



Série de prévisions sur le leadership mondial

Rapport sur les tendances de leadership RH

Le plus grand défi des RH vient de l'interne

Pouvez-vous penser à un moment de l'histoire moderne lors duquel le talent a si peu pesé dans la balance ?

Alors que les démissions se multiplient, la guerre des talents s'est rapidement intensifiée. Pour attirer de nouveaux talents, les entreprises se sont mises à proposer des offres difficiles à refuser, en testant les limites de leurs ressources en matière de rémunération et avantages sociaux. Même les employés auparavant satisfaits peuvent penser à un départ en voyant les offres attractives présentes sur le marché du travail.

Mais au-delà de cela, les RH sont chargées de créer un environnement de travail flexible et encourageant où les employés peuvent s'épanouir tout en évitant le burn-out. Alors que le rôle stratégique des RH dans la création de cet environnement de travail n'a jamais été aussi crucial, elles ont été poussées dans un rôle plus réactionnaire, luttant pour trouver le temps de créer et mettre en œuvre la stratégie de talent et de leadership qui permettra à leurs entreprises de réussir.

Dans ce rapport, nous explorerons ces changements rapides et la manière dont les RH peuvent créer une stratégie de leadership plus puissante pour l'avenir.

Pour alimenter nos conclusions, nous avons analysé les réponses de 15 787 leaders et de 2 102 cadres des ressources humaines interrogés en 2020. Nous avons également sondé une partie du même groupe de RH en septembre 2021 pour examiner ce qui avait changé et prévoir les changements pour 2022. L'objectif de ce rapport est d'exploiter toutes ces données pour repérer comment les tendances ont façonné le rôle des RH sur le marché, et de préparer le terrain pour un rôle radicalement différent dans les années à venir.

Guide de référence

Introduction

[La Lutte des RH avec la stratégie](#)

[Des leaders pris de court par le travail hybride](#)

[Investir dans l'avenir](#)

[Créer une culture du « Meilleur environnement de travail »](#)

[Favoriser une culture d'entreprise diversifiée et inclusive](#)

[Faire du sur-place pour faire face à la rotation des effectifs](#)

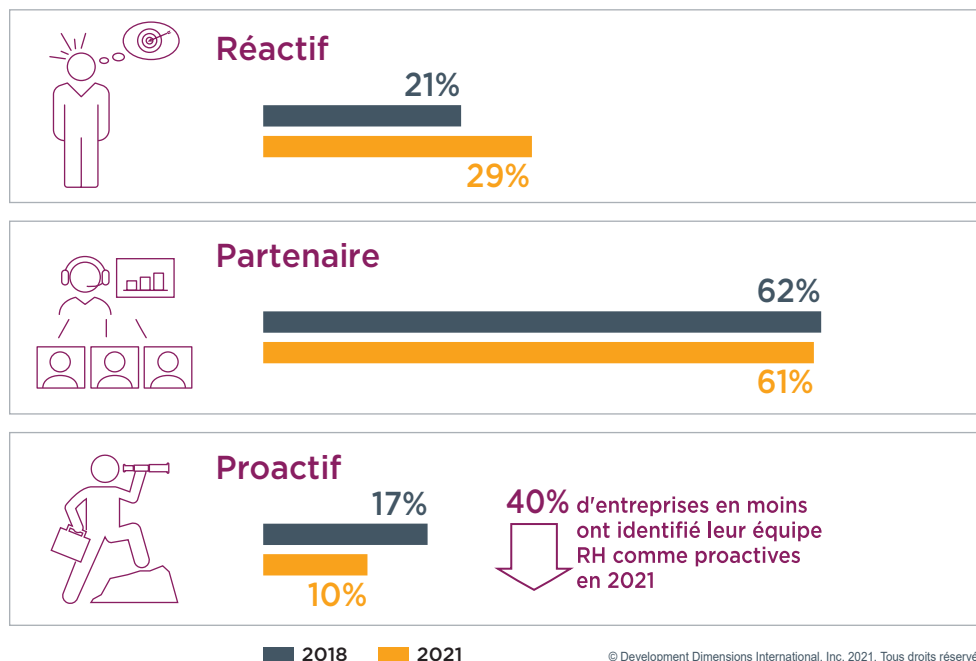
[Le coût du départ des leaders](#)

[Soutenir les fusions et acquisitions](#)

La lutte des RH avec la stratégie

Des équipes RH surchargées et contraintes au mode réactif

La position stratégique des RH : Réactif, partenaire ou proactif



© Development Dimensions International, Inc. 2021. Tous droits réservés.

Guide de référence

[Introduction](#)

[La Lutte des RH avec la stratégie](#)

[Des leaders pris de court par le travail hybride](#)

[Investir dans l'avenir](#)

[Créer une culture du « Meilleur environnement de travail »](#)

[Favoriser une culture d'entreprise diversifiée et inclusive](#)

[Faire du sur-place pour faire face à la rotation des effectifs](#)

[Le coût du départ des leaders](#)

[Soutenir les fusions et acquisitions](#)

À l'heure où les compétences des RH en matière d'anticipation des besoins en talents sont les plus nécessaires, elles sont étonnamment sous-exploitées. Étant donné que les PDG ont classé le développement des talents de la nouvelle génération comme leur principale préoccupation dans cette étude, ils devraient s'appuyer davantage sur les RH. Mais cela n'a pas été le cas.

Depuis 2015, nous avons suivi le positionnement des départements RH dans leurs entreprises en fonction de trois catégories :

1. **Les réactifs** : Ils veillent au respect des politiques et des pratiques, et répondent aux besoins de l'entreprise en fournissant des outils et systèmes clés sur demande.
2. **Les partenaires** : Les RH travaillent avec les exécutifs pour échanger des informations sur la gestion de talents et collaborer sur la réalisation d'objectifs communs.
3. **Les proactifs** : À la tête d'une stratégie de talents solide, ils utilisent les analyses et les données pour prévoir à l'avance le manque de talents et fournir un éclairage sur le lien entre la qualité des talents et les objectifs de l'entreprise.

Alors que nous nous attendions à ce que les départements RH aient évolué rapidement depuis nos précédentes analyses, c'est l'inverse qui s'est produit. Par rapport à 2018, quarante pour cent d'entreprises en moins ont identifié leur équipe RH comme jouant un rôle « proactif ». Et au lieu de voir davantage d'équipes RH opérer en tant que « partenaires », on a constaté une augmentation significative des chiffres identifiant les RH comme « réactifs ».

Alors que les entreprises se préparent à un avenir plus rapide, plus tumultueux et de plus en plus numérique, le rôle des RH dans la création d'une stratégie de leadership et de talents est désormais encore plus important. Alors pourquoi les RH ont-elles été reléguées à un simple statut réactif ? Les exigences pour se maintenir à flot sont-elles si élevées que les RH n'ont pas le temps de se tourner vers l'avenir ? Ou les entreprises négligent-elles la valeur de l'un de leurs départements les plus cruciaux ?



