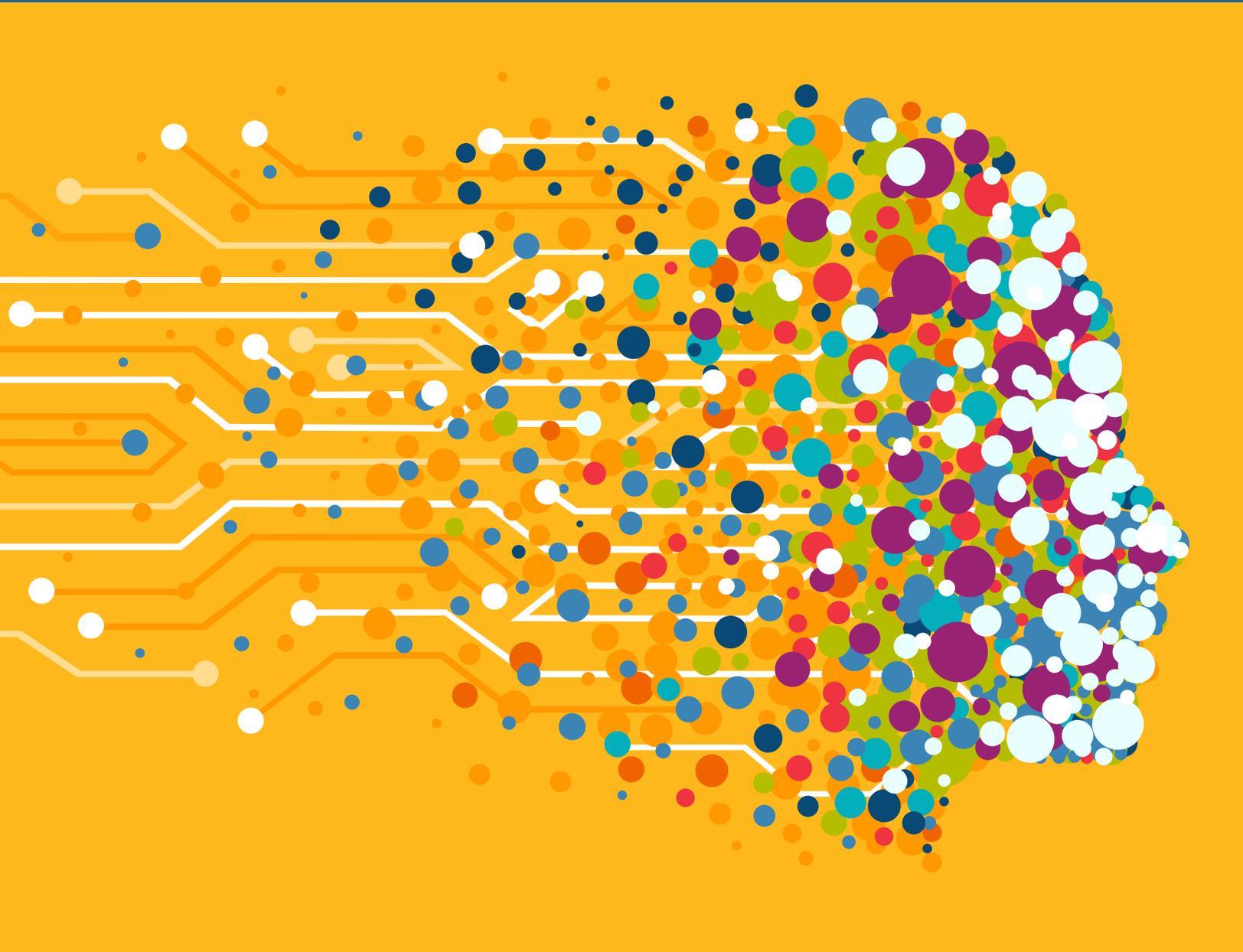


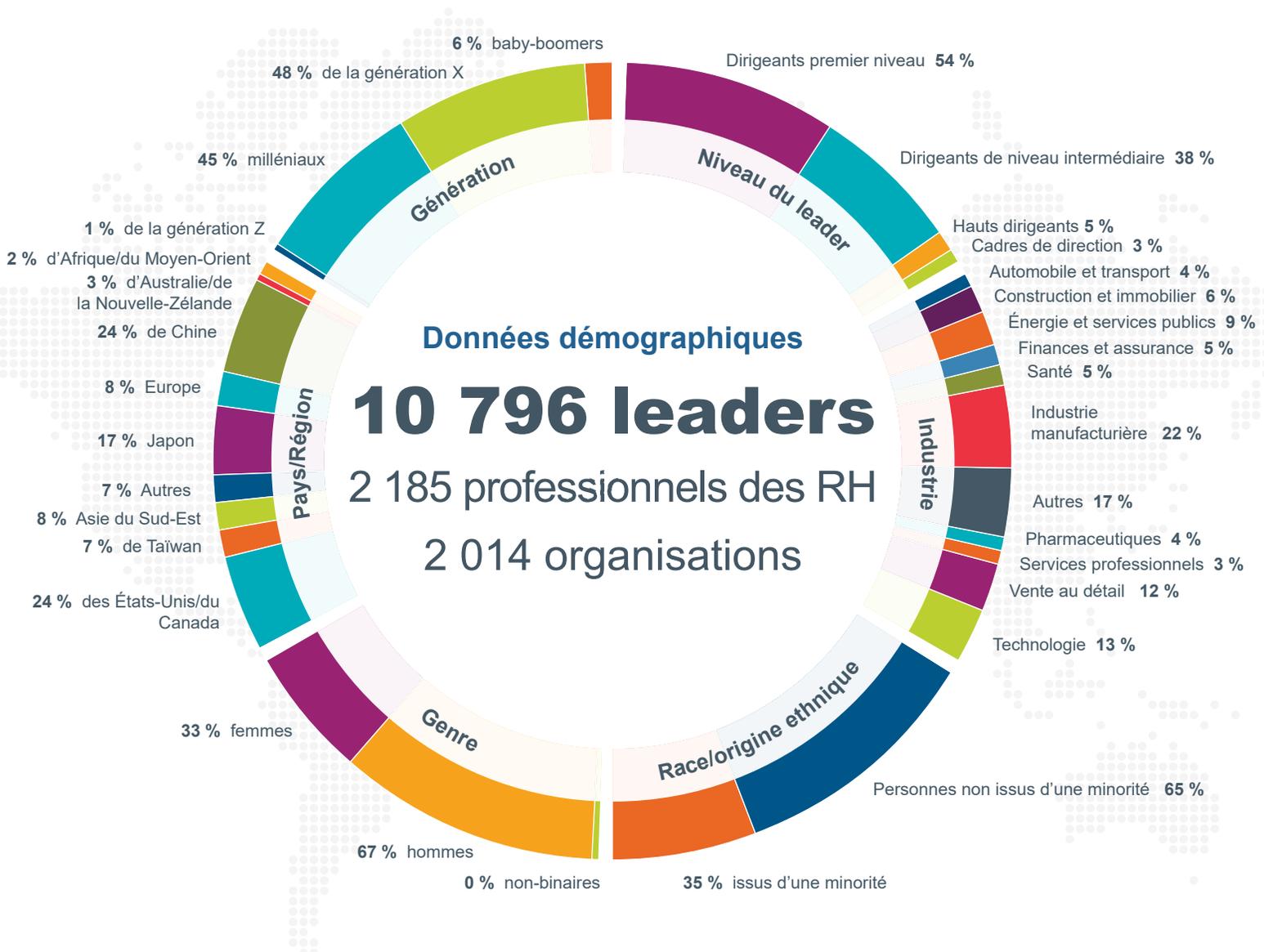


Global Leadership Forecast 2025



La plus grande étude de ce type sur le leadership

La série *Global Leadership Forecast* est la plus longue étude mondiale sur le leadership visant à comprendre les meilleures pratiques actuelles et futures en matière de leadership. L'étude de cette année, *Global Leadership Forecast 2025*, est la onzième prévision de DDI depuis le lancement de ce type de recherche il y a plus de 24 ans. Ce rapport examine les réponses de 2 185 professionnels des ressources humaines et de 10 796 dirigeants de 2 014 organisations à travers le monde. L'étude, qui couvre plus de 50 pays et 24 secteurs industriels majeurs, résume les meilleures pratiques en matière de talents et fournit des tendances clés pour guider l'avenir du leadership. L'ensemble des données démographiques sur les dirigeants est présenté ci-dessous.



INTRODUCTION

Le rôle impossible : Repenser le leadership dans un contexte d'attentes croissantes

Dans un monde remodelé par des changements extraordinaires, le leadership n'a jamais été aussi crucial et complexe. La convergence des perturbations mondiales, de la pandémie à l'intelligence artificielle, expose les vulnérabilités tout en redéfinissant fondamentalement les attentes sur le lieu de travail, mettant à l'épreuve la résilience des organisations et des êtres humains.

