



Rapport sur le leadership en Europe 2025

lorem ipsum

Un rapport prévisionnel mondial sur le leadership

Le rapport sur le leadership en Europe 2025 de DDI fait partie de la célèbre série de prévisions mondiales sur le leadership (Global Leadership Forecast), la plus longue étude mondiale sur le leadership. Ce rapport régional se focalise sur des informations spécifiques à l'Europe, s'appuyant sur 250 professionnels des RH et 428 dirigeants dans plus de 18 pays. Il met en lumière les défis et les opportunités uniques auxquels sont confrontés les dirigeants en Europe tout en identifiant les meilleures pratiques en matière de talents qui façonnent l'avenir de la région. En tant qu'élément clé d'une recherche mondiale plus vaste, ce rapport fournit aux organisations européennes des tendances exploitables pour renforcer leurs stratégies de leadership dans un contexte mondial. Les données démographiques clés sont énumérées ci-dessous.



INTRODUCTION

Le leadership en Europe à la croisée des chemins : Les dirigeants sont-ils préparés aux défis de demain ?

Partout en Europe, les organisations sont confrontées à un moment charnière dans le développement du leadership. Les défis et les perturbations de ces dernières années – des turbulences économiques aux avancées technologiques – ont amené de nombreuses organisations à s'interroger sur l'état de préparation de leurs cadres dirigeants. Alors que les entreprises évoluent dans un paysage mondial en constante évolution, les enjeux d'un leadership efficace n'ont jamais été aussi élevés.

Au cours des conversations que j'ai eues l'année dernière avec des DRH à travers l'Europe, j'ai remarqué un changement frappant. Alors qu'ils se concentraient autrefois principalement sur les compétences de leadership traditionnelles, ils se préoccupent désormais également de la capacité des dirigeants à maintenir leur résilience et à inspirer leurs équipes à travers des changements constants. Un DRH m'a récemment dit : « Autrefois, nous formions des dirigeants pour la stabilité ; maintenant, nous devons les former pour une transformation perpétuelle. » Cette observation fait profondément écho à ce que nous observons dans tous les secteurs.

Notre recherche confirme que la préparation au leadership reste une préoccupation pressante, 69 % des professionnels des RH exprimant des doutes quant aux capacités futures des dirigeants de leur organisation. Cette incertitude reflète des défis plus larges dans le développement et la rétention de dirigeants forts capables de stimuler l'innovation et la croissance, en particulier à mesure que les compétences traditionnelles en leadership évoluent.

Les capacités axées sur l'avenir, telles que la définition de stratégies, l'engagement des employés et l'identification et le développement des futurs talents, deviennent de plus en plus essentielles, mais seulement 29 % des équipes de RH développent activement ces compétences. Cet écart entre les capacités actuelles et les besoins futurs signale un appel urgent à une transformation dans la manière dont les organisations abordent le développement du leadership.

Les organisations ont désormais une opportunité cruciale de transformer leurs stratégies de développement du leadership. En anticipant les défis de demain et en prenant des mesures proactives dès aujourd'hui, les organisations peuvent former des cadres dirigeants plus résilients qui favorisent l'innovation, l'agilité et le succès durable.

Dans ce rapport, nous examinons les domaines dans lesquels les dirigeants rencontrent des difficultés, les lacunes qui nécessitent une attention urgente et les mesures stratégiques que les organisations peuvent prendre pour renforcer les compétences de leurs cadres dirigeants.

Que faudra-t-il pour rétablir la confiance, susciter un objectif et doter les dirigeants des compétences tournées vers l'avenir dont ils ont besoin pour réussir ? Grâce à des informations fondées sur des données probantes, ce rapport offre aux organisations une voie pratique pour transformer le leadership en un avantage concurrentiel, garantissant que les dirigeants européens ne sont pas seulement prêts à faire face à l'incertitude, mais à y prospérer.



Bruce Watt, Ph.D.

Vice-président principal de DDI | Europe, Australie et Inde

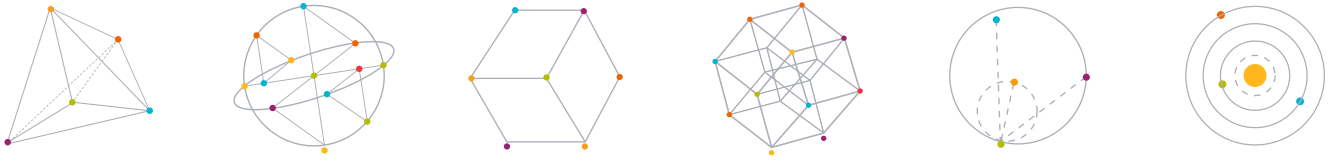


Tableau des résultats

Un exode des leaders ? L'impact du stress et de l'épuisement professionnel 5

Cinquante-quatre pour cent des leaders signalent une augmentation du stress, et 40 % envisagent de partir pour la même raison, mettant en péril la pipeline de leadership.

La crise de crédibilité persistante des leaders 7

La confiance dans les managers directs est restée extrêmement faible, passant de 34 % à 36 %, ce qui témoigne d'un manque de confiance persistant envers les leaders.

Pour les leaders de première ligne, le défi de l'IA repose sur la confiance 9

Les managers de première ligne sont 3,6 fois plus susceptibles d'être préoccupés par l'impact de l'IA que leurs homologues de dirigeants, ce qui souligne la nécessité d'instaurer la confiance pour garantir une adoption réussie.

Attention à l'écart entre les objectifs : Les dirigeants de première ligne se sentent écartés 11

La raison d'être est un moteur essentiel de l'engagement de la direction, mais seulement 37 % des leaders de première ligne ressentent un fort sentiment d'utilité, contre 51 % des cadres supérieurs.

Le vivier de talents de l'entreprise semble à la hausse 13

La confiance dans les leaders a atteint 31 %, mais la plupart des entreprises restent incertaines quant à leur vivier de leadership.

Les compétences axées sur l'avenir accusent un retard critique 15

Quatre-vingts pour cent des organisations RH prévoient une augmentation des besoins futurs en compétences de leadership, mais les compétences essentielles restent profondément sous-développées.