Where to focus

5 pratiques de leadership qui distinguent les proactifs

Comme nous l'avons partagé dans notre [Rapport sur le leadership des PDG 2021](#), le fait que les RH jouent un rôle proactif présente des avantages considérables. Les entreprises dans lesquelles les RH sont préventives ont 3 fois plus de chances de prendre de meilleures décisions en matière de recrutement, 1,4 fois plus de chances de réagir efficacement au changement et 4 fois plus de chances de disposer d'une solide réserve de talents.

En analysant les domaines qui distinguent les fonctions RH assumant ce rôle d'avant-garde, nous avons identifié cinq pratiques remarquables qui différencient les proactifs des réactifs :

1. S'appuyer sur les données pour prendre des décisions stratégiques en matière de talents.
2. Avoir une stratégie de leadership efficace.
3. Recueillir des données objectives pour diagnostiquer les forces et les besoins de développement des leaders.
4. Avoir un ensemble clairement défini d'attentes et de compétences en leadership.
5. Utiliser un processus cohérent pour les

décisions d'embauche et de promotion.

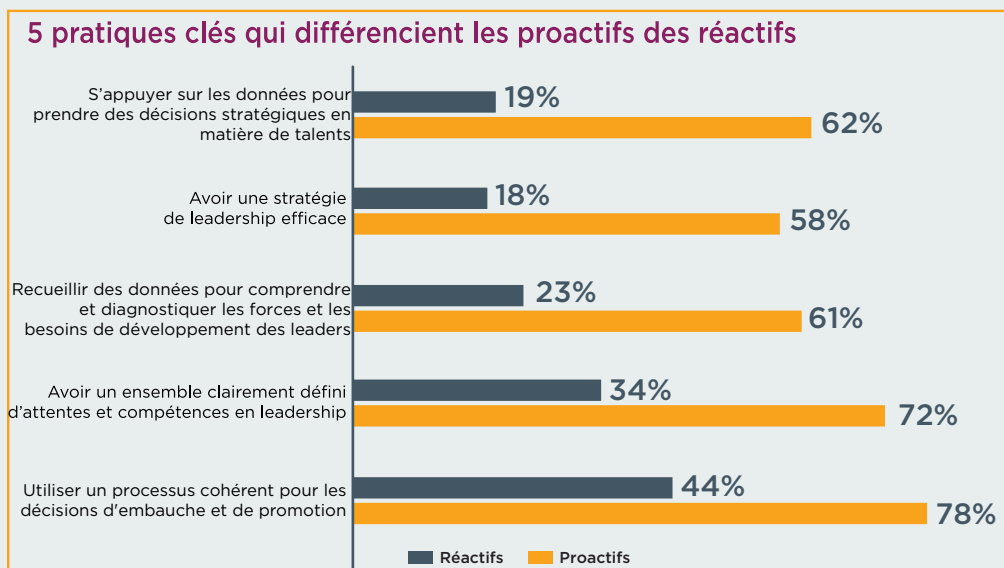
Les réactifs sont nettement moins bien notés dans ces cinq domaines et, par conséquent, ils sont moins bien préparés pour l'avenir. Les entreprises qui considèrent le rôle des RH comme réactif ont trois fois moins de chances de gérer efficacement le changement et d'y répondre. Les leaders de ces entreprises se disent également nettement moins préparés à anticiper et à réagir au changement. 80 % de moins se disent très bien préparés, par rapport aux leaders des entreprises préventives.

Il est nécessaire de s'adapter au contexte changeant des organisations, mais les RH peuvent encore jouer un premier rôle dans la mise en œuvre de la stratégie des talents en accord avec l'entreprise.

Les entreprises qui considèrent le rôle des RH comme **réactif** ont

3X moins de chances

de gérer efficacement le changement et d'y répondre.

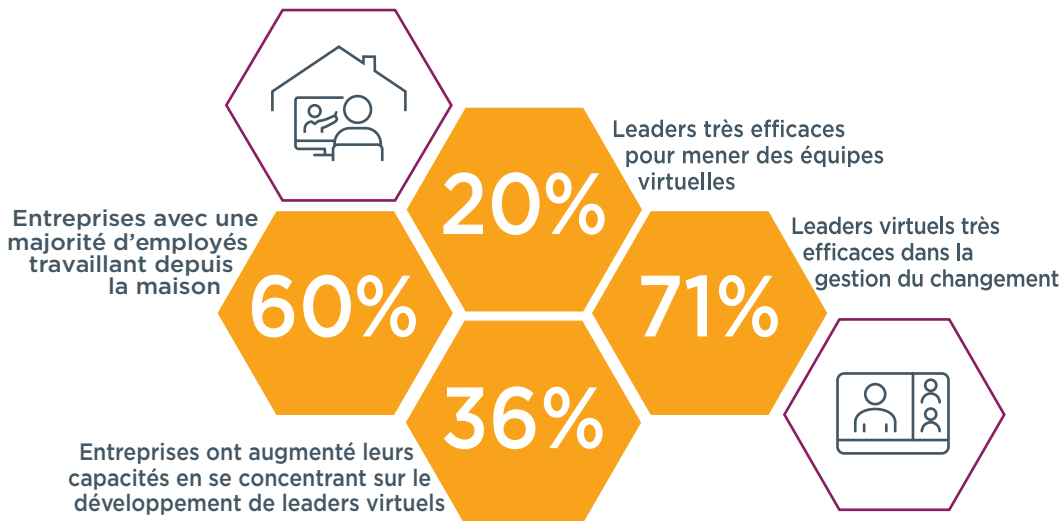


© Development Dimensions International, Inc. 2021. Tous droits réservés

Des leaders pris de court par le travail hybride

Les entreprises qui forment des leaders virtuels obtiennent de meilleurs résultats

Les conséquences d'un lieu de travail en mutation



© Development Dimensions International, Inc. 2021. Tous droits réservés.

Guide de référence

[Introduction](#)

[La Lutte des RH avec la stratégie](#)

[Des leaders pris de court par le travail hybride](#)

[Investir dans l'avenir](#)

[Créer une culture du « Meilleur environnement de travail »](#)

[Favoriser une culture d'entreprise diversifiée et inclusive](#)

[Faire du sur-place pour faire face à la rotation des effectifs](#)

[Le coût du départ des leaders](#)

[Soutenir les fusions et acquisitions](#)

L'anxiété liée à l'absence de collaboration traditionnelle en personne, conjuguée à la demande de flexibilité accrue de la part des employés, a entraîné une augmentation des modèles de travail hybrides. Bien que ces modèles soient différents d'une entreprise à l'autre (et souvent au sein d'une même entreprise), ils constituent un défi majeur pour les équipes de RH. Elles doivent prendre des décisions, non seulement sur la politique à suivre pour déterminer où les gens travaillent le plus efficacement, mais aussi sur les effets plus intangibles de la manière de le faire.

Dans notre enquête [Prévisions sur le leadership mondial](#) 2021, seuls 20 % des leaders ont déclaré être très efficaces pour gérer de manière virtuelle, une compétence qui n'était peut-être pas essentielle jusqu'à présent. Une enquête menée en septembre 2021 auprès de 116 cadres des RH a montré que 60 % d'entre eux indiquent que la majorité des membres de leur entreprise travaille désormais à domicile, et 50 % affirment que leurs gestionnaires choisiront leur lieu de travail à l'avenir. Le fait d'avoir une main-d'œuvre plus dispersée exige aux entreprises de mieux permettre la collaboration, et aux leaders de mieux diriger virtuellement.