Le paysage économique actuel exige davantage des dirigeants. Si les indicateurs traditionnels tels que la rentabilité restent importants, le bon fonctionnement d'une organisation dépend de plus en plus de son leadership. Il faut désormais gagner la confiance et la loyauté des employés en créant des environnements dans lesquels les employés se sentent respectés, valorisés et capables d'évoluer. Dans le cas contraire, les talents partent. Les dirigeants doivent être agiles, c'est-à-dire capables de s'adapter à des changements rapides, de faire pivoter les stratégies et de guider leurs équipes, tout en favorisant la croissance, en stimulant l'innovation et en établissant des liens humains authentiques. Et ils doivent le faire tout en produisant des résultats commerciaux.

Les dirigeants assument toute cette responsabilité : ils doivent transformer leurs organisations en lieux de travail plus centrés sur l'humain, tout en constituant des équipes adaptables et résilientes, capables de s'épanouir dans l'incertitude. Les enjeux sont importants. **Les organisations qui ne soutiennent pas et ne forment pas leurs dirigeants risquent de perdre non seulement des talents, mais aussi la résilience de l'organisation elle-même.**

Pourtant, les dirigeants ont des difficultés. Ils font état d'une augmentation du stress, d'une diminution de la confiance, d'un affaiblissement du sens des objectifs et d'un développement inadapté à leurs responsabilités croissantes. Et cette crise s'auto-perpétue. À mesure que le rôle devient plus exigeant et plus complexe, les dirigeants actuels envisagent de quitter complètement leur poste de dirigeant, tandis que les jeunes générations considèrent que ces postes sont de moins en moins souhaitables. Le vivier de talents est menacé précisément au moment où un leadership efficace est le plus important.

Il en résulte une réalité troublante : pourquoi voudrait-on être au poste de dirigeant aujourd'hui ? Nos recherches révèlent à la fois des obstacles et des opportunités dans le leadership moderne. Les organisations qui investissent de manière stratégique pour soutenir le développement des dirigeants constatent des améliorations marquées de l'efficacité, de l'engagement et de la fidélisation des dirigeants, ainsi que des performances de l'organisation. Ce rapport examine les domaines dans lesquels les dirigeants se heurtent à des difficultés et identifie des pistes prometteuses, offrant des informations fondées sur des données probantes pour transformer votre stratégie de leadership et renforcer la résilience de votre organisation.

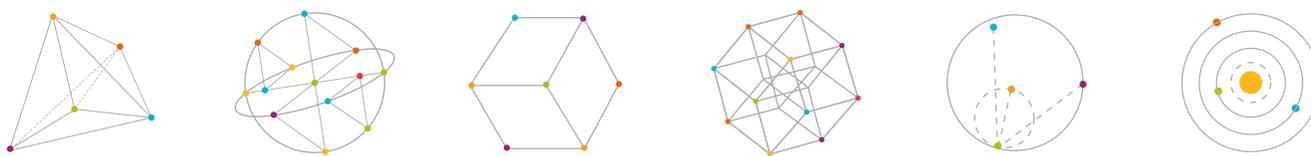


Tableau des résultats

La crise croissante de crédibilité des leaders	5
<i>La confiance dans les supérieurs immédiats a atteint un plancher de 29 %, ce qui indique une dégradation de la crédibilité du leadership.</i>	
Le succès de l'IA repose sur la confiance accordée aux leaders	7
<i>Les managers de première ligne sont trois fois plus susceptibles que les cadres supérieurs d'être préoccupés par l'IA, ce qui souligne la nécessité d'instaurer la confiance pour garantir une adoption réussie.</i>	
Un exode des leaders ? L'impact du stress et de l'épuisement professionnel.....	9
<i>Cinquante-quatre pour cent des leaders signalent une augmentation du stress, et 40 % envisagent de partir pour la même raison, mettant en péril le pipeline de leadership.</i>	
L'objectif des leaders de première ligne faiblit tandis que les cadres dirigeants prospèrent.....	11
<i>Le sens des responsabilités des leaders de première ligne a diminué de 20 %, creusant l'écart entre eux et les cadres dirigeants, et menaçant de faire dérailler la mission de l'entreprise.</i>	
Une qualité de leadership stable exige des changements	13
<i>Seuls 40 % des leaders estiment que la qualité du leadership est élevée, mais ceux qui bénéficient d'une expérience employé de premier ordre sont 19 fois plus susceptibles de le faire.</i>	
Le paradoxe du PDG : Croissance des talents ou maîtrise des coûts	15
<i>Cinquante-quatre pour cent des PDG considèrent l'attraction et la rétention des talents comme leur principale préoccupation, ce qui crée une tension entre la réduction des coûts et le maintien des meilleurs talents.</i>	
La capacité des employés de l'entreprise montre des signes de reprise	17
<i>La confiance accordée aux leaders a atteint 20 %, mais la plupart des entreprises restent incertaines quant à leur vivier de leadership.</i>	
Aucun développement ? Les personnes à fort potentiel ne resteront pas	19
<i>Les talents à haut potentiel sont 3,7 fois plus susceptibles de partir sans développement. L'absence de ce dernier est l'un des nombreux facteurs à l'origine de l'augmentation des départs.</i>	
Les compétences axées sur l'avenir accusent un retard critique	21
<i>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.</i>	
Le paysage du développement : Stimuler la croissance réelle.....	23
<i>Alors que les équipes RH cherchent à impliquer les dirigeants dans l'apprentissage, les organisations qui utilisent cinq approches de développement ou plus sont 4,9 fois plus susceptibles de faire l'état d'une amélioration des capacités de leadership.</i>	

La crise croissante de crédibilité des dirigeants

La confiance en chute libre : Un risque critique pour la réussite de l'organisation

La confiance est la clé de la réussite d'une organisation, mais elle se détériore rapidement dans le paysage mondial volatile d'aujourd'hui. De 2022 à 2024, la confiance dans les supérieurs immédiats a chuté de manière spectaculaire, passant de 46 % à 29 %. Cette baisse de 17 points révèle un scepticisme croissant à l'égard des gestionnaires, qui sont en contact direct avec le personnel et jouent un rôle essentiel dans la cohésion et le moral de l'équipe.

La confiance dans les hauts dirigeants est restée faible pour la deuxième période consécutive, avec seulement 32 % des dirigeants exprimant leur confiance. Plus inquiétant encore, la confiance dans les supérieurs immédiats est désormais inférieure à la confiance dans les hauts dirigeants - un renversement frappant qui remet en question les hypothèses traditionnelles sur les relations entre les employés et les gestionnaires.

Ces faibles niveaux de confiance témoignent d'une crise de crédibilité croissante au sein des organisations. Mais elle ne peut être comprise 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 de l'organisation, 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** (*The 2024 Edelman Trust Barometer Special Report: Trust at Work*) 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 salariés âgés de 25 à 34 ans ont davantage confiance, 36 % d'entre eux faisant confiance à leurs gestionnaires et 40 % à leurs hauts dirigeants, contre 26 % et 31 %, respectivement, chez les salariés âgés de 50 à 64 ans. Ce gradient générationnel 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 envers les leaders s'effondre



* 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 découvrir les domaines prioritaires ►

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 l'évolution à long terme.

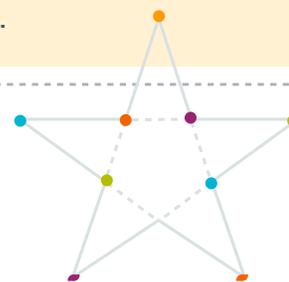
Notre recherche met en évidence le pouvoir transformateur de la confiance dans la formation et le développement des talents :

- Les employés dont les gestionnaires soutiennent activement leur développement sont **11 fois plus susceptibles** de leur faire confiance.
- Les employés qui reçoivent un feedback de leur responsable sont **9 fois plus susceptibles** de lui faire confiance.
- Les employés dont les responsables sont des coachs efficaces sont **9 fois plus susceptibles** de leur 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 les fondements des décisions aide les employés à se sentir réellement inclus et valorisés, ce qui renforce 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.**