Un exode de dirigeants ? L'impact du stress et de l'épuisement professionnel

Alors que les dirigeants manquent de temps, l'épuisement professionnel et l'attrition sont de plus en plus fréquents

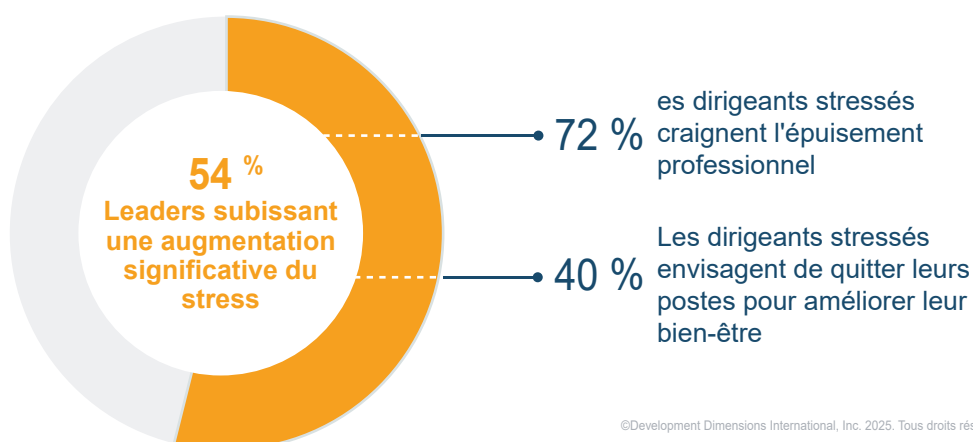
Le stress parmi les dirigeants est en hausse : 54 % d'entre eux signalent une augmentation significative de leur niveau de stress depuis qu'ils occupent leur poste actuel. La persistance d'un stress élevé depuis 2022 signale un défi critique pour la stabilité du leadership.

Le principal catalyseur de ce stress permanent est un sentiment omniprésent de manque de temps. En Europe, seulement 19 % des dirigeants estiment disposer de suffisamment de temps pour s'acquitter de leurs responsabilités avec la profondeur et la diligence requises. Il existe une corrélation directe entre la perception du temps et l'épuisement professionnel : lorsque les dirigeants estiment qu'ils disposent de suffisamment de temps, leurs inquiétudes concernant l'épuisement professionnel diminuent. Ce modèle suggère que la gestion du temps n'est pas seulement un outil opérationnel mais un protecteur fondamental contre l'épuisement professionnel.

Cette vague de stress individuel alimente une crise organisationnelle plus vaste. Parmi les 54 % de dirigeants stressés, 72 % craignent l'épuisement professionnel, un état psychologique caractérisé par l'épuisement émotionnel, le détachement et une efficacité professionnelle réduite. Plus alarmant encore, **40 % d'entre eux ont envisagé d'abandonner complètement leur poste de dirigeant**, contre seulement 17 % des dirigeants moins stressés.

Ces résultats révèlent plus qu'un défi de leadership : ils révèlent une vulnérabilité systémique. Les organisations courent un risque important de perdre des talents dirigeants précisément au moment où la continuité stratégique est la plus critique. **Les cadres dirigeants ne sont pas seulement soumis à une forte pression ; ils sont également potentiellement confrontés à une rupture structurelle.** Cette tendance souligne l'urgence pour les organisations de s'attaquer à la gestion du stress et de veiller à ce que les dirigeants disposent du temps et du soutien nécessaires pour travailler efficacement.

Le stress et l'épuisement professionnel ont des conséquences néfastes sur les dirigeants



Voir la page suivante pour lire *Sur quoi se concentrer* ►

DOMAINES

PRIORITAIRES

Former un leadership résilient : Le rôle essentiel du soutien des gestionnaires

Les dirigeants évoluent dans un paysage professionnel de plus en plus complexe et leur approche de la gestion du stress met en lumière une réalité essentielle : ils recherchent activement du soutien et des opportunités de croissance.

Les données montrent une voie à suivre convaincante : Les dirigeants européens qui se sentent bien préparés sont **5,3 fois plus susceptibles** de vouloir rester à leur poste de direction. Cette observation pertinente démontre que faire acquérir aux dirigeants les bonnes compétences transforme à la fois leur engagement et leur bien-être.

Les principales stratégies de gestion du stress des dirigeants révèlent des opportunités importantes :

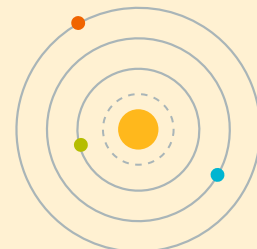
- **Entretien avec le gestionnaire actuel (52 %)**
- **Auto-réflexion (51 %)**

Cette préférence pour la consultation du gestionnaire comme principale stratégie de gestion du stress a de puissantes implications pour prévenir les départs indésirables. Alors que plus de la moitié des dirigeants se tournent vers leurs gestionnaires pour obtenir de l'aide, les organisations disposent d'un système d'alerte précoce crucial, mais seulement si les gestionnaires sont équipés pour réagir efficacement. Lorsque les gestionnaires ont les compétences nécessaires pour faire preuve d'empathie, résoudre les problèmes et guider ces conversations de manière productive, ils peuvent relever les défis avant qu'ils ne conduisent à la démission. Sans ces compétences, ils risquent de manquer des occasions cruciales de retenir des dirigeants de valeur.

Le taux élevé d'engagement dans l'auto-réflexion (51 %) est tout aussi révélateur : il indique que les dirigeants possèdent la maturité et la volonté d'apprendre qui sont essentielles au développement. Cette volonté de croissance, combinée à leur envie de poser des défis à leurs gestionnaires, crée les conditions idéales pour que le développement du leadership réussisse.

Pour les dirigeants européens, cette double approche consistant à rechercher le soutien du gestionnaire tout en maintenant une volonté d'apprendre montre qu'ils sont prêts à résoudre les problèmes en collaboration et qu'ils considèrent leur développement comme un parcours commun.

En investissant dans le développement du leadership qui améliore la capacité des gestionnaires à guider les conversations cruciales sur le stress et les défis, les organisations peuvent tirer parti de l'inclination naturelle des dirigeants vers la croissance et la collaboration. **Cela crée une base solide pour former des dirigeants résilients, mieux équipés pour relever de nouveaux défis et moins susceptibles de partir.**



La crise de crédibilité persistante des dirigeants

Plateaux de confiance : Un risque critique pour la réussite des organisations

La confiance est la clé pour la réussite d'une organisation. Pourtant, elle reste extrêmement faible et ne montre que peu de signes d'amélioration dans le paysage mondial instable d'aujourd'hui. De 2022 à 2024, la confiance envers les supérieurs immédiats est restée quasiment stagnante, passant légèrement de 34 % à 36 %. Ce plateau met en évidence un scepticisme persistant à l'égard des gestionnaires, qui sont en contact direct avec les employés et jouent un rôle essentiel dans la cohésion et le moral de l'équipe.