Le fait d'avoir des leaders déjà préparés à diriger des équipes de manière virtuelle est un avantage considérable dans un lieu de travail hybride. Les entreprises qui ont fait de la gestion d'équipes virtuelles un élément central de leurs programmes de développement comptent 36 % de plus de leaders très efficaces en matière de gestion virtuelle que les autres entreprises. Elles sont également plus efficaces pour gérer la transition au travail à distance lorsque cela est le plus nécessaire. Parmi tous les leaders qui se sont jugés très efficaces pour gérer virtuellement, 71 % étaient également très efficaces pour mener le changement.



Where to focus

Renforcer la connexion, l'empathie et le bien-être

Si les leaders ne sont pas sûrs de pouvoir gérer des équipes virtuelles, il sera extrêmement difficile pour les entreprises de favoriser l'engagement et la collaboration dans un lieu de travail hybride. D'après notre étude auprès de 300 entreprises qui s'y prennent déjà bien et qui ont un pourcentage plus élevé de leaders virtuels efficaces, il existe quelques facteurs clés qui expliquent leur réussite :

- **Connexion** : Les leaders hybrides efficaces font l'effort d'établir des liens avec les membres de leur équipe et leurs collègues à un niveau individuel. Dans les entreprises où les leaders virtuels sont plus efficaces, les employés sont 25 % plus susceptibles de dire que leur gestionnaire s'enquiert de leurs expériences en dehors du travail et partage ouvertement ses propres expériences. Ils sont également 50 % plus susceptibles de dire qu'ils ont établi des liens de valeur avec les personnes avec lesquelles ils ont suivi une formation.
- **Empathie** : Au-delà de favoriser l'établissement de liens précieux, les entreprises dont les leaders virtuels sont plus efficaces développent également des compétences interpersonnelles cruciales, notamment l'empathie. Elles sont 64 % plus susceptibles d'indiquer que les leaders ont de solides compétences interpersonnelles en général, et plus particulièrement 30 % plus susceptibles d'avoir des leaders qui font preuve d'empathie.
- **Bien-être** : Dans les entreprises hybrides efficaces, un pourcentage nettement plus élevé d'employés déclare que leur responsable se préoccupe réellement de leur

bien-être, près de 90 % contre 79 % dans les autres entreprises. Il est clair que cet engagement des leaders envers le bien-être des employés porte ses fruits. Ces entreprises sont également 2,3 fois mieux préparées à éviter l'épuisement professionnel d'un employé

Alors même que les entreprises adoptent de nouvelles pratiques pour mieux impliquer les employés et les leaders à distance, elles modifient leur approche du développement. Dans cette optique, les RH ont indiqué que les investissements en matière de leadership pour l'année prochaine seront très différents de ceux de l'année précédente. Même si le pourcentage le plus important des budgets continuera à être consacré à l'apprentissage avec un formateur (45 %), davantage d'entreprises prévoient de dispenser des cours virtuels.

Les entreprises prévoient également d'utiliser davantage d'expériences immersives, comme la Réalité Virtuelle (RV). En effet, l'augmentation du budget prévue pour l'apprentissage immersif a été le plus grand changement au cours de l'année dernière. Les RH ont indiqué qu'ils prévoient de consacrer 23 % de leur budget de développement à la RV et à l'apprentissage immersif, soit 14 % de plus que l'année dernière. towards VR and immersive learning, 14% more than they did last year.

Les entreprises prévoient de consacrer

23%

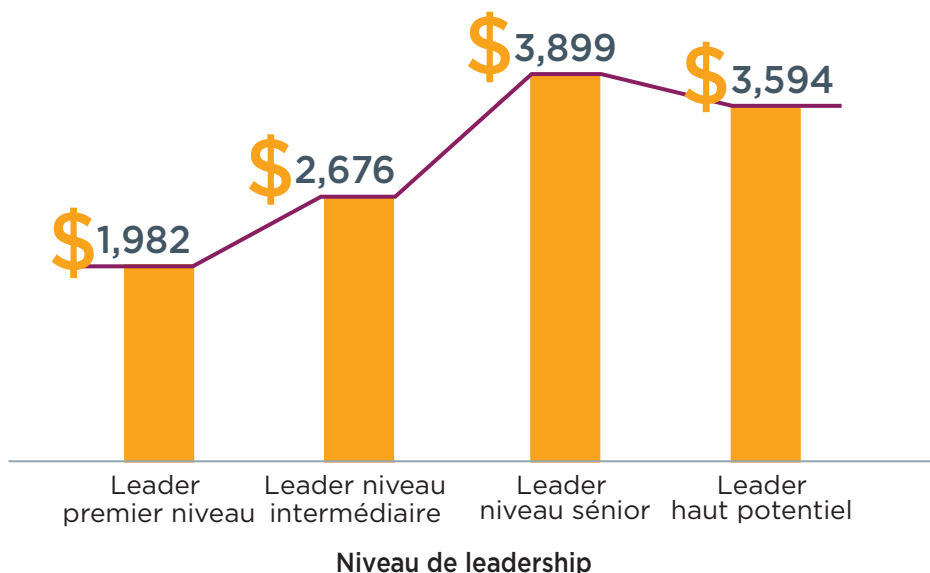


de leur budget de développement à la RV et à l'apprentissage immersif

Investir pour l'avenir

Les domaines clés révèlent le meilleur retour sur investissement du budget de développement

Combien les organisations dépensent-elles pour le développement



© Development Dimensions International, Inc. 2021. Tous droits réservés.

Guide de référence

[Introduction](#)

[La Lutte des RH avec la stratégie](#)

[Des leaders pris de court par le travail hybride](#)

[Investir dans l'avenir](#)

[Créer une culture du « Meilleur environnement de travail »](#)

[Favoriser une culture d'entreprise diversifiée et inclusive](#)

[Faire du sur-place pour faire face à la rotation des effectifs](#)

[Le coût du départ des leaders](#)

[Soutenir les fusions et acquisitions](#)

À ce stade, la question n'est pas de savoir s'il faut ou non investir dans le développement du leadership ; les entreprises en font déjà une priorité.

En effet, dans un sondage de DDI en septembre 2021, 55 % des professionnels des RH ont déclaré que le développement du leadership restait une priorité absolue, même pendant la pandémie.

La question est plutôt de savoir où les organisations obtiendront le meilleur retour sur leurs investissements.

L'une des questions clés en matière d'investissements est de savoir s'il est judicieux de « construire ou acheter » des solutions technologiques pour soutenir le développement.

Certaines organisations RH choisissent de développer leurs propres solutions en interne pour répondre à leurs propres besoins, comme les besoins réglementaires des secteurs ou les valeurs d'entreprise. Dans ce cas, elles finissent généralement par dépenser beaucoup plus, à tous les niveaux de direction, que celles qui utilisent des solutions élaborées en externe.