Le succès de l'IA repose sur la confiance dans les dirigeants

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

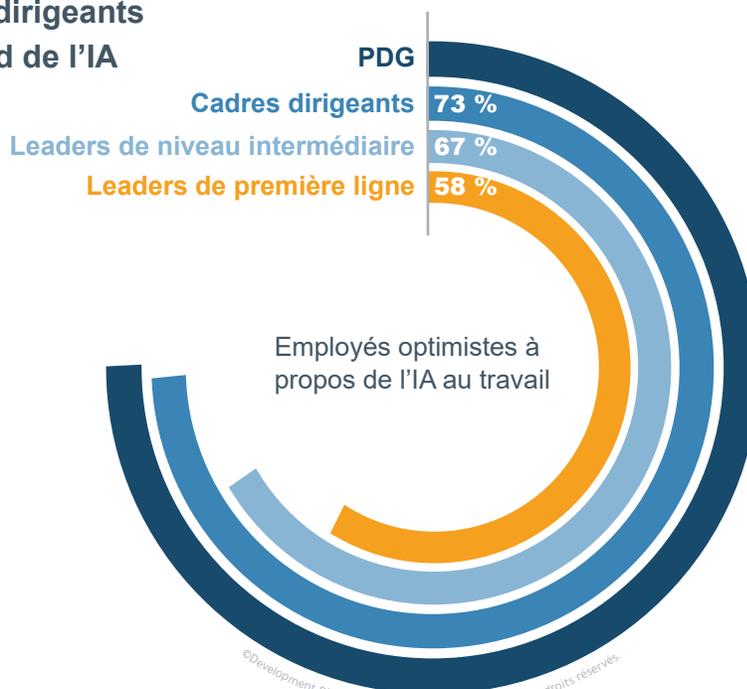
Alors que l'intelligence artificielle (IA) remodèle rapidement le lieu de travail, un important écart de perception du leadership émerge : Les dirigeants de première ligne sont **3 fois plus susceptibles** d'être préoccupés par l'impact de l'IA que les hauts dirigeants. Ce fossé important révèle les 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 dirigeants 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 dirigeants de première ligne sont moins enclins à exprimer leur enthousiasme que les hauts dirigeants, qui considèrent la technologie d'un point de vue plus stratégique.

Ce fardeau opérationnel est amplifié par un manque de leadership. 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 dirigeants à l'IA sont l'efficacité des équipes de haute direction et la confiance qu'elles cultivent. Seuls 28 % des dirigeants de première ligne déclarent avoir une grande confiance dans leurs hauts dirigeants, contre près de 40 % des dirigeants à d'autres niveaux. De même, seuls 27 % des dirigeants de première ligne ont confiance dans la capacité de leur équipe de haute direction à progresser dans la réalisation des objectifs stratégiques, contre 37 % des autres dirigeants. 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'IA n'implique pas seulement un changement technologique, elle nécessite fondamentalement un leadership centré sur l'humain et empathique pour guider sa mise en œuvre et instaurer la confiance dans son utilisation. Les dirigeants qui font confiance à leurs hauts dirigeants sont **2,2 fois plus susceptibles** d'être enthousiastes à l'idée d'utiliser l'IA au travail. Sans cette base de confiance, les organisations risquent de résister à l'IA et de manquer l'occasion de maximiser son impact.

Le sentiment des dirigeants est positif à l'égard de l'IA



Voir la page suivante pour découvrir les domaines prioritaires ►

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 faire face à ce changement, les organisations doivent donner la priorité aux actions suivantes :

Favoriser une transparence radicale et une communication claire

Comblar 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 **2,8 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 gestionnaires 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.
- Créer 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 gestionnaires 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 adoptent une vision alignée

Un leadership supérieur efficace peut influencer considérablement la façon dont les gestionnaires 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.



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

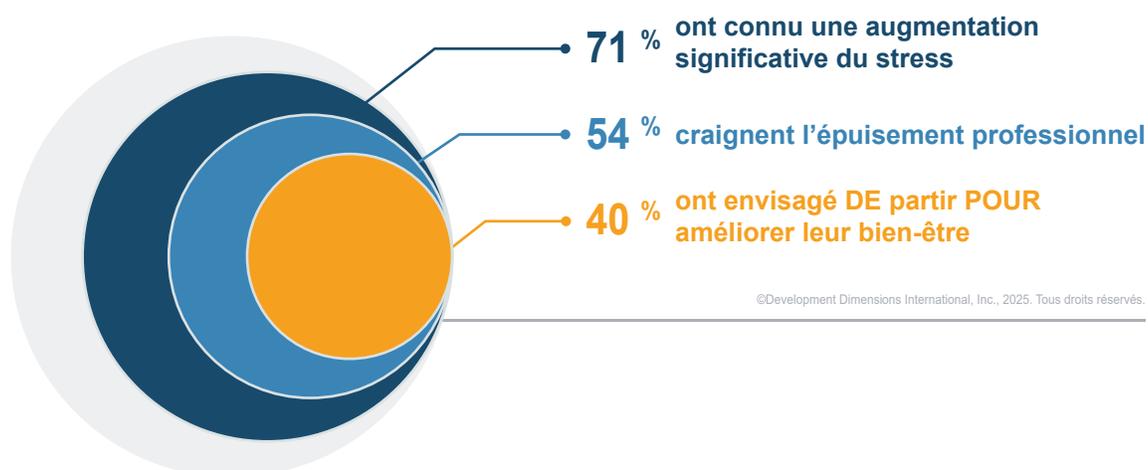
Le stress parmi les dirigeants est en hausse : 71 % d'entre eux signalent une augmentation significative de leur niveau de stress depuis qu'ils occupent leur poste actuel. Ce chiffre marque une forte augmentation par rapport aux 63 % de 2022 et signale un point d'inflexion critique pour la stabilité des dirigeants.

Le principal catalyseur de ce stress grandissant est un sentiment omniprésent de manque de temps. Au niveau mondial, seuls 30 % 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. En outre, lorsque les dirigeants ne disposent pas des informations et des outils nécessaires pour remplir efficacement leur rôle, ils sont **2 fois plus susceptibles** de craindre un épuisement professionnel. Cette tendance suggère que la gestion du temps et l'accès aux ressources essentielles ne sont pas seulement des outils opérationnels, mais des protecteurs fondamentaux contre l'épuisement professionnel.

Cette vague montante de stress individuel alimente une crise organisationnelle plus vaste. Parmi les 71 % de dirigeants stressés, 54 % 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 20 % des dirigeants moins stressés.

Ces constatations révèlent plus qu'un défi de leadership : elles 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 découvrir les domaines prioritaires ►

DOMAINES

PRIORITAIRES

○ Transformer la pression en progrès : Les dirigeants évoluent grâce à la gestion du stress

Les dirigeants évoluent dans un environnement professionnel de plus en plus complexe, et leur approche de la gestion du stress révèle de profondes informations sur leur philosophie de leadership. Leurs trois principales stratégies de gestion du stress sont les suivantes :

- **Auto-réflexion (74 %)**
- **Discussions ouvertes (71 %)**
- **Utilisation des ressources pédagogiques (46 %)**

Ces stratégies sont plus que de simples moyens de gérer le stress, elles sont de puissants marqueurs de la maturité du leadership. Ensemble, elles reflètent les capacités fondamentales qui définissent les dirigeants exceptionnels : l'engagement en faveur d'une croissance personnelle continue, l'intelligence émotionnelle et l'apprentissage adaptatif.

L'auto-réflexion est une pratique transformatrice qui va au-delà de la réduction du stress. En se tournant vers l'intérieur, les dirigeants gèrent plus que les pressions immédiates, ils cultivent une compréhension nuancée de leurs forces, de leurs faiblesses et de leurs styles de leadership. La prédominance des discussions ouvertes révèle que les dirigeants comprennent que le leadership est fondamentalement ancré dans une collaboration et une communication efficaces. En favorisant les conversations, les dirigeants démontrent que la vulnérabilité est une force et qu'ils s'engagent à résoudre collectivement les problèmes. De même, l'utilisation des ressources d'apprentissage reflète un investissement proactif dans le développement personnel et professionnel.

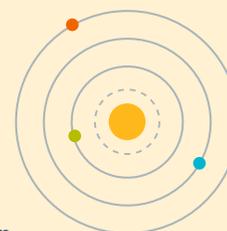
Ensemble, ces stratégies illustrent l'essence du leadership moderne. Les dirigeants les plus efficaces d'aujourd'hui ne se contentent pas de gérer le stress, ils l'exploitent comme un catalyseur de croissance et d'innovation. Ce sont des professionnels adaptables et émotionnellement intelligents qui reconnaissent que l'amélioration de soi et l'engagement authentique sont leurs meilleurs outils de leadership.

Il est important de noter que cette approche de la gestion du stress est d'une efficacité mesurable. Les dirigeants qui utilisent au moins trois méthodes de gestion du stress sont **1,9 fois moins susceptibles** de souffrir d'épuisement professionnel. Les dirigeants qui pratiquent l'auto-réflexion, s'engagent dans des discussions ouvertes et exploitent les ressources d'apprentissage sont **1,5 fois moins susceptibles** d'avoir l'intention de quitter leur poste au cours de l'année suivante. Cela souligne l'importance d'une approche holistique et proactive du bien-être des dirigeants, non seulement pour prévenir l'épuisement professionnel, mais aussi pour améliorer le taux de rétention. Le message pour les organisations est clair : soutenir les dirigeants avec des opportunités de développement personnalisées et axées sur la connaissance qui s'alignent sur leur volonté intrinsèque d'apprendre, de se développer et de diriger dans un but précis.