La confiance dans les hauts dirigeants a également connu un ajustement marginal, passant de 26 % en 2022 à 27 % en 2024.

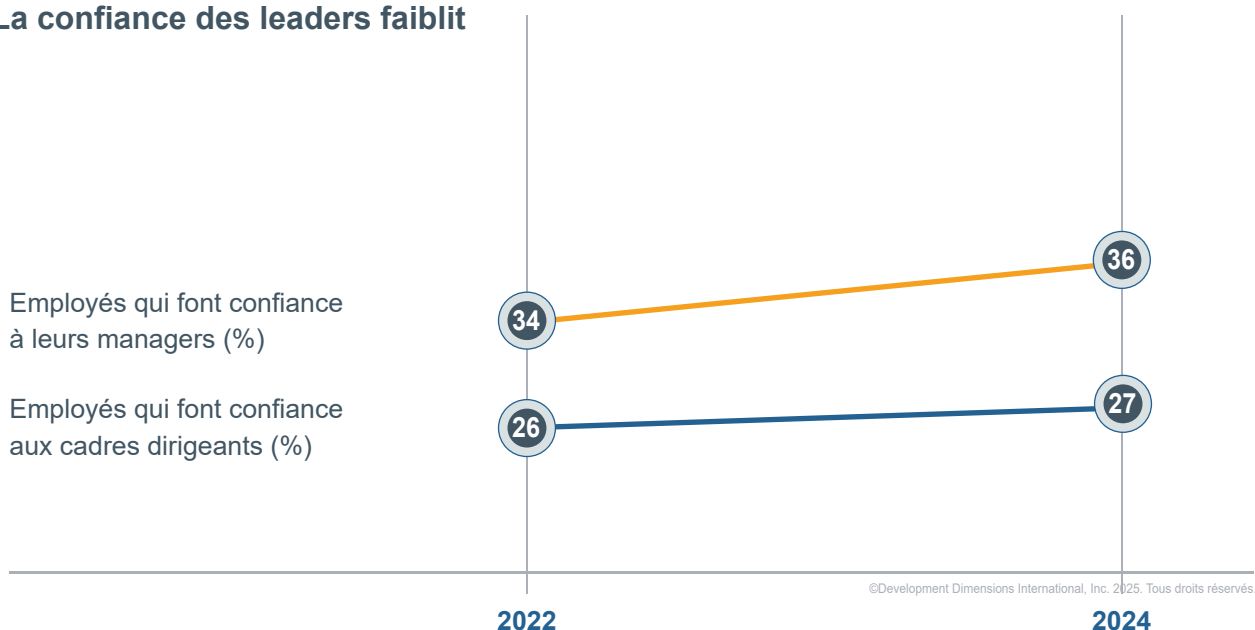
Ce manque de confiance témoigne d'une crise de crédibilité persistante au sein des organisations. Mais il ne peut être interprété indépendamment du contexte mondial plus large. Les chocs économiques récurrents et les avancées rapides de l'IA ont créé une insécurité généralisée de l'emploi. La polarisation croissante, les mouvements sociaux et les tensions géopolitiques ont rendu les employés plus conscients de la dynamique du pouvoir. Ces forces interconnectées, échappant au contrôle organisationnel, amènent les employés à examiner de près et à remettre en question les décisions des dirigeants.

Dans cette tempête parfaite, la confiance est plus difficile à maintenir et plus facile à éroder. *Le Rapport spécial du Baromètre de confiance Edelman 2024 : La confiance au travail** reflète cette transformation sociétale, révélant une augmentation de la polarisation sur le lieu de travail et un écart de confiance grandissant entre les dirigeants et les employés.

Il est intéressant de noter que les niveaux de confiance révèlent un fossé générationnel nuancé. Les employés âgés de 25 à 34 ans ont une confiance plus élevée : ils sont **1,6 fois plus susceptibles** de faire confiance aux dirigeants seniors pour faire ce qui est juste par rapport aux autres générations. Cette différence générationnelle suggère que la confiance n'est pas statique, mais une perception dynamique façonnée par l'expérience professionnelle. À mesure que les employés accumulent les interactions sur le lieu de travail, leur confiance devient plus exigeante et plus conditionnelle.

Les dirigeants sont désormais chargés de rétablir la confiance entre les générations dans un contexte dynamique de défis mondiaux qui ont un impact sur la confiance des employés dans les décisions de direction. Sans intervention stratégique, cette érosion de la confiance menace de se propager, nuisant à la rétention des employés, aux dirigeants et à la performance de l'organisation.

La confiance des leaders faiblit



* Rapport spécial du Baromètre de confiance Edelman 2024 : La confiance au travail (2024 Edelman Trust Barometer Special Report: Trust at Work) <https://www.edelman.com/trust/2024/trust-barometer/special-report-trust-at-work>

Voir la page suivante pour lire *Sur quoi se concentrer* ►

DOMAINES

PRIORITAIRES

○ La confiance au cœur du développement des talents

La confiance n'est pas simplement le sous-produit d'un bon leadership : c'est une condition préalable à l'engagement des employés, à la collaboration, à l'inclusion et, surtout, au développement des talents. Sans confiance, les employés sont moins susceptibles d'accepter le feedback, le coaching ou les opportunités de développement, créant ainsi des obstacles à la croissance à long terme.

Notre recherche met en évidence le pouvoir transformateur de la confiance dans la formation et le développement des talents :

- Les employés dont les responsables sont des coachs efficaces sont **2,9 fois plus susceptibles** de leur faire confiance.
- Les employés dont les responsables soutiennent activement leur développement sont **2,8 fois plus susceptibles** de leur faire confiance.
- Les employés qui reçoivent un feedback de leur responsable sont **2,3 fois plus susceptibles** de lui faire confiance.

