

Les salariés souhaitent que les styles de leadership évoluent pour répondre aux nouveaux modes de travail

D'après une nouvelle étude, les entreprises doivent déployer à plus grande échelle des programmes de développement et de formation des dirigeants, mais aussi transformer leurs process pour s'adapter aux modes de travail de demain

Paris, le 15 décembre 2021 - Alors que 69 % des dirigeants estiment que leur organisation a bien géré la transition vers le travail à distance et hybride, seuls la moitié (49 %) des salariés sont du même avis, selon un nouveau rapport du Capgemini Research Institute intitulé « [Relearning Leadership: Creating the Hybrid Workplace Leader](#) » (Réapprendre le leadership : créer le dirigeant du travail hybride). Le mode de travail hybride implique des défis nouveaux pour les organisations et nécessite de mettre davantage l'accent sur des compétences de leadership telles que l'authenticité, l'intelligence émotionnelle (IE), l'ouverture au changement et la capacité de créer une culture de confiance où les collaborateurs se sentent responsabilisés. Cependant, les organisations n'ont pas mis suffisamment de moyens en place pour permettre aux dirigeants de diriger efficacement dans un environnement de travail hybride.

Diriger avec empathie dans un environnement hybride

Les dirigeants se doivent de guider et inspirer leurs équipes, en faisant preuve de compétences telles que l'authenticité et l'intelligence émotionnelle (IE), et en donnant aux collaborateurs l'autonomie dont ils ont besoin. Cependant, seuls 37 % des salariés non-managers déclarent que leur organisation donne réellement aux équipes les moyens de prendre des décisions et moins de la moitié (47 %) d'entre eux se sont sentis inclus et entendus par leur organisation au cours de la pandémie.

En fait, avec la pandémie, le bien-être physique et mental des collaborateurs est devenu encore plus critique. Mais il existe également un écart de perception entre les salariés et les dirigeants quant à la gestion de la santé et du bien-être des employés tout au long de la crise. Alors que 72 % des dirigeants estiment que leur organisation a été en mesure de prendre soin du bien-être physique et mental des collaborateurs, seuls 49 % des collaborateurs sont du même avis. De plus, seuls 34 % des salariés déclarent que leur organisation met activement en place des initiatives visant à combattre l'épuisement professionnel.

Compétences clés des dirigeants dans un monde hybride

L'étude indique également que de nouveaux styles de leadership, plus empathiques et humains, sont nécessaires pour les nouveaux modes de travail hybride. La confiance est au cœur de ce changement : une écrasante majorité (84 %) des salariés considèrent que la capacité à créer une culture de confiance où ils se sentent responsabilisés est une aptitude clé que les dirigeants doivent développer. Cependant, la plupart des organisations n'ont pas mis en place les mesures adéquates pour favoriser une culture de confiance et responsabiliser les équipes. Par exemple, seules 34 % des organisations déploient des programmes à grande échelle afin de former les dirigeants aux compétences nécessaires pour créer une culture de confiance.



Il en va de même pour d'autres compétences. En réalité, les salariés constatent un décalage entre les aptitudes qu'ils souhaitent que leurs dirigeants affichent le plus et leur niveau de compétence actuel. Les trois quarts des collaborateurs considèrent l'intelligence émotionnelle comme un attribut clé, mais seuls 47 % d'entre eux estiment les dirigeants compétents dans ce domaine. Malgré le manque supposé de compétence des dirigeants sur divers aspects, notre étude montre que les organisations ne déploient pas leurs programmes de formation à suffisamment grande échelle pour renforcer ces aptitudes. Par exemple, seules 27 % des organisations déploient réellement à grande échelle des programmes de développement du leadership fondés sur l'intelligence émotionnelle.

Les organisations n'adaptent pas leurs pratiques et processus en vue des modes de travail hybride

Au-delà de la formation des dirigeants à de nouvelles compétences, qui est un élément clé pour diriger dans un environnement hybride, les organisations doivent également veiller à établir les conditions permettant aux dirigeants de remplir efficacement leurs missions, notamment en repensant les processus de recrutement et d'évaluation de la performance des dirigeants, afin de s'assurer que les compétences et attributs nécessaires au travail hybride soient pris en compte et récompensés comme il se doit. Ces changements fondamentaux sont nécessaires en complément de la formation des dirigeants. Cependant, l'étude montre que les organisations ne se concentrent pas suffisamment sur ces changements. Par exemple, seuls 33 % des responsables RH déclarent que leur organisation a remanié ses pratiques de recrutement pour attirer des dirigeants possédant les attributs et comportements nécessaires aux modes de travail hybride. Et seuls 36 % d'entre eux indiquent avoir adapté les processus de rémunération afin de valoriser ces compétences.