Les dirigeants qui évoluent dans un environnement de travail favorable sont :

- **10 fois plus susceptibles** d'exceller dans leur rôle.
- **3 fois moins susceptibles** de souffrir de stress chronique.
- **2 fois plus susceptibles** d'avoir de l'énergie à la fin de la journée de travail.

Les facteurs clés sont l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, le soutien de l'organisation, la confiance en leurs supérieurs et l'accès aux ressources d'apprentissage.



L'objectif des dirigeants de première ligne faiblit tandis que les cadres dirigeants prospèrent

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

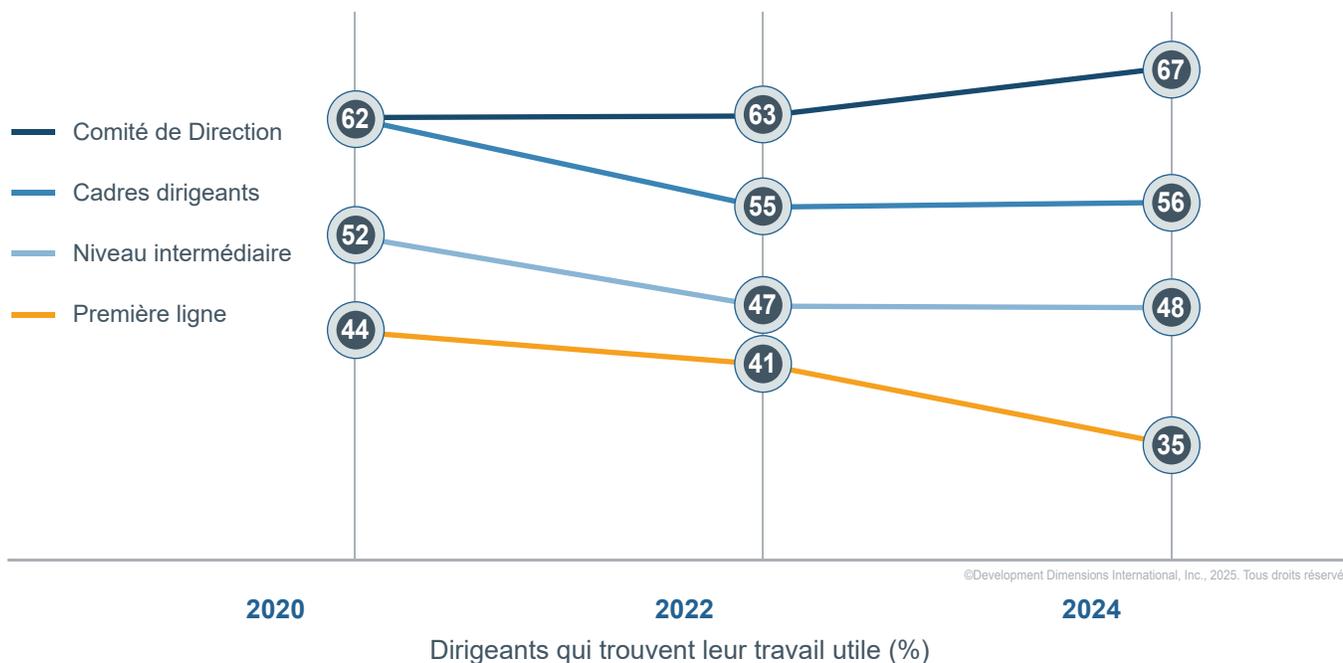
L'objectif reste un moteur important de l'engagement et de l'efficacité du leadership. Pourtant, il existe une profonde divergence dans le sens de l'objectif entre les dirigeants de première ligne et les cadres dirigeants. Alors que les cadres dirigeants ont vu leur sens de l'objectif augmenter régulièrement - passant de 62 % en 2020 à 63 % en 2022 et à 67 % en 2024 - les dirigeants de première ligne ont connu une baisse de 20 % par rapport à 2020. **Cette tendance inverse menace le bon fonctionnement de l'organisation et met en évidence un décalage croissant : alors que les cadres dirigeants se sentent plus en phase avec leur mission, les dirigeants de première ligne sont de plus en plus déconnectés.**

Alors, qu'est-ce qui explique cette divergence ? De par leur nature, les postes de haute direction offrent une plus grande visibilité, un contexte stratégique et l'autonomie nécessaire pour prendre des décisions motivées par un objectif. 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 aggraver la situation, les dirigeants de première ligne sont souvent confrontés à ces défis avec un manque de confiance et un soutien inadéquat. Ils sont **1,5 fois moins susceptibles** que les autres dirigeants de faire confiance aux hauts dirigeants et **1,3 fois moins susceptibles** de croire que leur entreprise fait une différence positive dans le monde.

Le fossé des objectifs se creuse



Voir la page suivante pour découvrir les domaines prioritaires ►

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, ce qui améliore considérablement le taux de rétention. 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 hauts 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.

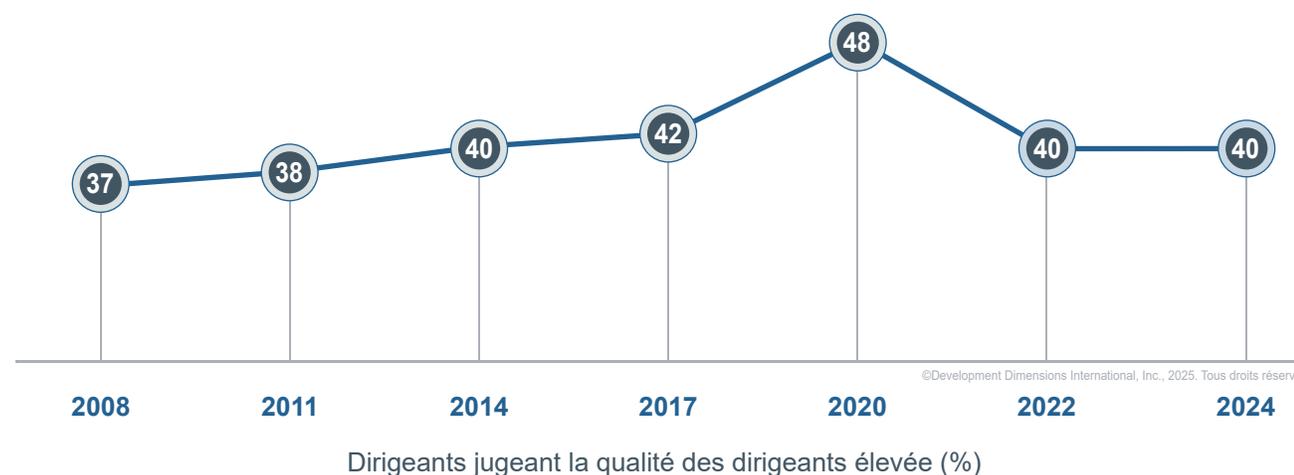
Une qualité de leadership stable exige des changements

Stagnation des évaluations de la qualité des dirigeants

L'évaluation de la qualité des dirigeants est restée obstinément faible au cours des 15 dernières années, fluctuant dans une fourchette étroite de 11 points allant de 37 % à 48 %. Une exception notable - un bref pic à 48 % pendant la pandémie - révèle une réalité importante : les dirigeants sont capables d'atteindre des niveaux de qualité plus élevés dans des conditions spécifiques. Ces niveaux systématiquement bas ne reflètent peut-être pas les performances réelles des dirigeants, mais plutôt des perceptions plus profondes de l'organisation.

La pandémie a permis d'apprendre un fait essentiel : Face à des défis extraordinaires, les dirigeants se sont adaptés et ont fait preuve d'empathie à l'égard de leur personnel, améliorant ainsi la perception de la qualité du leadership. Cette période a également été marquée par d'importantes mesures de relance de la part des pouvoirs publics, ce qui a créé une période de prospérité pour les consommateurs et les marchés boursiers. Cela soulève des questions importantes : dans quelle mesure l'optimisme économique et la perception de la stabilité financière ont-ils contribué à accroître la confiance dans les dirigeants ? La question de la faible perception est-elle aujourd'hui enracinée dans les capacités individuelles des dirigeants, ou reflète-t-elle un changement dans les conditions externes qui ont limité la façon dont les dirigeants sont perçus ?

Les mauvaises évaluations de la qualité des dirigeants persistent



Voir la page suivante pour découvrir les domaines prioritaires ►

DOMAINES

PRIORITAIRES

○ Comblen le fossé de perception du leadership

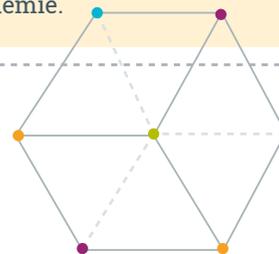
Pour découvrir la dynamique qui sous-tend la perception du leadership, notre recherche consistait à examiner les facteurs qui déterminent la manière dont les dirigeants évaluent la qualité des autres dirigeants de leur entreprise. La manière dont la qualité du leadership est évaluée est fortement corrélée au comportement perçu plutôt qu'aux actions réelles. Parmi les dirigeants qui estiment que leur entreprise offre une expérience de premier ordre à leurs employés, 54 % jugent que la qualité de leur leadership est élevée, contre seulement 14 % qui pensent que leur entreprise n'offre pas une expérience de premier ordre.