Les dirigeants peuvent rétablir la confiance de manière stratégique en adoptant systématiquement quatre comportements clés :

1. **Écouter et répondre avec une véritable empathie.** Les dirigeants qui montrent qu'ils écoutent vraiment et répondent avec empathie tissent des liens plus profonds et plus authentiques avec les membres de leur équipe.
2. **Encourager les autres à s'exprimer sans crainte de représailles.** Créer un environnement psychologiquement sûr dans lequel les employés se sentent en sécurité pour partager des idées, des préoccupations et des feedbacks est essentiel pour instaurer la confiance.
3. **Partager ses réflexions et justifications des décisions.** Une communication transparente sur la justification des décisions aide les employés à se sentir véritablement inclus et valorisés, renforçant ainsi la confiance.
4. **Encourager les autres à remettre en question les anciennes façons de faire.** La remise en question des paradigmes existants favorise l'innovation et indique que les dirigeants valorisent l'amélioration continue, favorisant à la fois la confiance et la créativité.

Le leadership ne consiste pas à maintenir le contrôle, mais à gagner continuellement la confiance. Le déficit de confiance actuel n'est pas un défi insurmontable, mais un point d'inflexion critique pour un leadership transformateur. **En se concentrant sur les comportements clés qui rétablissent une véritable connexion, les dirigeants peuvent créer une base de confiance qui entretient la croissance des employés et cultive des équipes résilientes et performantes.**



Pour les dirigeants de première ligne, le défi de l'IA repose sur la confiance

Quand la stratégie rencontre l'exécution : Défi des dirigeants avec l'IA

Alors que l'intelligence artificielle (IA) transforme rapidement le lieu de travail, un écart important de perception du leadership apparaît : les responsables de première ligne sont **2,2 fois plus susceptibles** d'être préoccupés par l'impact de l'IA par rapport à leurs homologues seniors. Ce fossé important révèle les défis complexes que pose l'intégration des technologies à tous les niveaux de l'organisation.

Les défis pratiques de l'adoption de l'IA pèsent le plus sur les responsables de première ligne, qui doivent gérer des implémentations complexes et dynamiques. Ils doivent s'assurer du consentement de leurs équipes, repenser les flux de travail existants et gérer l'impact sur leurs équipes, que ce soit à travers le recyclage, la requalification ou la prise en compte d'un éventuel déplacement d'emploi. Le défi que représente la gestion de ce changement sur le terrain peut aider à expliquer pourquoi les responsables de première ligne sont moins enclins à exprimer leur enthousiasme que les dirigeants seniors, qui considèrent la technologie d'un point de vue plus stratégique.

Ce fardeau opérationnel est aggravé par une déconnexion fondamentale des dirigeants. Si la disparité des préoccupations met en évidence le fossé, ses causes sont plus profondes. Les facteurs les plus importants qui influencent les perceptions et la préparation des responsables à l'IA sont l'efficacité des équipes de direction seniors et la confiance qu'elles cultivent. Seuls 23 % des dirigeants de première ligne déclarent avoir une grande confiance dans leurs hauts dirigeants, contre près de 30 % des dirigeants à d'autres niveaux. Ce manque de confiance constitue un obstacle important à l'adoption de l'IA. Les gestionnaires doivent traduire les directives stratégiques de l'IA en exécution, un processus qui devient difficile lorsqu'il y a un manque apparent de compréhension ou de soutien des hauts dirigeants.

L'adoption de l'IA n'est pas seulement un changement technologique, mais une transformation des talents et de la culture qui nécessite un leadership empathique et centré sur l'humain pour guider sa mise en œuvre et renforcer la confiance dans son utilisation. Les dirigeants sont **1,6 fois plus susceptibles** d'être enthousiasmés par les gains potentiels de l'IA au travail lorsqu'ils font confiance à leurs hauts dirigeants pour faire ce qui est juste. Sans une base de confiance, les organisations risquent de résister à l'IA et de manquer l'occasion de maximiser son impact.

Les dirigeants de première ligne ne sont pas aussi enthousiastes à l'égard de l'IA



Voir la page suivante pour lire *Sur quoi se concentrer* ►

DOMAINES

PRIORITAIRES

○ Une communication claire et un leadership collaboratif sont essentiels à la transformation de l'IA

Alors que l'IA continue de révolutionner les industries, la réussite de sa mise en œuvre ne dépend pas des capacités technologiques, mais de l'efficacité des dirigeants qui pilotent ces changements. L'IA ne remplace pas le leadership humain, mais constitue un outil collaboratif qui nécessite des stratégies de gestion délibérées et empathiques. Pour réussir ce changement, les organisations doivent donner la priorité aux actions suivantes :

Favoriser une transparence radicale et une communication claire

Comblant le fossé de confiance entre les hauts dirigeants et les dirigeants de première ligne nécessite plus qu'une communication occasionnelle : cela nécessite un engagement systématique et continu. Les hauts dirigeants doivent donner la priorité à l'instauration de la confiance en favorisant la transparence et une communication claire, en créant des canaux dédiés spécifiquement aux préoccupations liées à l'IA, notamment des ateliers et des forums ouverts où les gestionnaires peuvent discuter de leurs défis. Les organisations doivent élaborer des feuilles de route complètes pour la transformation de l'IA, qui détaillent explicitement les implications potentielles sur le personnel, les stratégies d'intégration technologique et les voies claires pour l'adoption et la croissance des employés.

Les données sont claires : les hauts dirigeants qui instaurent la confiance sont **1,8 fois moins susceptibles** de rencontrer une résistance à l'IA. Mais la confiance ne se gagne pas par des annonces, elle se cultive par un dialogue cohérent et sincère qui reconnaît l'impact humain du changement technologique.

Créer des cadres de mise en œuvre collaboratifs

Les dirigeants de première ligne ne peuvent pas être des récepteurs passifs de la stratégie d'IA ; ils doivent en être des co-créateurs. Cela signifie :

- Impliquer les dirigeants dès le début pour créer des cadres qui peuvent soutenir leurs équipes.
- Mettre en place des équipes interfonctionnelles dédiées à l'adoption de l'IA, avec des représentants de tous les niveaux de l'organisation.
- Développer des programmes personnalisés de développement des compétences en IA.
- Créer des réseaux de mentorat qui associent les membres de l'équipe qui maîtrisent les technologies à ceux qui ont besoin d'assistance.

Lorsque les dirigeants sont impliqués dans la prise de décisions en matière d'IA et dans l'alignement de la transformation sur les objectifs organisationnels, ils sont mieux équipés pour l'adopter et favoriser la réussite au sein de leurs équipes.

