussi les compétences sur lesquelles il pourra s'appuyer à toutes les étapes de sa carrière.

Les compétences multiplicatrices : Les leaders doivent être compétents dans 3 domaines

LES ESSENTIELS DE L'INTERACTION

La faculté de faciliter des interactions de grande qualité, à travers une gamme variée de médiums et un éventail diversifié de personnes.

Ces compétences englobent à la fois les besoins personnels et pratiques auxquels un leader doit répondre dans une interaction.



LA PRISE DE DÉCISION

La faculté de prendre des décisions judicieuses, alignées sur les priorités culturelles et stratégiques de l'organisation.



LA MAÎTRISE PERSONNELLE

La faculté de comprendre, de gérer et de s'appuyer sur ses capacités, sa personnalité et ses motivations pour maximiser son impact personnel et son efficacité.





Le but n'est pas l'apprentissage. C'est de mieux performer.

Apprendre pour mieux performer

Il s'agit moins d'apprendre que de performer.

Parce que nous traitons désormais une quantité incroyable de faits et d'informations, nous n'avons plus la capacité d'enregistrer et d'assimiler toutes ces connaissances pour en faire un usage ultérieur. Dans un environnement où la connaissance tacite d'aujourd'hui devient rapidement la connaissance explicite de demain, nous devons de plus en plus fournir les outils et les compétences qui permettront aux leaders d'accéder rapidement à ces ressources lorsqu'il en aura besoin.

Les leaders eux-mêmes ont déjà adopté ce concept : environ 70 pour cent d'entre eux utilisent les moteurs de recherche pour apprendre ce dont ils ont besoin dans le cadre professionnel.¹⁴ Aujourd'hui, l'objectif du développement du leadership n'est plus d'apprendre, c'est de performer. Aider les leaders à performer plutôt qu'à simplement apprendre est au cœur de ce changement.

Il ne s'agit plus simplement de proposer des activités de transfert — bien que cela soit toujours pertinent. Il s'agit maintenant de trouver comment intégrer l'apprentissage dans le milieu professionnel ou ce que Deloitte appelle « l'apprentissage dans le flux du travail ». Il se concentre sur la résolution des problèmes plutôt que sur l'apprentissage de nouvelles compétences.

La technologie ouvre de plus en plus de nouvelles voies pour soutenir les leaders dans les moments les plus critiques et leur venir en aide — en juste à temps.

Avec les progrès rapides des technologies portables et de l'intelligence artificielle, il est plus facile d'intégrer l'apprentissage et le développement de manière à la fois réactive et proactive.

Innovation continue

Au cours de nos 50 années d'innovation, nous avons expérimenté de nombreuses approches et nouvelles technologies. Aujourd'hui, notre studio d'innovation DDI Labs explore des technologies pionnières telles que la réalité virtuelle, l'intelligence artificielle, l'analyse de la voix, les technologies portables, et bien plus encore pour créer des expériences de leadership puissantes.

¹⁴ Learnlight, Demystifying the Modern Learner, 2017.



Les praticiens du développement du leadership
permettent aux leaders d'être des apprenants
perpétuels

➤ Et maintenant?

Les prédictions sur l'avenir des entreprises — ou l'avenir du développement du leadership — sont soit hasardeuses, soit erronées.

L'intérêt de se tourner vers l'avenir n'est pas de démontrer l'impossible, mais de définir et de mettre en évidence les tendances qui émergent aujourd'hui et qui ont peut-être échappé à notre attention.

Repérer et comprendre ces tendances nous permettent de répondre plus efficacement aujourd'hui tout en anticipant la voie à suivre à l'avenir.

Avec les tendances et les changements qui sont déjà à l'oeuvre, nous sommes dans une époque à la fois passionnante mais aussi un peu intimidante.

Ce que nous pouvons dire avec un certain degré de confiance, c'est que ces changements auront un impact profond sur le développement du leadership et le rôle des praticiens du développement du leadership.

Il est difficile d'anticiper l'avenir, mais dans un monde où la formation et l'apprentissage seront de plus en plus présents, peut-être que le rôle des praticiens du développement du leadership continuera de s'éloigner de son rôle traditionnel d'instruction au profit d'un rôle qui sera davantage centré sur le fait de permettre au leader d'être un apprenant perpétuel.

Le pouvoir du développement du leadership

Comment DDI peut aider

Vous cherchez à concevoir des expériences **de développement du leadership plus puissantes** ? Nous serons ravis de travailler ensemble.

Nous proposons des expériences innovantes de développement du leadership, et notamment des parcours de développement mixtes, des expériences immersives, du coaching - pour tous les niveaux de leaders- qui développent des compétences de base, relèvent les défis et accélèrent les carrières en matière de leadership.

Nos solutions reconnues ont déjà donné des résultats, et notamment, en moyenne :

- Une augmentation de 51 % de l'engagement
- Une baisse de 77% des taux de rotation
- Une augmentation de 36 % de la productivité

Nous nous réjouissons de ce que la formation et le développement du leadership offrent déjà aujourd'hui et de ce qu'ils offriront demain. Nous nous réjouissons à l'idée de créer de nouvelles innovations et de continuer de travailler à vos côtés pour former de meilleurs leaders pour un plus bel avenir.

Explorez d'autres perspectives et solutions sur www.ddiworld.com



À propos de DDI

DDI est un cabinet de conseil en leadership mondial, qui aide les organisations à recruter, promouvoir et développer des leaders exceptionnels. Des managers débutants aux cadres supérieurs, DDI est à la disposition des leaders pour les soutenir dans tous les moments difficiles de leadership. S'appuyant sur 50 ans de recherches et d'expériences dans l'étude du leadership, les solutions d'évaluation et de développement de DDI, qui prennent appui sur des données probantes, permettent à des millions de dirigeants du monde entier de réussir à propulser leurs organisations vers de nouveaux sommets.

Pour plus d'informations, visitez ddiworld.com



EMAIL: info@ddiworld.com

VISIT: www.ddiworld.com