Nos recherches indiquent que si les actions des dirigeants sont essentielles, elles ne sont pas le seul moteur de l'amélioration de la perception de la qualité du leadership. La culture du lieu de travail et du leadership, ainsi que des facteurs externes tels que les conditions économiques et la stabilité de l'organisation, jouent un rôle important dans la manière dont le leadership est perçu et évalué. Les dirigeants sont :

- **19 fois plus susceptibles** d'estimer que la qualité du leadership est élevée lorsque les dirigeants de leur entreprise font preuve de solides compétences interpersonnelles.
- **15 fois plus susceptibles** d'évaluer la qualité du leadership comme élevée lorsqu'ils ont bénéficié d'expériences de développement du leadership très appréciées.
- **12 fois plus susceptibles** d'évaluer la qualité du leadership comme élevée lorsque les organisations accordent la priorité au bien-être des employés.
- **4 fois plus susceptibles** d'évaluer la qualité du leadership comme élevée lorsque leur entreprise soutient le travail flexible.

Les données indiquent clairement que la voie à suivre consiste à réimaginer le leadership à travers le prisme de l'expérience humaine. Les organisations devraient investir dans le développement des compétences interpersonnelles des dirigeants, dans la création de cultures qui accordent la priorité au bien-être des employés et dans l'élaboration de politiques flexibles qui témoignent d'une attention et d'une compréhension véritables.

En se concentrant sur les éléments humains du leadership - **la création d'environnements de confiance, de soutien et d'engagement significatif** - les organisations peuvent commencer à combler le fossé important entre les perceptions actuelles du leadership et le potentiel de leadership exceptionnel observé pendant les moments les plus difficiles de la pandémie.



Le paradoxe du PDG : Croissance des talents ou maîtrise des coûts

Relation essentielle entre la rétention des talents et la résilience économique

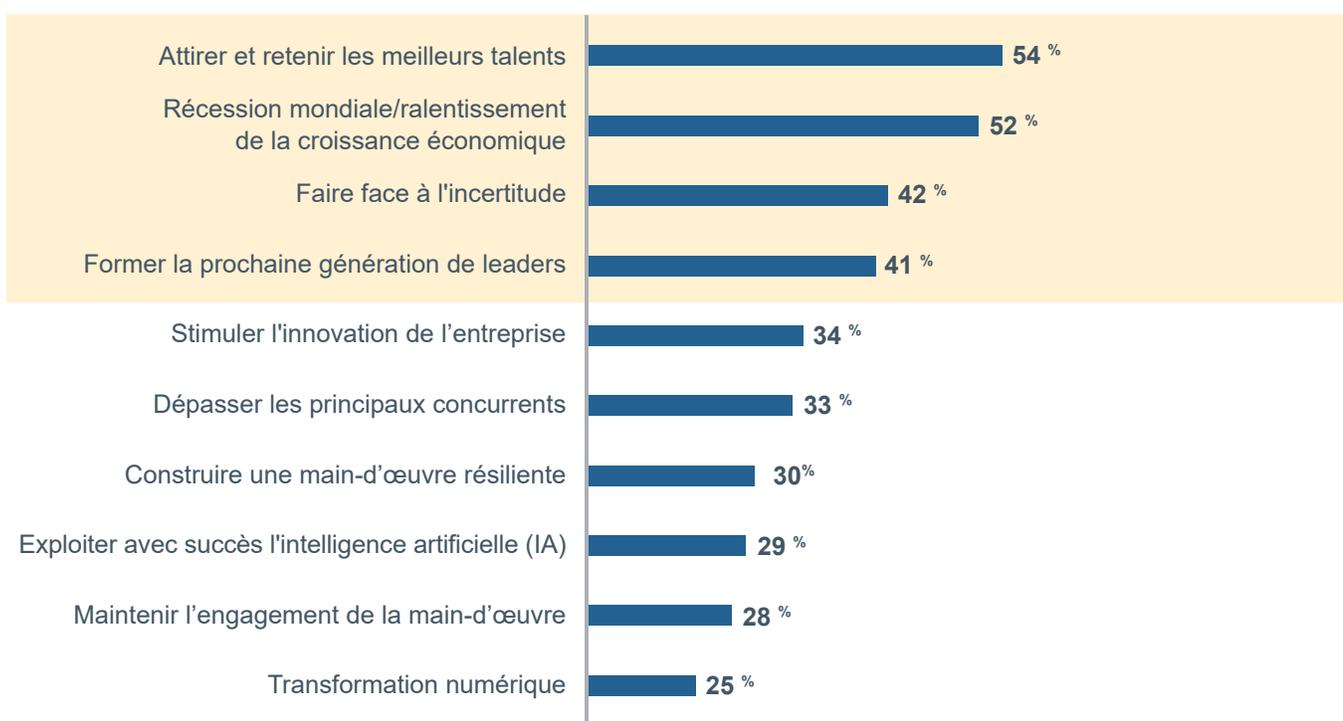
Les PDG sont confrontés à des défis complexes et interconnectés, où chacun amplifie le suivant. Notre enquête auprès de 223 PDG a révélé que les quatre principales préoccupations des dirigeants sont d'attirer et de retenir les talents, de ralentir la croissance économique, de faire face à l'incertitude et de former la prochaine génération de dirigeants. Ces défis constituent un ensemble de problématiques qu'aucune organisation ne peut traiter de manière isolée. **En période de récession économique, le paradoxe devient encore plus évident : le ralentissement de la croissance pousse les entreprises à réduire les coûts et à diminuer le recrutement, mais il devient essentiel de disposer des bons talents pour traverser les turbulences et survivre à l'incertitude.**

Plus de la moitié des PDG (54 %) considèrent qu'attirer et retenir les meilleurs talents est leur principale préoccupation pour les cinq prochaines années, un défi d'autant plus important que l'incertitude règne. En période de turbulences, les personnes les plus performantes peuvent s'inquiéter de leur avenir et chercher la stabilité ailleurs, risquant ainsi de quitter l'entreprise au moment où l'on a le plus besoin d'elles. Ce départ des talents met à rude épreuve le vivier du leadership, créant un effet domino. Sans les talents essentiels, les entreprises risquent de ne pas pouvoir se redresser ou se développer. Et comment former la prochaine génération de dirigeants lorsque les étoiles montantes s'en vont ?

Les PDG savent que leur capacité à mettre en œuvre leur stratégie dépend de la présence des bonnes personnes dans les bons rôles - une réalité qui se reflète dans notre *Global Leadership Forecast 2023*, où les défis liés aux talents ont été identifiés à une écrasante majorité comme le problème numéro 1. Ces nouvelles conclusions réaffirment l'urgence des initiatives axées sur les talents.

La relation entre les préoccupations liées au ralentissement des économies et aux talents crée un système complexe de défis interdépendants. En comprenant comment ces défis sont liés, les PDG peuvent se concentrer sur la création de solutions pour résoudre le paradoxe.

Les pressions financières et les talents dominent les préoccupations des PDG



Principaux défis des PDG (%)

©Development Dimensions International, Inc., 2025. Tous droits réservés.

Voir la page suivante pour découvrir les domaines prioritaires ►

DOMAINES

PRIORITAIRES

○ Renforcer le leadership pour retenir les meilleurs talents

Pour relever les défis liés à l'incertitude économique et à la rétention des talents, les PDG doivent gérer leur ressource la plus importante - leur personnel - en mettant en œuvre des stratégies ciblées qui transforment l'incertitude en résilience organisationnelle.

Créer de la clarté dans l'incertitude

Lorsque l'incertitude économique crée de l'anxiété, il est essentiel de fournir des priorités stratégiques claires pour retenir les talents, maintenir l'engagement et stimuler la productivité. Cette clarté permet non seulement de minimiser les départs coûteux, mais aussi de préserver les performances de l'entreprise face aux pressions extérieures.

De même, lorsque les dirigeants comprennent quelles sont les capacités les plus importantes, ils sont mieux équipés pour aligner leurs efforts sur les besoins de l'organisation. L'établissement d'un lien explicite entre les défis de l'entreprise et les exigences en matière de leadership permet de s'assurer que les dirigeants et les employés travaillent pour atteindre les mêmes objectifs.

La transparence et la flexibilité sont également essentielles pour instaurer la confiance et la stabilité. L'association d'une orientation claire et d'une attention sincère favorise la sécurité psychologique, renforce la confiance et réduit le taux de rotation, même en cas de difficultés financières ou organisationnelles.