Veiller à ce que les hauts dirigeants modélisent une vision alignée

Un leadership supérieur efficace peut influencer considérablement la façon dont les dirigeants perçoivent l'adoption de l'IA. Les dirigeants de première ligne sont **2,4 fois plus susceptibles** d'être enthousiasmés par le potentiel de l'IA lorsque leurs cadres supérieurs travaillent de manière cohérente et présentent un front uni. Cela nécessite de développer des compétences de leadership essentielles qui favorisent des comportements cohérents et alignés dans toute l'organisation, renforçant ainsi la compétence organisationnelle.



Attention à l'écart entre les objectifs : Les dirigeants de première ligne se sentent écartés

Déconnectés et désillusionnés : Pourquoi les dirigeants de première ligne sont à la traîne

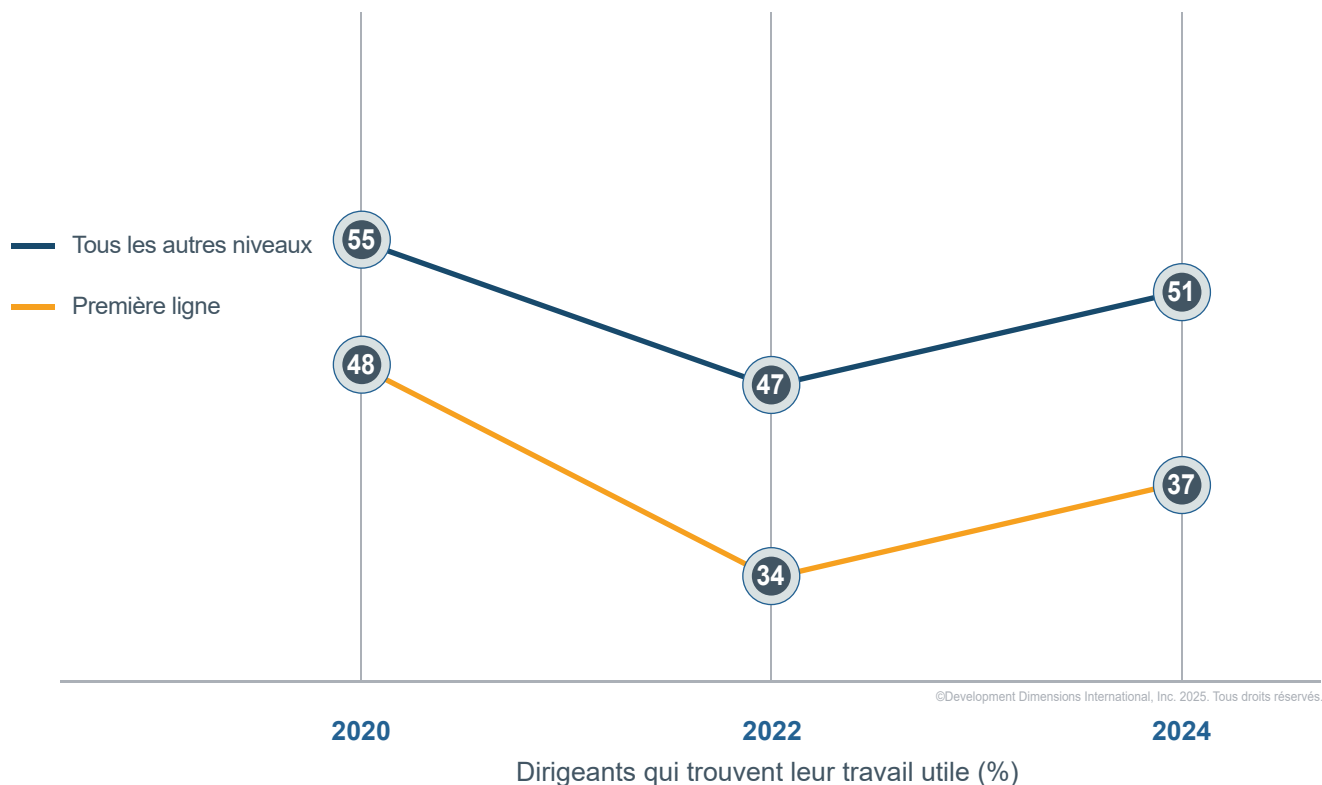
L'objectif reste un moteur important de l'engagement et de l'efficacité du leadership. Pourtant, il existe une profonde divergence dans le sens de l'objectif entre les dirigeants de première ligne et les dirigeants des autres niveaux. Alors que les hauts dirigeants (qui incluent tous les dirigeants, de la haute direction aux cadres intermédiaires) évaluent leur sens de l'objectif à 51 %, les dirigeants de première ligne l'évaluent à 37 % seulement. **Cette tendance inverse menace le bon fonctionnement de l'organisation et met en évidence un décalage croissant : alors que les hauts dirigeants se sentent plus en phase avec leur mission, les dirigeants de première ligne sont déconnectés.**

Alors, qu'est-ce qui explique cette divergence ? De par leur nature, les postes de haut niveau offrent une plus grande visibilité, un contexte stratégique et l'autonomie nécessaire pour prendre des décisions motivées. En revanche, les dirigeants de première ligne ont des responsabilités tactiques plus étroites et une stratégie d'influence limitée, créant un écart naturel en termes d'objectifs et d'alignement.

Le fait que les dirigeants de première ligne disposent d'une marge de manœuvre limitée pour réfléchir à leur objectif n'aide pas. Bien qu'ils se concentrent sur les besoins opérationnels immédiats, ils sont également confrontés à des attentes en constante évolution : intégrer de nouvelles technologies telles que l'IA, s'adapter à des équipes diversifiées, gérer le changement et les départs, et répondre à des normes de performance de plus en plus élevées. Plus l'exécution exige leur attention, plus il est difficile de prendre du recul et de se connecter à la mission plus large.

Pour empirer les choses, les dirigeants de première ligne sont souvent confrontés à ces défis avec un manque de confiance et un soutien inadéquat. Ils sont **1,4 fois moins susceptibles** de croire que leur entreprise fait une différence positive dans le monde.