Le montant investi dans le développement est également important. En moyenne, les entreprises dépensent 3 594 \$ par leader à haut potentiel. Mais les entreprises qui dépensent plus que la moyenne pour développer leurs leaders à haut potentiel ont un pourcentage plus élevé de leaders jugés de haute qualité. En effet, lorsque les RH ont investi des montants supérieurs à la moyenne, la qualité du leadership a augmenté de 18 % par rapport à celle dans les entreprises qui ont dépensé moins que la moyenne. Les entreprises qui dépensent plus que la moyenne ont également 57 % plus de chances d'être considérées comme un meilleur lieu de travail.

Les entreprises qui consacrent plus de moyens financiers que la moyenne au développement de leurs leaders à haut potentiel ont vu la qualité de leur leadership augmenter de

18%





Where to focus

Un meilleur équilibre pour un bénéfice plus important

Les modalités avec lesquelles les entreprises décident d'investir sont tout aussi importantes que le montant qu'elles investissent. Les entreprises dont la qualité globale du leadership est élevée ont tendance à utiliser plusieurs modalités uniques de développement, plus que les entreprises dont la qualité du leadership est faible. Le fait de tirer parti de ces modalités permet d'offrir une expérience plus personnalisée aux leaders.

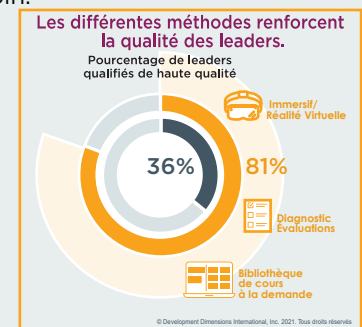
Plus précisément, trois modalités clés de développement se distinguent au sein des entreprises qui ont les classements les plus qualitatifs pour leurs leaders. Par ordre d'impact, ces modalités sont :

- **L'apprentissage immersif et la réalité virtuelle** : Bien qu'encore peu répandue dans les entreprises, l'utilisation d'expériences immersives telles que la RV donne un avantage sur le développement du leadership aux entreprises qui s'y sont aventurées. La possibilité d'immerger les leaders dans des scénarios réalistes et de leur permettre de mettre en pratique leurs compétences en matière de leadership dans un environnement à faible risque peut propulser les entreprises sur leurs efforts de développement.
- **Les évaluations** : En général, nous avons vu des leaders demander davantage d'évaluations dans leurs programmes de développement. Et lorsque les entreprises utilisent l'évaluation, il semble que cela porte ses fruits car les leaders ont une meilleure connaissance de leurs forces et de leurs faiblesses.
- **La bibliothèque de cours à la demande** : Les

bibliothèques de cours en ligne peuvent être une méthode de développement quelque peu controversée. Alors que notre enquête *Prévisions sur le leadership mondial 2021* a montré que les bibliothèques de cours en ligne ne sont pas une demande majeure des leaders, de nombreuses entreprises les utilisent avec succès pour soutenir l'apprentissage à la demande dans les moments où les leaders ne peuvent pas accéder assez rapidement à des options d'apprentissage plus formelles. Ces bibliothèques peuvent jouer un rôle crucial pour combler les lacunes parmi d'autres méthodes de développement.

Aucune de ces solutions ne fonctionne mieux lorsqu'elle est utilisée seule. La clé est d'utiliser une combinaison de ces trois modalités de développement. En effet, lorsqu'elles sont fortement utilisées dans les entreprises, le pourcentage de leadership considéré comme de haute qualité fait plus que doubler par rapport aux organisations où elles ne sont pas utilisées.

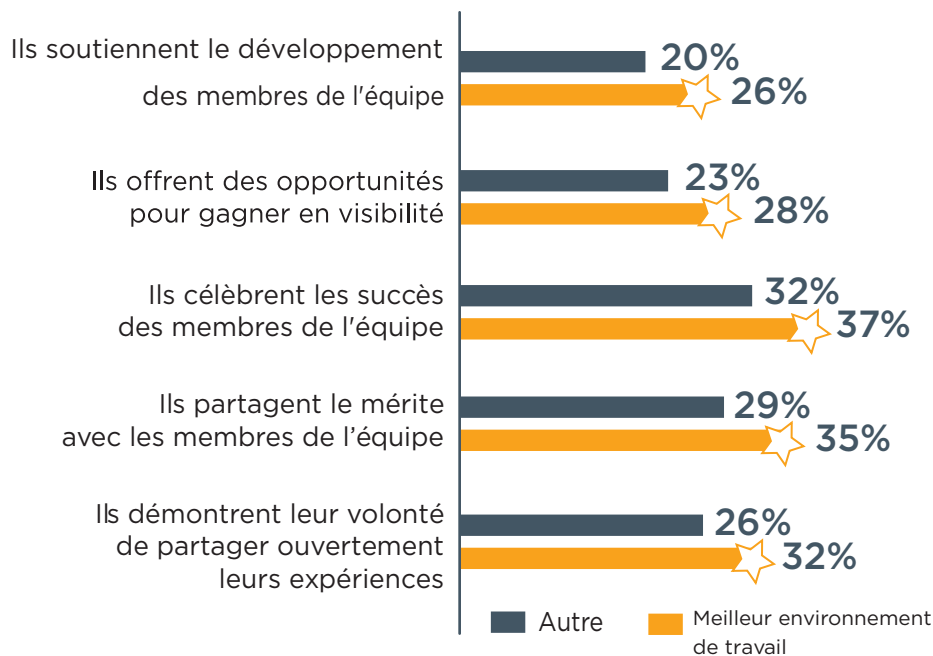
En plus de ces trois facteurs clés de qualité du leadership, les entreprises dont le leadership est globalement de haute qualité sont également plus susceptibles d'avoir des modalités de développement supplémentaires à la disposition des leaders pour soutenir leur propre développement (par exemple, des simulations en groupe et des possibilités de coaching interne). Le fait de disposer de plusieurs modalités pour répondre à différents besoins permet aux leaders de se développer où et quand ils en ont le plus besoin.



Créer une culture du « Meilleur environnement de travail »

Les comportements des leaders ont un impact considérable sur la culture d'entreprise

Les leaders des « Meilleurs environnements de travail » adoptent de comportements clés



© Development Dimensions International, Inc. 2020. Tous droits réservés.

Guide de référence

[Introduction](#)

[La Lutte des RH avec la stratégie](#)

[Des leaders pris de court par le travail hybride](#)

[Investir dans l'avenir](#)

[Créer une culture du « Meilleur environnement de travail »](#)

[Favoriser une culture d'entreprise diversifiée et inclusive](#)

[Faire du sur-place pour faire face à la rotation des effectifs](#)

[Le coût du départ des leaders](#)

[Soutenir les fusions et acquisitions](#)

Être considérée comme « Meilleur environnement de travail » peut radicalement changer la capacité d'une entreprise à attirer et à retenir les meilleurs talents.

L'une des principales caractéristiques des entreprises qui obtiennent ce titre est la façon dont leurs leaders se comportent au quotidien.

Dans notre étude, nous avons demandé aux responsables RH si leur entreprise était reconnue comme « Meilleur environnement de travail ». Nous avons également interrogé les leaders et les aspirants leaders sur les comportements que leurs patrons affichaient régulièrement.

Dans les entreprises « Meilleur environnement de travail », les leaders affichent plus fréquemment cinq comportements clés :

1. Ils soutiennent le développement des membres de l'équipe
2. Ils offrent des opportunités pour gagner en visibilité
3. Ils célèbrent les succès des membres de l'équipe.
4. Ils partagent le mérite avec les membres de l'équipe
5. Ils partagent ouvertement leurs expériences.