Passer d'un développement générique à un développement ciblé

Investir dans le développement est l'un des moyens les plus efficaces de motiver et de retenir les dirigeants.

Mais les organisations doivent adopter une approche ciblée qui crée une visibilité en temps réel et concentre le développement sur les capacités qui favorisent la réussite stratégique. Cela signifie qu'il faut évaluer les capacités des dirigeants à grande échelle par rapport aux défis de l'entreprise, identifier les lacunes en matière de compétences de leadership et déployer des opportunités de développement personnalisées pour combler ces lacunes.

En créant une approche dynamique et réactive du développement des talents, les entreprises peuvent aligner les capacités de leur personnel sur l'évolution des conditions du marché et des besoins stratégiques. La visibilité en temps réel de l'évolution du personnel permet aux RH de suivre le développement, d'identifier rapidement les lacunes en matière de compétences et de réorienter les ressources pour soutenir la réussite stratégique.

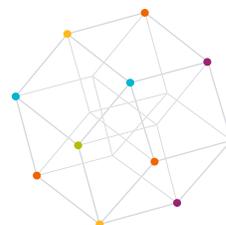
Cultiver des équipes de direction adaptables

Il est essentiel de doter les dirigeants de compétences clés, telles que l'adaptabilité et la facilitation du changement, pour naviguer dans l'incertitude et assurer la réussite de l'entreprise. Les PDG ont besoin d'équipes de direction capables de pivoter ensemble tout en se concentrant sur les performances immédiates et le potentiel futur de l'entreprise.

La capacité d'adaptation permet aux dirigeants de rester efficaces en cas de changements importants. Les dirigeants qui comprennent les raisons du changement conservent un état d'esprit positif et s'adaptent pour relever de nouveaux défis. Ces actions permettent non seulement d'améliorer les performances, mais aussi de renforcer la résilience de l'équipe. Lorsque les organisations sont capables de gérer efficacement le changement, leurs dirigeants sont **6,5 fois plus susceptibles** d'être perçus comme étant d'une grande valeur. De même, faciliter le changement au sein de leurs équipes permet aux autres d'adopter de nouvelles approches et crée une culture où le changement est une opportunité plutôt qu'une perturbation.

«... [Nous] devons offrir aux dirigeants davantage de possibilités de développement pratique et d'expérience. »

—CEO | Global Technology Firm



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

Reconstituer l'effectif : Une amélioration modeste après une décennie de déclin

Dans le cadre d'une prise de conscience critique mettant en évidence la faible résilience des organisations, la capacité des dirigeants émerge d'un déclin qui dure depuis une décennie, signalant un tournant potentiel pour la stratégie de gestion des talents. Après avoir chuté de 18 % en 2011 à seulement 11 % en 2020, en 2024, 20 % des professionnels des RH exprimeront leur confiance dans leur équipe, soit près de deux fois plus qu'en 2020.

La pandémie a perturbé les organisations, mettant de côté le développement des talents, 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 on peut toujours prédire qui a la capacité de diriger. Cette visibilité inattendue des talents a probablement joué un rôle central dans le modeste rebond de la capacité des employés.

Les professionnels des RH passent d'une approche réactive, axée sur la crise, à une approche proactive du développement des talents, reconnaissant que la préparation au leadership n'est plus un luxe mais une nécessité. **Malgré ces progrès modestes, les données révèlent une dure réalité : 80 % des organisations manquent encore de confiance dans leur vivier de dirigeants.** Cependant, les organisations qui développent des effectifs solides bénéficient d'avantages concurrentiels remarquables. Elles sont :

- **3,5 fois plus susceptibles** d'être admirées.
- **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.

Avec seulement une organisation sur cinq actuellement en mesure de maximiser son potentiel de leadership, l'opportunité de transformation n'a jamais été aussi cruciale. Cette vulnérabilité menace l'agilité de l'organisation, faisant de la capacité des dirigeants non seulement un défi en matière de ressources humaines, mais aussi un impératif stratégique pour une réussite durable.

La confiance des employés rebondit



Voir la page suivante pour découvrir les domaines prioritaires ►

DOMAINES

PRIORITAIRES

○ Transformer la capacité des employés en une capacité stratégique

Pour passer d'un niveau « juste suffisant » à un vivier de leadership plus solide, les organisations doivent adopter une approche systématique du développement du leadership. Il est possible de constituer un effectif solide, mais il faut pour cela se concentrer sur deux domaines essentiels :

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.
- Identifier les rôles essentiels à la réussite de la stratégie.

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 des expériences personnalisées, qui privilégient un changement de comportement significatif plutôt qu'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 développé en permanence.

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.

Sans développement ? Les personnes à fort potentiel ne resteront pas

Les piliers essentiels de la rétention des dirigeants

La trajectoire de la rétention des talents à haut potentiel révèle un scénario inquiétant. Alors que les intentions de départ des dirigeants à haut potentiel sont restées stables autour de 10 % pendant quatre ans, les contributeurs individuels à haut potentiel montrent une nette tendance à la hausse, passant de 13 % en 2020 à 21 % en 2024. Ce fossé grandissant représente un défi majeur : Les organisations s'efforcent non seulement d'améliorer la rétention des dirigeants actuels, mais elles sont également confrontées à un exode accéléré de leurs futurs dirigeants.

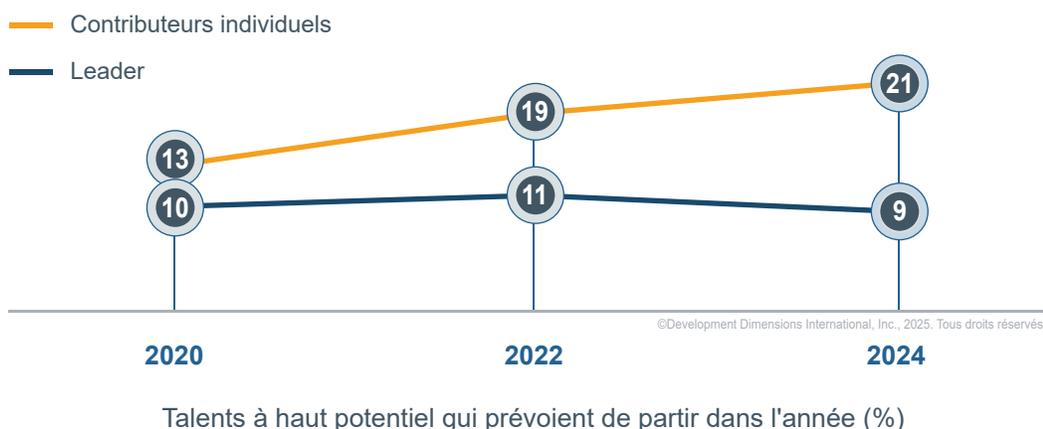
Nos recherches révèlent cinq facteurs interconnectés qui motivent les intentions de départ des dirigeants à haut potentiel et des collaborateurs individuels. Ils sont :

- **4,8 fois plus susceptibles** de quitter leur emploi au cours de l'année suivante s'ils ne trouvent pas d'utilité à leur poste.
- **3,8 fois plus susceptibles** de quitter au cours de l'année suivante s'ils ne font pas confiance aux hauts dirigeants.
- **3,7 fois plus susceptibles** de quitter leur emploi au cours de l'année suivante si leur supérieur ne leur offre pas régulièrement des possibilités de croissance et de développement.
- **3,1 fois plus susceptibles** de partir au cours de l'année suivante s'ils ne progressent pas à un rythme acceptable.
- **2,7 fois plus susceptibles** de quitter leur emploi l'année suivante si leur supérieur n'est pas un coach efficace.

Ces piliers de la rétention des talents sont interconnectés - lorsque plusieurs d'entre eux vacillent, les employés à fort potentiel cherchent de meilleures opportunités ailleurs. Bien que l'avancement soit important, les données révèlent une image plus complexe de ce dont les talents à haut potentiel ont besoin pour rester : un travail significatif qui compte, la confiance dans les cadres supérieurs, des opportunités continues de développement des compétences, des voies claires pour la croissance et un soutien quotidien de leurs responsables en matière de développement.

Les organisations doivent traiter le développement comme un impératif stratégique, en reliant la croissance individuelle à l'objectif de l'organisation, tout en instaurant la confiance par une action cohérente. Sans cette approche globale, les entreprises risquent de voir se dissoudre leur vivier de talents de leadership.

Augmentation des plans de départ parmi les meilleurs talents



Voir la page suivante pour découvrir les domaines prioritaires ►

DOMAINES

PRIORITAIRES

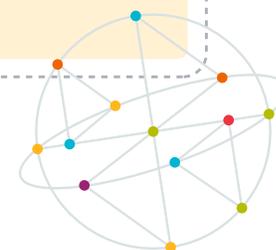
○ Relève stratégique : 5 étapes pour protéger votre vivier de talents

Les organisations sont aujourd'hui confrontées à des pressions croissantes pour retenir les talents à fort potentiel et constituer de solides viviers de dirigeants. Cependant, les efforts en matière de planification de la relève échouent souvent lorsque les organisations submergent les programmes de complexité ou négligent des éléments essentiels de la relève, ce qui entraîne des défis imprévus qui font obstacle au progrès.