L'écart entre les objectifs persiste



Voir la page suivante pour lire *Sur quoi se concentrer* ►

DOMAINES

PRIORITAIRES

○ Définir un objectif : Mesures visant à responsabiliser les dirigeants de première ligne

Nos résultats révèlent cinq domaines clés dans lesquels les organisations peuvent donner un objectif aux dirigeants de première ligne, avec le potentiel de transformer leur manière de percevoir leur rôle, la mission de leur organisation et leur impact global sur la réussite de l'entreprise. Les dirigeants motivés par un objectif sont plus engagés, plus impliqués envers leurs équipes et plus susceptibles de rester. Il est essentiel d'instaurer la confiance et d'apporter un soutien constant pour donner confiance aux dirigeants de première ligne, en particulier en période de changement ou de crise.

1. Donnez la priorité au bien-être.

Allez au-delà des programmes de bien-être traditionnels en créant des systèmes de soutien qui prennent en compte la santé mentale, physique et professionnelle des dirigeants de première ligne. Ces programmes ont un impact plus important lorsque les dirigeants donnent visiblement la priorité à leur bien-être et communiquent ouvertement sur ces pratiques, créant ainsi un précédent puissant qui favorise la résilience et le soutien dans toute l'organisation.

2. Renforcez les liens avec les clients.

Recadrez les relations avec les clients pour qu'elles ne soient plus transactionnelles mais significatives. Valorisez et récompensez les dirigeants de première ligne en leur donnant des indications qui démontrent l'impact direct de leur travail sur la vie des clients et sur la mission de l'organisation.

3. Développez des compétences interpersonnelles.

Allez au-delà des compétences techniques et munissez les dirigeants de solides compétences interpersonnelles, telles que l'intelligence émotionnelle et la communication, qui permettent des interactions plus significatives et accentuent l'objectif défini.

4. Formez des équipes de direction efficaces.

Permettez aux hauts dirigeants d'évoluer d'un rôle de planificateurs stratégiques à celui d'ambassadeurs des objectifs, qui communiquent et démontrent activement la mission de l'organisation.

5. Améliorez l'expérience des employés.

Créez des expériences positives pour les employés, qui leur permettent de suivre leurs objectifs, leur offrent des opportunités de développement intéressantes et célèbrent les contributions de chacun.

L'objectif n'est pas seulement philosophique : il est quantifiable. Lorsque les organisations mettent en œuvre ces stratégies, les dirigeants évoluent du rôle d'exécutants à celui de partenaires stratégiques inspirés, ce qui les rend :

- **17 fois plus susceptibles** d'avoir une perception de leur organisation positive et axée sur un objectif.
- **17 fois plus susceptibles** de se sentir dynamisés par leur travail.
- **6 fois plus susceptibles** de se sentir responsables de la réussite de l'équipe.
- **3 fois plus susceptibles** de rester dans leur organisation pendant l'année suivante.

La capacité des employés de l'entreprise montre des signes de reprise

Malgré les progrès réalisés, les RH manquent de confiance dans les dirigeants

L'état de préparation des dirigeants en Europe suscite de sérieuses inquiétudes, 69 % des professionnels des RH manquant de confiance dans leurs dirigeants. Cette incertitude généralisée quant aux capacités futures de leadership constitue un risque stratégique, susceptible d'entraver la croissance organisationnelle et l'adaptabilité aux nouveaux défis de l'entreprise.

La pandémie a perturbé les organisations, mettant de côté le développement du leadership et la planification de la succession, tandis que les réductions budgétaires et les priorités concurrentes ont retardé la préparation des dirigeants. Paradoxalement, la crise a également créé une opportunité sans précédent de découverte de talents, puisque des dirigeants ont émergé de manière inattendue. Les conditions difficiles de la pandémie ont obligé les dirigeants à agir et à révéler leurs capacités en temps réel, réfutant ainsi l'idée traditionnelle selon laquelle le potentiel de leadership peut toujours être prédit. Cette visibilité inattendue des talents a probablement joué un rôle central dans le modeste rebond de la capacité des employés.

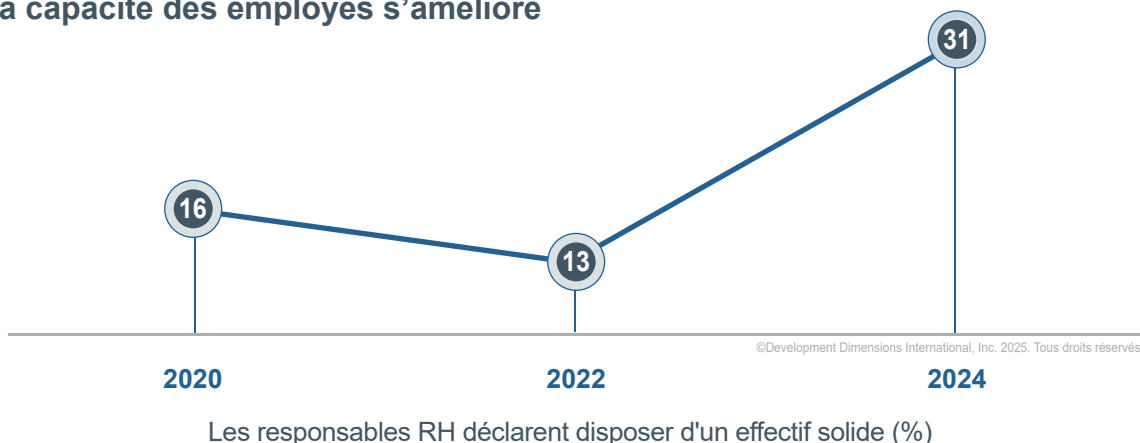
Bien que cette découverte inattendue des talents ait pu entraîner une modeste reprise de la capacité des employés, elle n'a pas résolu le problème sous-jacent : de nombreuses organisations n'ont toujours pas mis en place les processus nécessaires pour maintenir une préparation au leadership à long terme. Seules 47 % des organisations RH européennes identifient systématiquement les besoins futurs en matière de leadership, et seulement 45 % ont une visibilité en temps réel de leurs capacités actuelles. Sans ces pratiques, de nombreuses organisations restent vulnérables à de futures pénuries de dirigeants.