Lorsque les leaders font preuve de ces comportements de manière constante, ils créent une base solide de confiance avec les membres de leur équipe.

Outre les avantages en matière de talents, il existe une relation entre les entreprises dites « Meilleur environnement de travail » et une meilleure performance financière. En effet, les entreprises « Meilleur environnement de travail » ont 1,8 fois plus de chances de figurer parmi les 10 % les plus performantes sur le plan financier, comparées à leurs homologues.

Les entreprises « Meilleur environnement de travail » ont

1.8X 
plus de chances de figurer parmi les meilleures en termes de performances financières.



Where to focus ↓

L'importance des relations

Les leaders des entreprises « Meilleur environnement de travail » ont une approche du travail un peu différente de celle des entreprises homologues.

Assister à plus de réunions de groupe.

Les leaders des entreprises « Meilleur environnement de travail » passent en moyenne 13 % de temps en plus que les autres par jour à participer à des réunions de groupe. Le fait de travailler en étroite collaboration avec d'autres donne l'occasion d'entretenir des relations et de partager ouvertement ses expériences. Cela permet également aux leaders de contribuer à offrir des opportunités de gagner en visibilité aux membres de l'équipe.

Échanger avec des collègues de formation.

Dans les entreprises « Meilleur environnement de travail », les leaders sont 15 % plus susceptibles de se connecter avec les pairs avec lesquels ils ont suivi une formation en leadership que dans les autres entreprises. Ils disposent ainsi d'un solide réseau interne de personnes avec lesquelles ils peuvent établir des partenariats et partager des idées en cas de besoin.

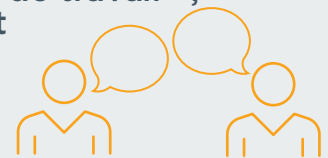
Chercher des occasions supplémentaires de participer

Le fort esprit d'équipe qui règne dans les « Meilleur environnement de travail » incite davantage les gens à s'investir au-delà de leurs responsabilités professionnelles de base. En effet, les leaders de ces entreprises sont 25 % plus susceptibles de rechercher des occasions supplémentaires de participer en dehors de leur fonction. Ils cherchent d'autres moyens d'ajouter de la valeur et de défendre les membres de leur équipe lorsqu'ils le peuvent.

Lorsque les leaders font ces trois choses de manière systématique, la probabilité que leur entreprise soit un « Meilleur environnement de travail » augmente de 34 %. En établissant des relations de soutien avec les autres et en recherchant des opportunités au-delà des exigences professionnelles de base, les leaders de ces entreprises révèlent des possibilités pour eux-mêmes et leurs coéquipiers de se développer et de réussir ensemble.

Dans les entreprises « Meilleur environnement de travail », les leaders sont

15%



les leaders sont 15 % plus susceptibles d'échanger avec leurs collègues de formation en développement que dans les autres entreprises.

Favoriser une culture d'entreprise diversifiée et inclusive

Les entreprises ne parviennent pas à fournir des programmes D&I de qualité

Les programmes D&I de haute qualité produisent de bons résultats



1.6X

plus probable pour les leaders de dire que l'intégration est une composante forte de leur culture

9X

plus probable d'avoir un leadership d'ensemble de haute qualité

48%

de leaders en plus prêts à remplir des rôles essentiels

© Development Dimensions International, Inc. 2021. Tous droits réservés.

Guide de référence

[Introduction](#)

[Luttes des RH avec la stratégie](#)

[Des leaders pris de court par le travail hybride](#)

[Investir dans l'avenir](#)

[Créer une culture du « Best Place to Work »](#)

Favoriser une culture d'entreprise diversifiée et inclusive

[Faire du sur-place pour faire face à la rotation des effectifs](#)

[Le coût du départ des leaders](#)

[Soutenir les fusions et acquisitions](#)

L'engagement en faveur de la diversité et de l'intégration n'est-il qu'une promesse en l'air ?

Alors que les entreprises vantent de plus en plus leur engagement public en faveur de la diversité et de l'intégration (D&I), les professionnels des RH sont sceptiques quant à la qualité de leurs programmes de D&I.

À peine plus d'un quart (27 %) des RH sondées ont évalué leurs programmes de diversité comme étant de qualité « élevée » ou « très élevée ». Pire encore, 15 % ont déclaré qu'elles n'avaient pas du tout de programmes formels de diversité et d'intégration en place.

Un programme D&I faible ou inexistant représente un vrai échec pour les entreprises. Celles qui disposent de programmes de haute qualité favorisent déjà une culture d'entreprise plus diversifiée et inclusive et en récoltent les fruits. Les leaders des sociétés où les RH ont évalué la qualité du programme D&I comme étant élevée étaient 1,5 fois plus susceptibles de dire qu'ils recrutent dans un groupe diversifié et 1,6 fois plus susceptibles de dire que l'intégration est une composante importante de leur culture d'entreprise.

De plus, leurs sociétés bénéficient d'un meilleur leadership et de meilleurs résultats commerciaux. Nous avons constaté plus tôt que les entreprises avec un vivier de talents en leadership plus varié ont 8 fois plus de chances de se classer parmi les 10 % les plus performantes sur le plan financier. Mais les entreprises dotées de programmes D&I de qualité obtiennent également de meilleurs résultats globaux en matière de leadership :

- Les entreprises dotées de programmes D&I de haute qualité disposent d'un canal plus solide et plus diversifié, avec 48% de leaders en plus prêts à occuper des rôles essentiels.
- Elles sont également 9 fois plus susceptibles d'avoir un leadership de haute qualité dans l'ensemble.



Where to focus ↓

Qu'est-ce qui démarque les programmes D&I réussis ?

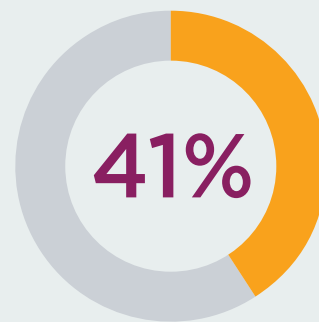
Les entreprises dotées de programmes D&I de grande qualité ont plusieurs choses en commun. Plus précisément, nous avons constaté qu'elles sont beaucoup plus susceptibles d'utiliser systématiquement trois pratiques clés :

1. Un processus systématique (par exemple, la planification stratégique des talents) pour identifier la quantité et la qualité du leadership nécessaire à la réussite future de l'entreprise.
2. Des données issues des évaluations et des simulations pour prendre les décisions d'embauche et de promotion des leaders.
3. Un cadre supérieur extérieur aux RH pour défendre la stratégie de leadership et de talents

De plus, les leaders indiquent que ces pratiques font une différence dans la façon dont leur entreprise favorise l'intégration. Les leaders ont déclaré qu'ils se sentent mieux préparés pour favoriser une culture et un lieu de travail inclusifs lorsqu'il existe un processus systématique d'identification des

talents et que la haute direction est responsable de l'identification et du développement des leaders à haut potentiel.