Pour contrer ces risques, les organisations devraient envisager ces stratégies clés de rétention et de planification de la relève :

1. **Faire participer les dirigeants à la planification de la relève.** La relève est une question critique pour l'entreprise qui exige une implication active des dirigeants. Elle ne peut être reléguée à une case à cocher des RH - elle nécessite un véritable engagement de la part des dirigeants de toute l'organisation qui comprennent la valeur stratégique du développement des talents.
2. **Clarifier les rôles critiques des dirigeants.** Pour planifier efficacement la relève, les organisations doivent définir clairement les postes de direction essentiels ainsi que les aptitudes, les compétences et les expériences précises requises pour réussir. Cela permet de créer une feuille de route transparente pour les employés à fort potentiel.
3. **Mettre en œuvre un processus inclusif d'identification des talents.** Développer une approche impartiale pour reconnaître et former les employés ayant un potentiel de leadership. Aller au-delà des mesures traditionnelles pour découvrir les talents cachés, afin de garantir un vivier de dirigeants diversifié et solide. Il est essentiel de défendre les intérêts des hauts dirigeants dans ce processus, en particulier pour valoriser les groupes historiquement sous-représentés, favoriser l'inclusion et établir un parcours plus équitable vers le leadership.
4. **Comprendre en profondeur les besoins de développement des dirigeants à haut potentiel.** Tirer parti d'évaluations objectives ciblées pour identifier les points forts et les lacunes en matière de compétences et évaluer les motivations et les valeurs personnelles. Une connaissance approfondie des besoins des talents à haut potentiel vous permet d'accélérer la croissance grâce à un développement ciblé.
5. **Créer des expériences qui accélèrent la croissance du leadership.** Pour accélérer la croissance à fort potentiel et la préparation aux besoins futurs, les organisations doivent créer des opportunités pour développer les compétences nécessaires aux rôles futurs.

Les organisations doivent donner la priorité à un ou deux de ces efforts critiques en matière de relève. **Grâce à une action ciblée, les organisations peuvent réduire l'attrition et cultiver des cohortes résilientes et à fort potentiel, prêtes à répondre aux besoins futurs.**



Les compétences orientées vers l'avenir demeurent largement négligées

Faire face au fossé grandissant en matière de capacités

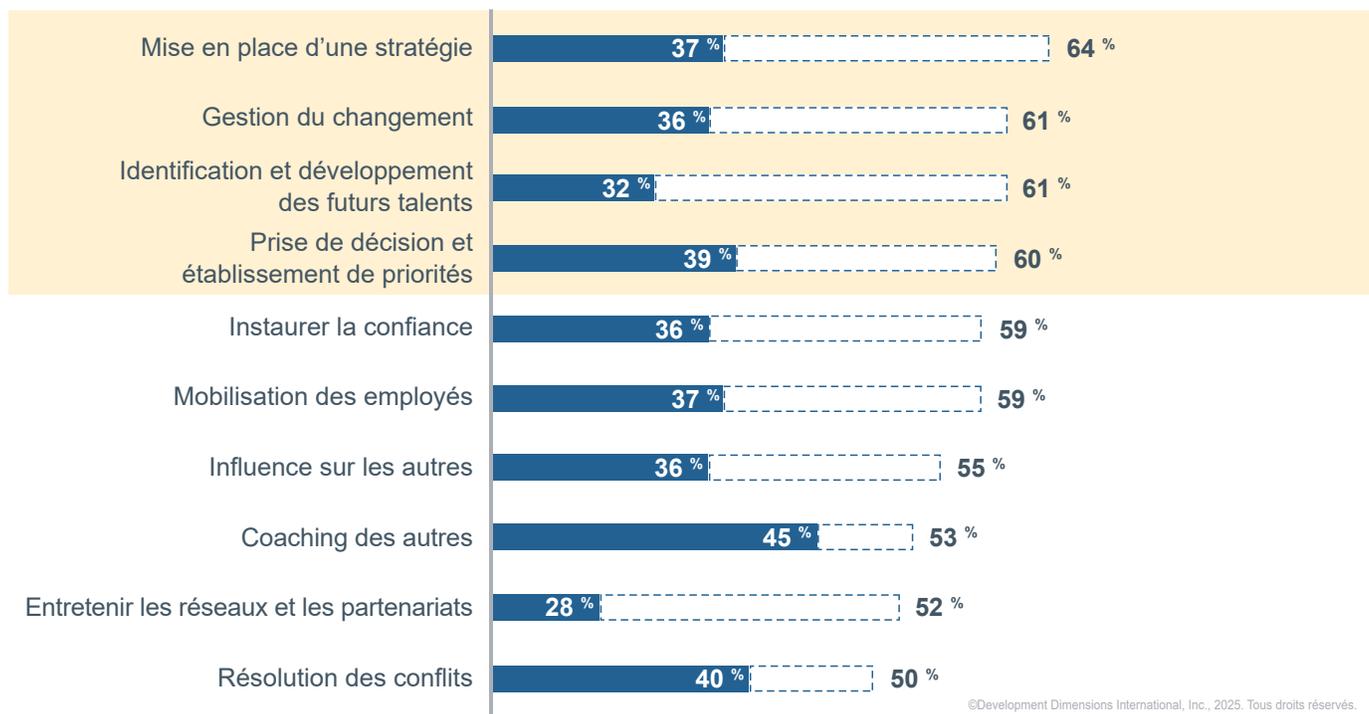
Pas moins de 83 % des organisations RH prévoient une augmentation du besoin de nouvelles capacités de leadership au cours des cinq prochaines années, soulignant ainsi un défi crucial auquel sont confrontées les entreprises modernes. **Aujourd'hui, le leadership ne se limite pas à la réalisation des objectifs 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.

Les compétences orientées vers l'avenir sont parmi les plus essentielles et les moins développées :

- **Mise en place d'une stratégie** : 64 % des dirigeants considèrent que c'est essentiel, mais seulement 37 % ont reçu une formation.
- **Gestion du changement** : 61 % considèrent que c'est essentiel, mais seulement 36 % ont été formés dans ce domaine.
- **Identification et développement des futurs talents** : 61 % considèrent que c'est essentiel, mais seulement 32 % ont connu un développement adéquat.
- **Prise de décision et établissement de priorités** : 60 % considèrent que c'est essentiel, mais seulement 39 % ont reçu une formation.

Ces compétences sont essentielles pour stimuler l'innovation et soutenir la croissance, mais les compétences de leadership orientées vers l'avenir sont plus difficiles à acquérir, car elles exigent des dirigeants qu'ils aillent au-delà des besoins immédiats et qu'ils planifient à long terme. Ce défi est particulièrement prononcé aux niveaux inférieurs du leadership, où les dirigeants de première ligne s'efforcent de répondre aux exigences de leur rôle en l'absence de développement dans des domaines de compétences essentiels. Si elles ne comblent pas ces lacunes, les organisations risquent de stagner et d'avoir du mal à s'adapter ou à prospérer dans un environnement commercial en constante évolution.

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



■ Dirigeants ayant reçu une formation (%) ▤ Dirigeants identifiant les compétences comme essentielles à développer (%)

Voir la page suivante pour découvrir les domaines prioritaires ►

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, gestion du changement, prise de décisions et développement des futurs talents. Ce sous-investissement limite la capacité des dirigeants à innover et à préparer leurs organisations aux défis futurs.

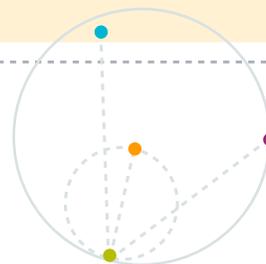
Lorsque les organisations forment les dirigeants à ces compétences essentielles, l'impact est transformateur. Les dirigeants formés à des compétences orientées vers l'avenir sont :

- **12 fois plus susceptibles** de faire état d'une expérience d'employé de premier ordre.
- **9 fois plus susceptibles** de se sentir bien équipés pour leurs fonctions.
- **9 fois plus susceptibles** d'avoir le temps de faire preuve de diligence dans leur rôle.

Les avantages vont au-delà des performances individuelles. Les organisations qui investissent dans la formation d'au moins deux de ces compétences critiques en retirent des avantages substantiels.

- Les dirigeants sont **2,7 fois plus susceptibles** d'être enthousiastes à l'idée d'utiliser l'IA au travail.
- Les équipes RH sont **1,9 fois plus susceptibles** de déclarer que leurs programmes ont amélioré les capacités de leadership.
- Les organisations sont **1,6 fois plus susceptibles** de recevoir des évaluations de qualité de la part de leurs dirigeants.