Malgré ces lacunes, les arguments en faveur du renforcement du leadership sont convaincants. Les organisations dotées d'un vivier de talents solide surpassent systématiquement leurs pairs. À l'échelle mondiale, les organisations disposant de solides ressources humaines sont :

- **2,9 fois plus susceptibles** d'avoir un taux de réussite élevé lors du pourvoi de postes de direction en interne.
- **2,9 fois plus susceptibles** d'être reconnues comme des acteurs financiers de premier plan.
- **2,8 fois plus susceptibles** d'avoir de meilleurs résultats financiers que leurs pairs du secteur.
- **2,1 fois plus susceptibles** d'être considérées comme des entreprises innovantes.
- **1,4 fois plus susceptibles** d'être considérées parmi les meilleurs lieux de travail.

Cela représente à la fois un défi et une opportunité : en comblant le déficit de leurs viviers de talents, les organisations européennes peuvent obtenir des avantages concurrentiels significatifs. Renforcer la capacité des employés ne consiste pas seulement à pourvoir des postes en interne : c'est un impératif stratégique pour l'agilité organisationnelle, la rétention des talents et la croissance durable.

La capacité des employés s'améliore



Voir la page suivante pour lire *Sur quoi se concentrer* ►

DOMAINES

PRIORITAIRES

○ Transformer la capacité des employés en une capacité stratégique

Pour aller au-delà d'une approche « juste assez » et avoir plus confiance dans leurs dirigeants, les organisations doivent adopter une approche systématique du développement du leadership. Constituer un effectif solide est possible, mais cela nécessite une concentration stratégique dans deux domaines critiques :

Cartographie continue des compétences

La gestion traditionnelle des talents cède la place à un nouveau paradigme d'analyse prédictive alimentée par des analyses avancées qui offrent une transparence sans précédent dans les paysages des talents. Il ne s'agit pas seulement de recueillir des données : il s'agit de transformer des informations brutes en prospective stratégique grâce à un suivi continu et en temps réel des compétences et du potentiel des dirigeants. En exploitant des outils d'évaluation sophistiqués, les organisations peuvent cartographier de manière dynamique les compétences des dirigeants, révélant ainsi le potentiel caché et les lacunes critiques avec une précision remarquable.

La puissance de la cartographie continue des compétences réside dans sa capacité à :

- Anticiper les besoins de succession en matière de leadership avant que des lacunes critiques n'apparaissent.
- Identifier les talents émergents à fort potentiel de croissance.
- Créer des stratégies de développement plus ciblées et proactives.
- Développer des systèmes d'alerte précoce pour d'éventuelles absences de leadership.

Cette approche va au-delà des évaluations statiques des talents, permettant aux organisations de concevoir des stratégies de développement basées sur les données qui ciblent des déficits de compétences spécifiques. En suivant de manière proactive les compétences de leadership en temps réel, les entreprises peuvent créer un vivier de talents plus agile, réactif et tourné vers l'avenir, précisément calibré en fonction des besoins de l'organisation.

Interventions de développement ciblées

Le développement efficace du leadership exige le passage d'une formation générique à un apprentissage personnalisé, en privilégiant un changement de comportement significatif plutôt qu'à un simple transfert de connaissances. Les organisations doivent concevoir des interventions ciblées pour combler des lacunes spécifiques en matière de compétences, en créant des expériences dynamiques qui révèlent et cultivent activement le potentiel de leadership.

Le principe de base est simple mais transformateur : le potentiel n'est pas seulement mesuré mais activement cultivé. En offrant aux dirigeants des expériences significatives qui testent et développent leurs capacités, les organisations peuvent comprendre l'état de préparation des dirigeants à travers des performances vécues, et pas seulement des évaluations théoriques. Cette approche garantit que les interventions de développement ne sont pas des exercices passifs mais des voies actives pour libérer le potentiel individuel et organisationnel.

L'objectif n'est plus seulement de former des dirigeants, mais de créer des environnements où le potentiel de leadership peut être découvert, cultivé et accéléré avec précision et détermination.

Le parcours vers la reconstitution du leadership ne fait que commencer. Toutefois, les organisations qui gèrent systématiquement leur vivier de dirigeants peuvent transformer cette faiblesse chronique en un avantage concurrentiel.

Compétences orientées vers l'avenir Prendre un retard critique

Les compétences dont les dirigeants ont besoin mais qu'ils n'acquièrent pas

Pas moins de 80 % des organisations RH en Europe prévoient une augmentation du besoin de nouvelles capacités de leadership au cours des cinq prochaines années, soulignant ainsi un défi crucial auquel sont confrontées les entreprises modernes.

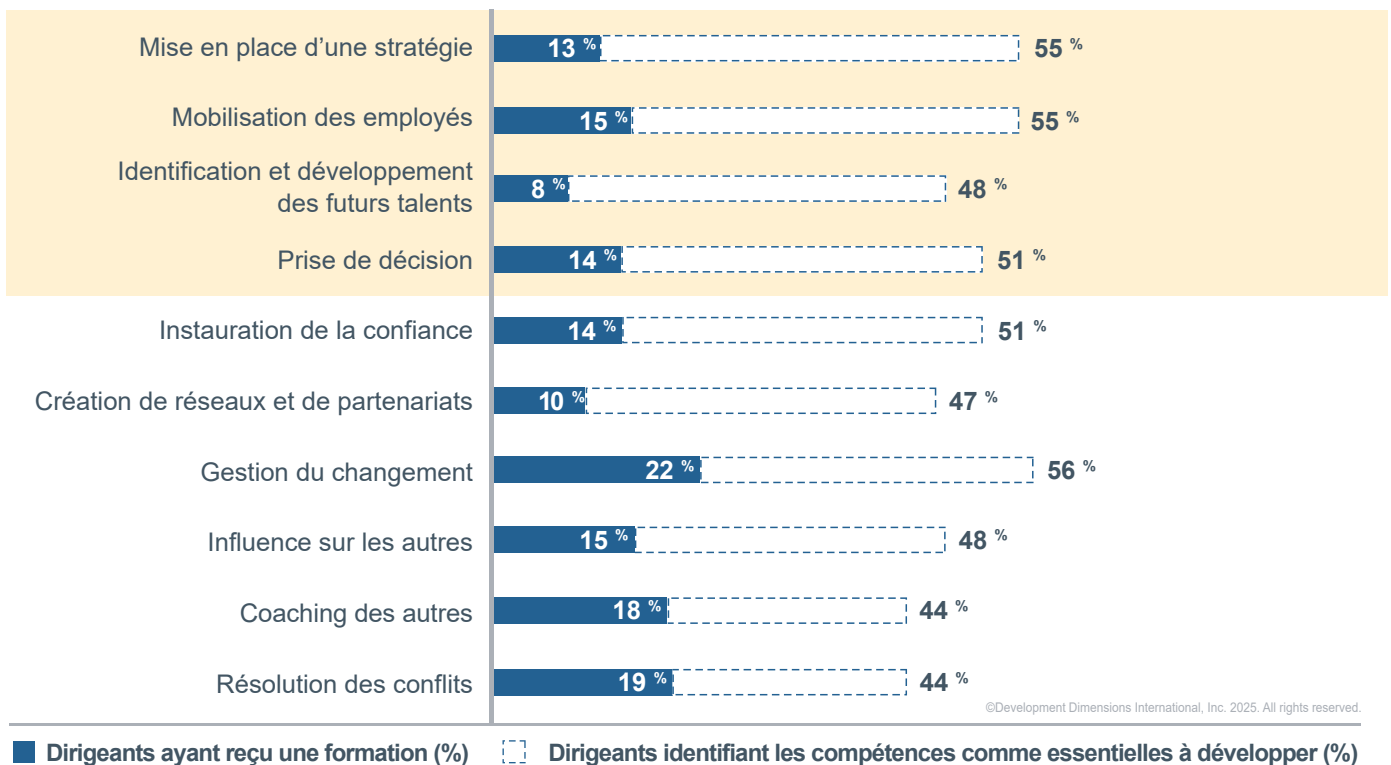
Aujourd'hui, le leadership ne se limite pas à la réalisation des objectifs trimestriels actuels : il s'agit de façonner l'avenir de l'entreprise et de son personnel. Il existe cependant des écarts frappants entre les compétences dont les dirigeants ont besoin et le développement qu'offrent les organisations. Même si les dirigeants reconnaissent massivement l'importance des capacités orientées vers l'avenir, leur préparation réelle est insuffisante.