L'application de ces meilleures pratiques de leadership se traduit non seulement par des programmes de D&I de meilleure qualité, mais aussi par des résultats plus probants. Les entreprises dotées de programmes D&I de haute qualité avaient deux fois plus de chances d'obtenir une note supérieure à la moyenne pour la diversité de leur réserve de talents en leadership. Elles étaient également 38 % plus susceptibles d'avoir un taux élevé d'embauche interne à partir de leur vivier de leadership. Cela montre que ces pratiques n'entraînent pas seulement une meilleure diversité, mais aussi des promotions plus réussies dans l'ensemble.

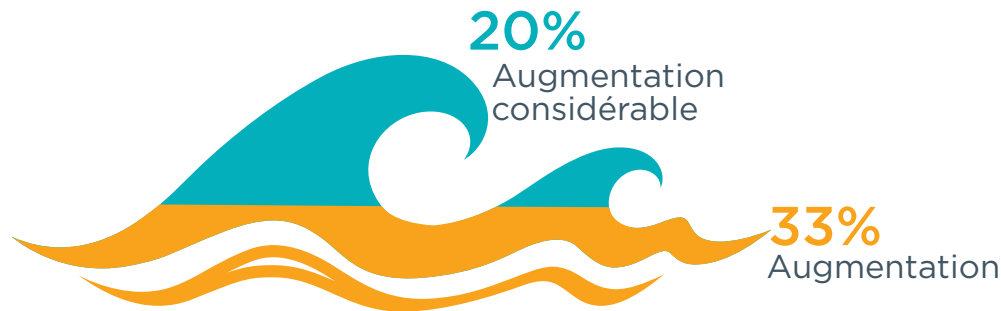


des entreprises ont des programmes D&I de faible qualité ou inexistants.

Faire du sur-place pour faire face à la rotation des effectifs

La marée montante de la rotation accapare l'attention

Hausse de la rotation des effectifs



Plus de la moitié des entreprises voient une augmentation de la rotation.

© Development Dimensions International, Inc. 2021. Tous droits réservés.

Guide de référence

[Introduction](#)

[Luttes des RH avec la stratégie](#)

[Des leaders pris de court par le travail hybride](#)

[Investir dans l'avenir](#)

[Créer une culture du « Best Place to Work »](#)

[Favoriser une culture d'entreprise diversifiée et inclusive](#)

[Faire du sur-place pour faire face à la rotation des effectifs](#)

[Le coût du départ des leaders](#)

[Soutenir les fusions et acquisitions](#)

La pandémie et son impact mondial sur l'ensemble des secteurs d'activité ont donné lieu à la « grande démission », des millions de travailleurs ayant démissionné et réévalué ce qu'ils attendaient de leur travail. En effet, entre 26 % et 40 % des travailleurs prévoient de quitter leur emploi actuel au cours de l'année prochaine.

Alors que la plupart des professionnels des RH s'attendent à un niveau de rotation des effectifs sain et le souhaitent afin de garantir une adéquation permanente entre les talents et les besoins en matière d'emploi, nombre d'entre eux sont alarmés par la quantité de turnover qu'ils observent. Lorsque nous avons recueilli des données plus tôt dans la pandémie, seuls 36 % des RH ont déclaré que le turnover avait augmenté au cours de l'année écoulée, et 8 % seulement qu'il avait augmenté de manière significative. 34 % ont indiqué qu'il était resté stable, et 31 % ont déclaré qu'il avait diminué.

Dans un sondage de suivi réalisé en septembre 2021, un échantillon de nos RH sondées a fait état d'une rotation des effectifs beaucoup plus élevée, 33 % d'entre elles ayant déclaré avoir constaté une augmentation et 20 % supplémentaires ayant déclaré avoir constaté une augmentation significative.

Ces taux de turnover excessifs obligent les RH à adopter une position difficile et réactive, en se concentrant davantage sur le fait de pourvoir les postes vacants que sur l'anticipation des besoins en talents pour aider leur entreprise à atteindre ses objectifs stratégiques. En conséquence, elles pourraient tellement s'enliser avec les acquisitions de nouveaux talents qu'elles risquent de ne pas développer la culture de leadership qui entraînerait la rétention des talents. En se concentrant sur les postes à pourvoir, elles peuvent également négliger les employés loyaux, créant ainsi un roulement de personnel.

¹ Prudential Pulse of the American Worker Survey. 6 avril 2021. <https://news.prudential.com/increasingly-workers-expect-pandemic-workplace-adaptations-to-stick.htm>

² Microsoft Work Trend Index. Mars 2021. <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index>



Where to focus ↓

La persévérance pendant un turnover élevé

Les perceptions globales de la qualité du leadership ont un impact sur le taux de rotation des effectifs. Plus précisément, lorsque le leadership est perçu comme étant de haute qualité, les entreprises sont plus susceptibles d'avoir un faible turnover en comparaison avec celles dont la qualité du leadership est perçue comme étant faible. Étant donné l'impact que le leadership a sur l'expérience quotidienne des employés, ils sont plus susceptibles de rester fidèles avec un bon leadership plutôt que de s'aventurer dans l'inconnu.

Cependant, même des leaders exceptionnels peuvent avoir un turnover élevé dans leurs équipes en ce moment en raison de facteurs indépendants de leur volonté, comme un salaire plus élevé chez un concurrent ou des burn-out de plus en plus fréquents. Dans ces cas, les leaders doivent se concentrer sur l'apport de soutien aux employés qu'ils ont encore et les aider à persévérer face aux défis.

Dans notre étude, trois compétences en matière de leadership se sont distinguées comme contribuant à aider les leaders à se développer lorsqu'ils font face à un fort taux de rotation des effectifs :

► **Délégation et responsabilisation** : La délégation et la responsabilisation sont essentielles lorsqu'il s'agit de transférer des connaissances aux autres. Dans les entreprises où le turnover est élevé, les leaders doivent veiller à ce que plusieurs personnes soient compétentes et valorisées pour assumer plusieurs rôles ou tâches, afin de disposer d'une réserve de connaissances en cas de départ d'un autre membre de l'équipe.

► **Diriger virtuellement** : Si la plupart des employés demandent plus de flexibilité, ils peuvent également ressentir moins de connexion et de loyauté envers leur entreprise lorsqu'ils travaillent entièrement à distance. En renforçant les compétences des gestionnaires en matière de leadership virtuel, les dirigeants ont plus de chances de construire des relations solides qui encouragent leurs équipes à rester, ainsi qu'une culture de la collaboration.

► **Sens du numérique** : Exploiter la technologie efficacement peut permettre aux dirigeants d'être plus efficaces dans la transition ou l'achèvement du travail, réduisant ainsi la charge des employés restants.

Ces compétences peuvent aider les dirigeants à être mieux préparés lorsque le turnover augmente, en leur permettant de rebondir plus rapidement. Lorsque les dirigeants sont efficaces dans ces trois domaines, ils ont 2 fois plus de chances d'être capables de se saisir de la connaissance avant qu'elle ne se perde. Ils ont également 3 fois plus de chances de disposer d'une réserve suffisamment solide pour remplir les rôles de direction essentiels, car les connaissances ont été partagées avant qu'il ne soit trop tard.