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.



Le paysage du développement : Stimuler la croissance réelle

Réimaginer l'écosystème de développement du leadership

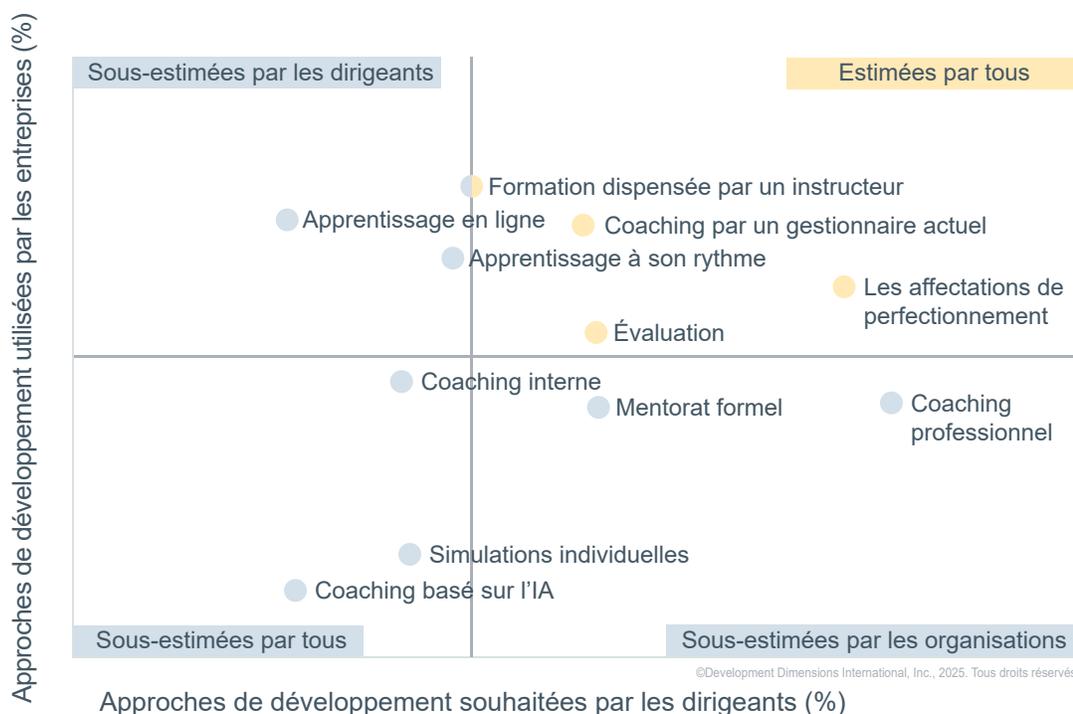
Le développement consiste à combler le fossé entre les attentes des dirigeants et l'approche des organisations en matière de croissance. Avec 47 % des dirigeants qui apprécient le coaching externe et 46 % qui apprécient les missions de développement, il est clair que les dirigeants veulent des expériences personnalisées. Et si le coaching peut s'avérer utile pour les hauts dirigeants confrontés à des contextes particuliers, seule la moitié des organisations qui proposent un coaching professionnel aux dirigeants de niveau inférieur obtiennent des résultats. Le coaching professionnel peut être coûteux et difficile à mettre en place. En revanche, la formation avec instructeur (proposée par 73 % des organisations), l'apprentissage en ligne (68 %) et le coaching par des gestionnaires (68 %) sont plus répandus.

Mais l'idée que les organisations doivent choisir entre plusieurs approches d'apprentissage est fondamentalement erronée. Le développement du leadership est en train de se transformer car les dirigeants recherchent des expériences profondément personnalisées et opportunes qui leur apportent des connaissances pertinentes et orientées vers l'avenir, dans un contexte unique et en fonction de leur potentiel individuel. Les connaissances proviennent de nombreuses sources - un gestionnaire perspicace, une évaluation ciblée, un facilitateur engageant, un pair ou même un coach en IA. **La clé n'est pas l'approche seulement, mais la capacité à fournir une compréhension personnalisée et contextuelle qui propulse les dirigeants vers l'avant.**

C'est ce que soulignent nos conclusions : Les organisations qui utilisent cinq approches de développement ou plus sont **4,9 fois plus susceptibles** de déclarer que leurs programmes améliorent les capacités de leadership. Les approches les plus efficaces sont le coaching par un gestionnaire actuel, le coaching interne, l'apprentissage à son rythme, les évaluations et les expériences d'IA telles que les simulations de pratique et les chatbots.

Les stratégies les plus efficaces montrent que la personnalisation ne consiste pas en une intervention unique ; elles créent un écosystème de développement dynamique et adaptatif qui est aussi personnalisé que le coaching, tout en étant évolutif et aligné sur des objectifs organisationnels plus larges.

Les souhaits des dirigeants et les réponses des organisations



Voir la page suivante pour découvrir les domaines prioritaires ►

DOMAINES

PRIORITAIRES

○ Approches stratégiques du développement personnalisé et évolutif du leadership

L'avenir du développement du leadership réside dans une approche nuancée, basée sur la technologie, qui place le contexte individuel et la croissance orientée vers l'avenir au centre de chaque expérience d'apprentissage. Pour y parvenir, les organisations peuvent axer leur approche du développement des dirigeants sur quatre stratégies essentielles :

Développement opportun et accessible

Les dirigeants travaillent dans un environnement sous pression, avec un temps limité et des défis immédiats. Le développement doit répondre à leurs besoins immédiats, en leur fournissant un soutien juste à temps et des formats flexibles qui s'intègrent dans des emplois du temps exigeants. Le secret consiste à créer un écosystème d'apprentissage qui combine différentes approches - des ressources numériques à l'apprentissage par les pairs - afin que les dirigeants puissent accéder précisément à ce dont ils ont besoin au moment où ils en ont besoin.

Des évaluations ciblées pour une croissance personnalisée

L'évaluation est un outil puissant pour comprendre et développer les dirigeants. Au-delà des auto-évaluations, les organisations devraient s'appuyer sur des outils objectifs et fondés sur des données pour aider les dirigeants à identifier leurs points forts et leurs domaines de croissance, en leur fournissant un feedback spécifique et exploitable qui favorise le développement personnel. Les évaluations peuvent également donner aux équipes RH une vision holistique des capacités de leadership, ce qui leur permet de concevoir des initiatives de développement de groupe plus ciblées et plus pertinentes qui répondent à la fois aux besoins individuels et collectifs.

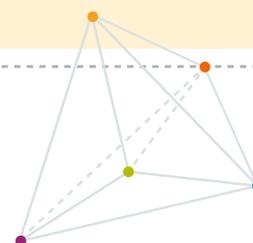
Les gestionnaires, des coachs efficaces

Lorsque les gestionnaires développent de solides compétences en matière de coaching, ils deviennent des leaders transformateurs. En fait, lorsque les gestionnaires sont de bons coachs, les dirigeants sont **deux fois plus enclins** à vouloir en faire plus. Le coaching des gestionnaires permet des entretiens de performance plus significatifs et constructifs et fournit aux dirigeants le feedback continu et contextualisé dont ils ont besoin. Investir dans les capacités de coaching des gestionnaires permet de créer une culture d'apprentissage et de soutien, et d'instaurer la confiance dans l'ensemble de l'organisation.

Outils de pratique raisonnée

Le développement du leadership échoue souvent parce qu'il enseigne la théorie sans fournir d'espaces sûrs pour appliquer les nouvelles compétences. Les organisations innovantes comblent cette lacune en créant des environnements de pratique réalistes et à faible enjeu, notamment en utilisant des simulations basées sur l'IA et des outils d'apprentissage interactifs. Ces outils de pratique raisonnée permettent de créer des environnements d'apprentissage évolutifs et sûrs qui renforcent la confiance des dirigeants et améliorent considérablement la rétention et l'application des compétences.

En mettant en œuvre ces approches stratégiques, les organisations peuvent créer des expériences de développement du leadership qui sont véritablement personnalisées, tournées vers l'avenir et alignées à la fois sur le potentiel individuel et les objectifs de l'organisation.





Rapport sur le leadership en Europe 2025

À propos de DDI

DDI est une société de conseil en leadership mondial qui aide les organisations à recruter, promouvoir et développer des dirigeants exceptionnels. Qu'il s'agisse de nouveaux gestionnaires 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 Rhyné, M.A.

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

Matt Paese, Ph.D.

Vice-président principal | Leadership Insights

Bruce Watt, Ph.D.

Vice-président principal | Europe, Australie et Inde

Verity Creedy

Vice-présidente | Gestion des produits

Remerciements

Conseillers de recherche

Elsheba Abraham, Ph.D.
Liz Hogan

Éditorial

Rachel Friedrich
Caroline Shannon
Helene Michael

Conception graphique

Stacy Infantozzi

Contributeurs au projet

Laura-Nelle Hurst
Amy Nagler