Seules 22 % des équipes RH ont donné la priorité aux quatre principales lacunes en matière de compétences dans leurs plans de développement. Celles-ci ne sont pas seulement essentielles pour la réussite actuelle, mais aussi pour stimuler l'innovation et la croissance à long terme :

- **Mise en place d'une stratégie** : Alors que 55 % des dirigeants considèrent que c'est essentiel, seulement 13 % ont reçu une formation.
- **Mobilisation des employés** : Reconnue comme essentielle par 55 %, seulement 15 % ont été formés dans ce domaine.
- **Identification et développement des futurs talents** : Bien que 48 % considèrent que c'est crucial, seulement 8 % ont reçu une formation pertinente.
- **Prise de décision** : 51 % des dirigeants estiment que c'est crucial, mais seulement 14 % ont reçu une formation.

Ces compétences sont essentielles pour gérer le changement, stimuler l'innovation et soutenir la croissance. Cependant, les compétences orientées vers l'avenir sont intrinsèquement difficiles à développer, car elles nécessitent de passer d'une réflexion à court terme à une stratégie à long terme. Ce défi est particulièrement évident en première ligne, où les dirigeants rencontrent des difficultés sans l'acquisition des compétences essentielles. Si elles ne comblent pas ces lacunes, les organisations risquent de stagner et de prendre du retard dans un paysage commercial en évolution rapide.

Lacunes dans le développement des compétences de leadership orientées vers l'avenir



©Development Dimensions International, Inc. 2025. All rights reserved.

Voir la page suivante pour lire *Sur quoi se concentrer* ►

DOMAINES

PRIORITAIRES

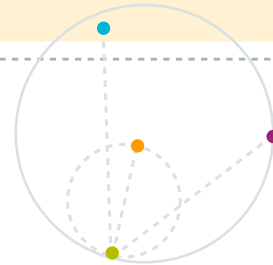
○ L'impact important du développement des compétences de leadership orientées vers l'avenir

Malgré l'importance cruciale des capacités de leadership orientées vers l'avenir, **seulement 22 % des organisations RH accordent actuellement la priorité aux compétences clés** : mise en place d'une stratégie, mobilisation des employés, identification et développement des futurs talents et prise de décision. Ce sous-investissement limite la capacité des dirigeants à innover et à préparer leurs organisations aux défis futurs.

Lorsque les dirigeants européens se sentent efficaces dans au moins deux de ces compétences de leadership orientées vers l'avenir, ils sont :

- **5,8 fois plus susceptibles** d'avoir le temps de maintenir leur diligence dans leurs fonctions.
- **4,3 fois plus susceptibles** de déclarer une meilleure expérience d'employé.
- **2,5 fois plus susceptibles** de se sentir bien équipés pour leurs fonctions.

Pour favoriser un leadership tourné vers l'avenir, les organisations peuvent adopter des approches de développement ciblées qui permettent aux dirigeants de penser à l'avenir et de stimuler le progrès. Cette approche ne prépare pas seulement les dirigeants aux défis d'aujourd'hui, elle leur donne également les moyens de façonner l'avenir de l'entreprise et de ses employés, garantissant ainsi un succès à long terme.





Rapport sur le leadership en Europe 2025

À propos de DDI

DDI est une société mondiale de conseil en leadership qui aide les organisations à recruter, promouvoir et former des dirigeants exceptionnels. Qu'il s'agisse de nouveaux managers ou de cadres exécutifs, DDI est aux côtés des dirigeants, les soutenant à chaque moment critique du leadership. S'appuyant sur cinq décennies de recherche et d'expérience dans la science du leadership, les solutions d'évaluation et de développement fondées sur des données probantes de DDI permettent à des millions de dirigeants du monde entier de réussir, propulsant ainsi leurs organisations vers de nouveaux sommets.

Pour plus d'informations, visitez le site ddiworld.com.

Auteurs

Stephanie Neal, M.A.

Directrice | Centre d'analyse et de recherche comportementale

Rosey Rhyne, M.A.

Directrice principale de recherche | Centre d'analyse et de recherche comportementale

Bruce Watt, Ph.D.

Vice-président principal | Europe, Australie et Inde

Matt Paese, Ph.D.

Vice-président principal | Perspectives de leadership

Verity Creedy

Vice-présidente | Gestion de produits

Remerciements

Conseillers de recherche

Elsheba Abraham, Ph.D.

Liz Hogan

Éditorial

Rachel Friedrich

Katherine Grant

Helene Michael

Caroline Shannon

Conception graphique

Stacy Infantozzi

Contributeurs du projet

Laura-Nelle Hurst

Amy Nagler