Lorsque les leaders sont efficaces dans ces trois domaines, ils ont

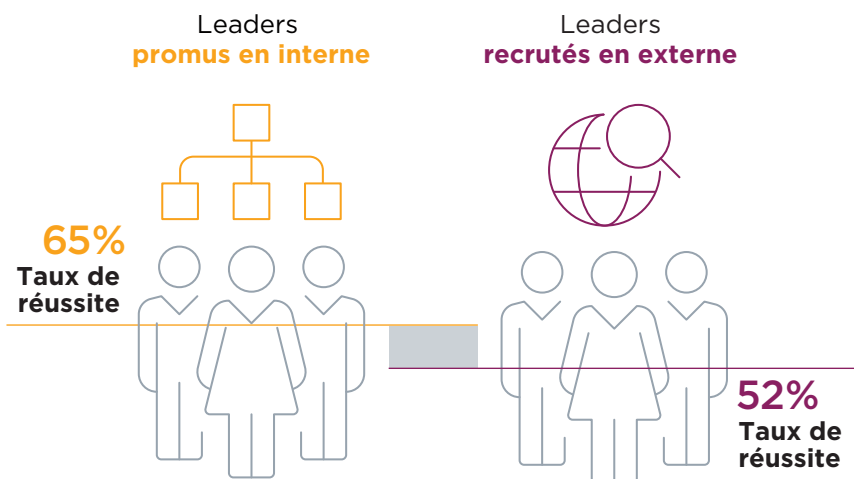
2X plus de chances de se saisir de la connaissance avant qu'elle ne soit perdue

3X plus susceptibles d'avoir une réserve suffisamment solide pour remplir les rôles de direction essentiels

Le coût du départ des leaders

Les RH luttent pour remplacer les leaders avec des recrutements externes

Taux de réussite des dirigeants promus en interne par rapport à ceux recrutés en externe



© Development Dimensions International, Inc. 2021. Tous droits réservés.

Guide de référence

[Introduction](#)

[Luttes des RH avec la stratégie](#)

[Des dirigeants pris de court par le travail hybride](#)

[Investir dans l'avenir](#)

[Créer une culture du « Best Place to Work »](#)

[Favoriser une culture d'entreprise diversifiée et inclusive](#)

[Faire du sur-place pour faire face à la rotation des effectifs](#)

Le coût du départ des leaders

[Soutenir les fusions et acquisitions](#)

Les entreprises se vident de leurs dirigeants. Au milieu de la pandémie, les RH sondées dans notre étude ont déclaré que le turnover moyen des dirigeants était d'environ 14 % dans leur entreprise. Dans une enquête réalisée en septembre 2021, les RH sondées ont indiqué que le turnover des dirigeants avait augmenté à 18 % en moyenne.

Cela place les RH dans une situation délicate. À quel point ont-elles besoin de retenir les talents de leadership existants ? Ou peuvent-elles compter sur le recrutement de dirigeants issus de l'exode d'autres entreprises ?

Pour répondre à cette question, nous avons examiné les taux de réussite des dirigeants promus en interne et des dirigeants recrutés en externe. Nous avons constaté que les dirigeants recrutés en interne réussissent dans 65 % des cas, contre 52 % pour les recrutements externes. En d'autres termes, les dirigeants recrutés en interne ont 25 % plus de chances que ceux recrutés à l'extérieur de leur entreprise d'être considérés comme performants par les RH.

Au-delà de la réussite individuelle, il y a également un effet cumulatif lorsque les entreprises se concentrent sur les promotions de dirigeants internes. Plus précisément, lorsque les taux de réussite des recrutements internes sont élevés, les organisations ont 4,7 fois plus de chances d'avoir une qualité de leadership globale élevée.

Lorsque les taux de réussite des recrutements internes sont élevés, les organisations ont

4.7X

plus de chances d'avoir une qualité de leadership globale élevée





Where to focus ↓

Stimuler la réussite du recrutement des leaders

Qu'elles recrutent à partir d'une source interne ou externe, les entreprises peuvent augmenter leurs chances de réussite d'un nouveau recrutement de leaders de plusieurs manières.

Embauches externes. Pour les leaders recrutés à l'extérieur, il peut être difficile de se familiariser avec la culture de l'entreprise, car elle peut être difficile à décrire dans le processus de sélection. Cependant, l'utilisation d'une évaluation de haute qualité pour

mieux comprendre la façon dont le candidat externe aborde le travail fournira des données objectives pour aider à comprendre s'il s'adaptera bien à l'entreprise.

Aider les personnes recrutées en externe à réussir ne s'arrête pas à la signature de leur offre de contrat. En effet, les facteurs qui influencent le plus leur réussite se présentent après qu'ils aient commencé à assumer leurs nouvelles fonctions. En plus d'une expérience d'intégration réussie, les programmes de développement du leadership peuvent avoir un impact sur leur réussite. Plus précisément, les résultats indiquent que les éléments suivants des programmes de développement influencent directement les taux de réussite des embauches externes :

Des programmes de développement du leadership qui commencent par un diagnostic des forces et des faiblesses du leader.

1. Des leaders qui revoient régulièrement leurs plans de développement avec leurs gestionnaires.
2. Des leaders qui disposent d'une bibliothèque ou d'un système d'apprentissage dans lesquels ils peuvent choisir des cours à la demande.

3. Des leaders qui ont des plans de développement de haute qualité. Le fait de garder leur développement à l'esprit peut aider à guider les leaders nouvellement arrivés dans une entreprise, en leur donnant un retour d'information objectif et des possibilités personnalisées de s'améliorer.

Embauches internes. L'un des avantages du recrutement interne est que les candidats connaissent déjà la culture de l'entreprise, ses croyances, ses valeurs et ses façons de faire. Les candidats internes ont déjà eu l'occasion de comprendre s'ils s'intègrent dans cet environnement et s'ils s'y sentent bien.

Cependant, les candidats internes manquent souvent d'objectivité quant à leurs forces et faiblesses, car ils reçoivent des remarques du même groupe de personnes. En fait, le facteur le plus déterminant pour la réussite d'un recrutement interne est de faire débiter un programme de développement du leadership par un diagnostic des forces et des faiblesses. Les entreprises dont le taux de réussite des recrutements internes est supérieur à la moyenne utilisent des évaluations dans 60 % des cas, contre seulement 48 % pour celles dont le taux est inférieur à la moyenne

Les entreprises dont le taux de réussite des embauches internes est supérieur à la moyenne sont