Appliquer une approche systémique pour créer les bases culturelles d'un leadership humain

Le Capgemini Research Institute a identifié un petit groupe d'organisations « Pionnières » qui déploient des programmes de développement du leadership à travers toute l'organisation et sont en train de remanier radicalement leurs processus RH. Les salariés de ces organisations bénéficient d'une expérience collaborateur supérieure aux autres. Par exemple, 80 % des collaborateurs des Pionnières conviennent que leur organisation s'est bien adaptée pour leur donner les moyens de s'approprier leur travail et développer davantage d'autonomie et d'honnêteté (contre 52 % en moyenne dans les autres organisations).

Les organisations déployant ces programmes de leadership à grande échelle peuvent en faire bénéficier leurs collaborateurs plus largement, mais elles doivent pour cela établir les bases culturelles permettant le changement. Cela nécessite une refonte radicale des processus de recrutement et de rémunération des dirigeants pour valoriser les comportements nécessaires aux modes de travail hybride.

Claudia Crummenerl, à la tête de la pratique Workforce and Organization au sein de Capgemini Invent, explique : « Notre rapport montre un décalage évident entre les points de vue des dirigeants et des salariés dans de nombreuses organisations. Même si le mode de travail hybride a été facilement adopté grâce à la technologie, les pratiques de management et de leadership n'ont souvent pas suivi le rythme. Il est clair que le concept de leadership doit être repensé pour les modes de travail hybride de demain. Pour y parvenir, les organisations doivent donner aux dirigeants les moyens d'être empathiques, authentiques et crédibles dans leur approche, et investir dans la création des infrastructures et des conditions nécessaires au développement du leadership. On pense notamment aux processus et politiques RH destinés à soutenir les comportements de leadership requis. »

Méthodologie



Les conclusions de Capgemini sont fondées sur une double étude mondiale couvrant de grandes organisations de douze pays dans des secteurs clés tels que les produits de grande consommation et la distribution, l'automobile, l'industrie, l'énergie et les utilities, les services financiers, le secteur public et la santé.

Une enquête a été menée auprès de 1 380 personnes interrogées représentant 548 organisations, ainsi que des entretiens avec des dirigeants sectoriels, des universitaires et des experts en développement du leadership.

Pour lire le rapport complet, cliquez [ici](#).

À propos de Capgemini

Capgemini est un leader mondial, responsable et multiculturel, regroupant plus de 300 000 personnes dans près de 50 pays. Partenaire stratégique des entreprises pour la transformation de leurs activités en tirant profit de toute la puissance de la technologie, le Groupe est guidé au quotidien par sa raison d'être : libérer les énergies humaines par la technologie pour un avenir inclusif et durable. Fort de plus de 50 ans d'expérience et d'une grande expertise des différents secteurs d'activité, Capgemini est reconnu par ses clients pour répondre à l'ensemble de leurs besoins, de la stratégie et du design jusqu'au management des opérations, en tirant parti des innovations dans les domaines en perpétuelle évolution du cloud, de la data, de l'Intelligence Artificielle, de la connectivité, des logiciels, de l'ingénierie digitale et des plateformes. Le Groupe a réalisé un chiffre d'affaires de 16 milliards d'euros en 2020.

*Get The Future You Want** | <http://www.capgemini.com>

**Capgemini, le futur que vous voulez*

À propos du Capgemini Research Institute

Le « Capgemini Research Institute » est le centre de recherche de Capgemini. Il publie régulièrement des études sur l'impact des technologies digitales au sein des organisations et des grands secteurs économiques. L'équipe de l'Institut s'appuie sur le réseau international d'experts de Capgemini et travaille en étroite collaboration avec les partenaires académiques et technologiques du Groupe. Il dispose de plusieurs centres de recherche dédiés en Inde, à Singapour, au Royaume-Uni et aux États-Unis. Il a été récemment classé N°1 mondial pour la qualité de ses recherches par des analystes indépendants.

Plus d'informations sur <https://www.capgemini.com/fr-fr/capgemini-research-institute/>
[Abonnez-vous ici aux rapports du Capgemini Research Institute](#)