25%

plus susceptibles de recourir à des évaluations

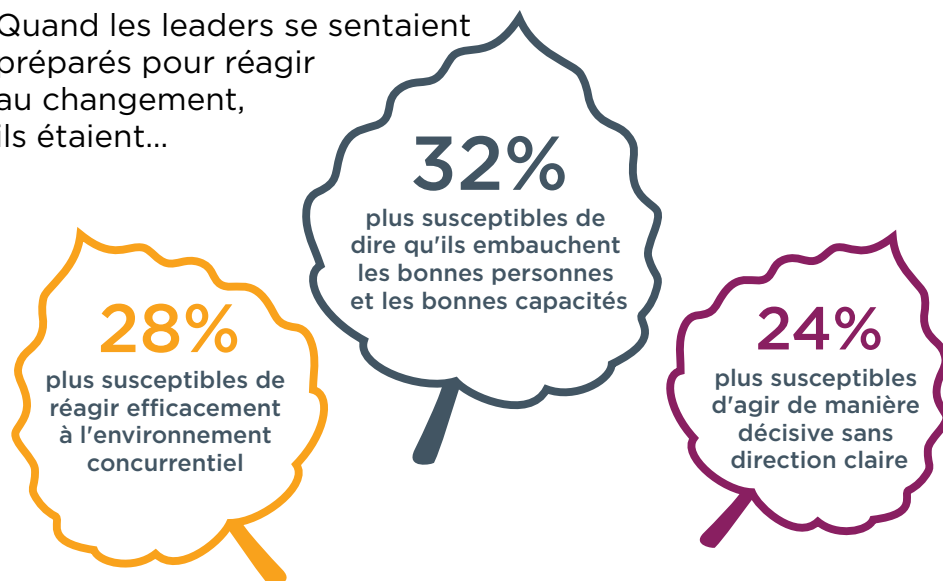


Soutenir les fusions et acquisitions

La gestion du changement ne peut pas être une réflexion après-coup pour les RH

Comment la gestion du changement aide les leaders

Quand les leaders se sentaient préparés pour réagir au changement, ils étaient...



© Development Dimensions International, Inc. 2021. Tous droits réservés.

Guide de référence

[Introduction](#)

[Luttes des RH avec la stratégie](#)

[Des leaders pris de court par le travail hybride](#)

[Investir dans l'avenir](#)

[Créer une culture du « Best Place to Work »](#)

[Favoriser une culture d'entreprise diversifiée et inclusive](#)

[Faire du sur-place pour faire face à la rotation des effectifs](#)

[Le coût du départ des leaders](#)

Soutenir les fusions et acquisitions

Une stratégie pour lutter contre une économie agitée consiste à se consolider, ce qui entraîne une augmentation des changements à grande échelle comme les fusions et acquisitions (F&A).

Parmi les 1 742 entreprises que nous avons interrogées, 43 % ont déclaré avoir subi une fusion ou une acquisition au cours des trois dernières années. Et comme l'activité mondiale de fusion et d'acquisition est montée en flèche fin 2020 et au premier semestre de 2021, toutes les prévisions indiquent une hausse continue des F&A.

Qu'est-ce que cela signifie pour les RH ? Tout d'abord, elles doivent commencer à se préparer dès maintenant. Les fusions et acquisitions introduisent des changements rapides et de l'incertitude dans un laps de temps très court, et peuvent provoquer un chaos massif parmi les employés. Si certains peuvent voir une opportunité dans ce changement, d'autres chercheront rapidement à mieux contrôler leur destin en prenant la porte. Bien que les réactions à ces types de changements soient nombreuses, une chose est sûre : la façon dont les leaders réagissent au changement est importante.

Pourtant, malgré l'importance de la gestion du changement en ces temps incertains, moins d'un quart des leaders (23 %) qui ont subi une fusion ou une acquisition au cours des trois dernières années se sent très bien préparé à anticiper et à réagir à la vitesse du changement.

Lorsqu'ils se sentaient préparés, leurs performances étaient bien meilleures. En moyenne, ils étaient 28 % plus susceptibles de réagir efficacement à l'environnement concurrentiel auquel leur organisation était confrontée, et 24 % plus susceptibles d'agir de manière décisive sans direction claire. Plus important encore, ils étaient 32 % plus susceptibles de dire qu'ils embauchaient les bonnes personnes et les bonnes capacités dans leur entreprise. Grâce à leur préparation, ils ont non seulement été plus efficaces sur le plan personnel, mais ont servi d'exemples aux membres de leur équipe pour qu'ils fassent de même.

³ PWC, Global M&A Industry Trends: 2021 Mid-year Update.



Where to focus ↓

Renforcer les capacités à gérer le changement

La gestion efficace du changement est rarement naturelle. Heureusement, les leaders peuvent développer cette compétence par la formation et l'expérience. Lorsque les leaders reçoivent une formation sur la gestion du changement, leur probabilité d'être très efficaces double, passant de 25 % sans formation à 50 % avec formation.

Lorsque les leaders reçoivent ce type de formation, ils sont également 1,5 fois plus susceptibles d'accepter des missions stimulantes pour cultiver de nouvelles compétences et 1,6 fois plus susceptibles d'être très bien préparés pour éviter le burn-out des employés dans la poursuite d'une croissance rentable. Ces deux approches axées sur la croissance sont essentielles à la réussite d'une fusion ou d'une acquisition, car de nombreux leaders assument de nouveaux rôles et de nouvelles équipes.

Les avantages s'étendent également à leurs équipes et à la stratégie de rétention des talents de l'entreprise. Dans les entreprises où les leaders gèrent efficacement le changement, le taux de rotation des effectifs global moyen est 15 % plus faible que celui des entreprises où les leaders ne le font pas.

Si un turnover de personnel à grande échelle se produit, les membres des entreprises qui offrent une formation sur la gestion du changement

sont mieux préparés à surmonter les défis qui y sont associés. Lorsqu'une formation est proposée, les entreprises ont 1,4 fois plus de chances d'être très bien préparées à saisir les connaissances organisationnelles des personnes qui partent avant que celles-ci ne soient perdues.

Grâce à une formation sur la gestion du changement, les leaders sont plus susceptibles de relever de nouveaux défis et de se préparer à s'adapter aux besoins de leur entreprise. Proposer une formation sur la gestion du changement peut faire la différence entre une réussite et un échec de fusion ou d'acquisition. Les entreprises RH devraient contrôler leurs programmes pour s'assurer qu'une formation de qualité sur la gestion du changement est proposée.

L'efficacité des leaders à
gérer le changement
est de

25% sans formation



contre

50% avec formation





Séries de prévisions sur le leadership mondial

Rapport sur les tendances de leadership des RH

À propos de DDI

DDI est une société internationale de conseil en leadership qui aide les entreprises à recruter, promouvoir et développer des leaders exceptionnels. Qu'il s'agisse de nouveaux gestionnaires ou de cadres supérieurs, DDI est aux côtés des leaders, les soutenant à chaque moment essentiel du leadership. Basées sur cinq décennies de recherche et d'expérience dans la science du leadership, les solutions factuelles d'évaluation et de développement de DDI permettent à des millions de leaders du monde entier de réussir et de propulser leur entreprise vers de nouveaux sommets.

Pour plus d'informations, consultez ddiworld.com.

Auteurs

Stephanie Neal, M.A.

Directrice du Centre d'analyse et de recherche comportementale de DDI et Directrice générale des Prévisions sur le leadership mondial

Rosey Rhyne, M.A.

Responsable sénior de la recherche

Remerciements

Les auteurs tiennent à remercier les personnes suivantes pour leur contribution précieuse :

Gestion de projet

Beth Gillen

Éditeur de contenu sénior

Beth Almes

Conception graphique

Janet Wiard, Susan Ryan, Stacy Infantozzi, Ben Shulman

Rédaction

Carly Barry, Helene Michael

Collaborateurs du projet

Laura-Nelle Hurst, Amy Nagler, Nicola Potter